

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372
<http://portaldeperiodicos.unisul.br>

CAUSAS ESSENCIAIS DOS PROBLEMAS DE INTEGRAÇÃO EM OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES (F&A)

VITAL CAUSES OF INTEGRATION PROBLEMS IN MERGER AND ACQUISITIONS OPERATIONS

Patricia de Sá Freire

Professora do Centro Nacional de Educação à Distância e Pesquisadora da UFSC.
E-mail: patriciasafreire@terra.com.br

Marina Keiko Nakayama

Professora do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.
E-mail: marina@egc.ufsc.br

Fernando José Spanhol

Professor do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.
E-mail: spanhol@led.ufsc.br

Aline Pereira Soares

Professora e Pesquisadora da UFSC. Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC).
E-mail: alinepsoares@yahoo.com.br

Andressa S. V. Pacheco

Membro do Núcleo de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas (NEOGAP/CNPQ).
E-mail: andressa.ufsc@gmail.com

Recebido em 16/03/2009. Aprovado em 12/05/2010. Disponibilizado em 29/09/2010.
Avaliado pelo Sistema *double blind review*

Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 3, n. 1, jan./jun. 2010
<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor:
terezinha.angeloni@unisul.br ; (48) 3229-1932.

RESUMO

Essa pesquisa visou mapear as causas essenciais dos problemas de integração em F&A. Utilizou o princípio 80-20, de Vilfredo Pareto, para a elaboração do gráfico chamado de Pareto da Situação. Buscou apoio nas orientações de Maranhão e Macieira (2004) quanto à aplicação prática deste princípio. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa, feita mediante entrevistas e análise documental; e de tipo quantitativa, utilizando questionários. A análise dos dados foi caracterizada, predominantemente, como qualitativa, descritiva e de conteúdo. Foi identificado que 81% dos problemas nas integrações processadas ocorriam devido a dificuldades de comunicação, entre: a diretoria e os gerentes médios da organização; as próprias áreas internas; e entre estas e as áreas similares da adquirida. Foi concluído que a organização deve concentrar esforços e recursos no desenvolvimento de um sistema para a gestão do processo de integração que promova a desativação dos bloqueios de comunicação i identificados.

Palavras-chave: Fusões e aquisições. Processo de integração. Causas essenciais. Princípio de Pareto.

1 INTRODUÇÃO

Na teoria da administração considera-se vários agentes internos e externos que impactam a gestão das organizações: pressões tecnológicas; concorrência; excesso de oferta; expectativa do cliente; política de governo; acionistas; responsabilidade social e ambiental; inovação; entre outras (MARANHÃO E MACIEIRA, 2004, p.3). Com a globalização, estes agentes se multiplicaram, tanto em variedade quanto em intensidade e, principalmente, em complexidade.

Atualmente, as operações de fusão e aquisição (F&A) são, dentre estas novas pressões, vistas como alavancas de crescimento. A fim de que a organização consiga vencer o desafio de promover a capacidade de produzir o máximo possível com a mais alta qualidade real percebida, inovando a cada passo, e ainda, entregando produtos e serviços, ao consumidor, do outro lado do mundo, “com o melhor preço e mantendo uma real rentabilidade exigida por seus sócios e acionistas” (FREIRE et al. 2008).

Porém, este crescimento acelerado, por meio das F&A, inclui dificuldades pós-operatórias que prejudicam a consolidação das teses de investimento. Harding e Rovit (2005, p.14) afirmam

que quando se inicia a fase de integração, percebe-se que: o planejamento está atrasado; o perfil de risco da empresa adquirida não é o percebido anteriormente; a comunicação interna e externa está prejudicada; e que há falhas operacionais enfurecendo clientes novos e antigos.

A complexidade da busca por resultados positivos destas operações, diminuindo os riscos da fase de integração, confirma-se por não se poder prever completamente o que se sucederá a partir da união entre culturas diversas. Porém, para Morin (2006, p.08), a complexidade “não é o que evita ou suprime o desafio, mas o que ajuda a revelá-lo, e às vezes mesmo a superá-lo”.

Segundo Maranhão e Macieira (2004, p.152) conseguir estabelecer a causa dos problemas é um dos pontos críticos para solucioná-lo, visto que “somente poderemos solucionar um problema se eliminarmos ou bloquearmos as suas causas”. Na verdade, de nada adianta agir sobre os efeitos se não se retira as drogas provocadoras do mal estar. “Enquanto alguma causa estiver presente no sistema, ela provavelmente continuará a gerar os seus efeitos indesejados”(Id. Ibid.).

Mesmo sabendo que as causas normalmente estão superpostas ou combinadas, essa pesquisa visou levantar as causas essenciais dos problemas de integração vivenciados por uma empresa brasileira de tecnologia da informação, em sete operações de fusão e aquisição (F&A) realizadas entre 2006 e 2007. Ou seja, não é pretensão deste estudo mapear todas as causas, por menores e independentes que sejam, mas sim, buscar identificar as causas essenciais que poderão, caso sejam eliminadas ou bloqueadas do sistema, vir a solucionar a maioria dos problemas existentes.

Para essa pesquisa foi feito um estudo, nos meses de janeiro a junho de 2008, com uma empresa brasileira de tecnologia da informação, aqui chamada de “Sultech Co.” A empresa, com o objetivo de se impor aos concorrentes nacionais e internacionais, que a procuravam com propostas de compra pouco atrativas, bem como valorizar o seu patrimônio. Dobrou, em 2007, os investimentos em F&A em relação ao ano de 2006, com quase U\$ 80 milhões investidos em aquisições nacionais e U\$ 10.000.000 (dez milhões de dólares) direcionados a internacionalização. Assim, por meio da realização de oito aquisições no prazo de doze meses, acelerou significativamente a sua participação no mercado de TI, através do aumento de canais de distribuição de seus produtos e serviços para pequenas e médias empresas. Os problemas de sete processos de integrações, dentre os oito existentes, serviram de base para esse estudo. O nome

“Sultech Co.” é fictício para manter, em estrita reserva, a identidade da empresa pesquisada e suas estratégias.

2 OPERAÇÕES DE FUSÃO E AQUISIÇÃO

O crescente mercado de F&A, incentivado pela concorrência globalizada, impõe uma forte pressão sobre o posicionamento estratégico das empresas: ou elas se colocam como empresas em crescimento, e por isso serão compradoras de empresas; ou elas se fecham em seu mercado, e tenderão a desaparecer, sendo compradas por outra empresa em decisão de compra (FREIRE et al.,2008); isto é, qualquer empresa que esteja interessada em participar do mercado globalizado acaba por participar de F&A, seja pelo lado dos compradores ou pelo lado dos vendedores.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE F&A

Uma pesquisa realizada no primeiro trimestre de 2005, pela consultoria Deloitte, com 204 (duzentas e quatro) organizações que atuam em todo território brasileiro, originou o relatório *F&A no Brasil, Experiências e Estratégias*. A análise revelou que, dentre as empresas que haviam realizado operações de fusão e aquisição, e dentre essas, as que foram questionadas quanto aos caminhos que percorreriam caso a concorrência voltasse a se acirrar em seu mercado, 49% se dispuseram a buscar novamente a realização de fusões e aquisições como solução (DELLOITTE, 2005).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 1999), classifica as operações de F&A por tipos e objetivos de ocorrência, como apresentado no Quadro 1.

Tipo	Definição	Possíveis objetivos
Horizontal	Fusões dentro de uma mesma indústria ou segmento.	Economia de escala e escopo. Elevação do <i>market-share</i> . Penetração rápida em novas regiões.
Vertical	Fusões de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva.	Maior controle sobre as atividades. Proteção do investimento principal. Facilitação na distribuição de produtos. Assegurar matérias-primas (eventualmente a custos mais baixos).
Concêntrica	Fusões de empresas com produtos ou serviços não similares, que apresentam algum tipo de sinergia.	Diminuição dos custos de distribuição Diversificação do risco. Adquirir rapidamente o <i>know-how</i> no setor. Ampliar a linha de produtos. Entrar em novos mercados.
Conglomerado puro	Fusões sem qualquer tipo de	Diversificação do risco.

	sinergia .	Oportunidades de investimento.
--	------------	--------------------------------

Quadro 1 - Tipos e Motivos de Ocorrência de F&A.

Fonte: BNDES (1999, p.2)

Para Camargo e Barbosa (2003), F&A são processos diferentes, devido à forma de concretização do negócio¹: fusões envolvem permuta de ações e outros ativos; e aquisições são feitas através de transferência de ações, títulos, ou pagamento em dinheiro. Em complemento, Barros (2003, p.19) define que aquisições implicam no “desaparecimento legal da empresa comprada”. Sendo assim, o termo aquisição é utilizado quando uma empresa compra outra por aquisição total ou parcial, e sempre com a estratégia de consolidação ou aumento de sua participação no mercado².

No caso das fusões, Freire et al. (2008) explicam que estas operações se processam quando há o encontro de interesses entre empresas, sem necessariamente haver a contrapartida financeira, mas quando estas se unem para atuarem no mercado sob uma única direção, agregando forças à sua ação individual, para superação da concorrência e fortificação de sua posição no mercado.

A fusão pode se processar por incorporação ou concentração. A incorporação ocorre quando, no desenho jurídico, a empresa incorporante integra totalmente a(s) empresa(s) incorporadas ao seu portfólio, por sua força e domínio de mercado, oferecendo, em contrapartida, ações ou quotas, do novo desenho societário, para os antigos controladores. A fusão por concentração se processa juridicamente, quando empresas se unem formando uma nova sociedade, para a qual se transfere todo o patrimônio das antigas empresas, e se divide as ações proporcionalmente ao valor de cada patrimônio original, anteriormente definido, a todos os sócios envolvidos. Barros (2003, p.19) afirma que fusão é “[...] uma completa combinação de duas ou mais empresas, que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem nenhuma predominância das empresas anteriores”.

Assim, tanto no caso de fusão quanto de aquisição, como destaca Freire (2010), a intenção real das empresas é o fortalecimento das marcas envolvidas, a partir de ações mercadológicas que

¹ Segundo a definição do artigo 228 do capítulo XVIII da Lei das Sociedades Anônimas nº 6404 de 1976 – “fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”.

² Nesse caso, os antigos sócios da adquirida podem continuar na sociedade quando vendem apenas parte das ações, porém, perdem o controle do capital e a gestão independente, passando para a compradora o poder de fiscalização e, na maioria das vezes, a própria direção executiva.

esses processos propiciam, desde a *global researcher* e a ampliação das escalas de produção, de velocidade de crescimento e de abrangência de mercado, até favorecer a capacidade financeira de alavancagem da empresa compradora para um patamar superior aquele ao qual, naquele momento, esta se avizinhava, no volátil mercado mundial.

2.2 HISTÓRICO DE F&A NO SETOR DE TI

Como os processos de integração estudados para a realização dessa pesquisa são consequentes de operações de F&A de uma empresa brasileira de tecnologias da informação, fez-se necessário entender o seu contexto histórico. Para tal, buscou-se um resumo de resultados (de 2006 a 2008) de levantamentos realizados por duas renomadas consultorias internacionais, a KPMG Corporate Finance e a PricewaterhouseCoopers.

Uma destas pesquisas, realizada pela KPMG, entre seus clientes, foca o mercado de F&A no Brasil e pode ser utilizada para análise da consolidação do setor de Tecnologia da Informação (TI) nos anos de 2006, 2007, 2008, como apresentado no Quadro 2.

No ano de 2006, foram realizadas, segundo o relatório da KPMG (2007), um total de 342 (trezentas e quarenta e duas) operações de F&A por empresas brasileiras, incluindo: transações domésticas, pela qual uma empresa brasileira compra empresas brasileiras; e transações internacionais, através da qual uma empresa brasileira compra empresas estrangeiras ou vice-versa. No setor de TI, foram totalizadas 33 (trinta e três) operações de F&A, no ano de 2006.

Ano	Quantidade de operações de F&A realizadas pelas empresas brasileiras	F&A no setor de TI
2006	342 F&A pelas empresas brasileiras	33 operações
2007	No terceiro trimestre de 2007, 531 operações	39 operações transações (14%)
2008	No primeiro semestre de 2008, 327 operações	Em primeiro lugar, no <i>ranking</i> dos setores, com 40 operações.

Quadro 2 - Quantidade de F&A no Brasil entre 2006-2008.

Fonte: Freire (2010) baseado em Pesquisas da Consultoria KPMG (2006; 2007 e 2008).

No *Relatório do 3º Trimestre KPMG de F&A de 2007*, a pesquisa mostra que foram realizadas, até o terceiro trimestre do ano de 2007, 531 (quinhentas e trinta e uma) operações de F&A envolvendo empresas brasileiras. Destas, 39 (trinta e nove) transações (14%) de F&A pertenceram ao setor de TI, já permitindo a previsão de um número bem superior ao de 342 (trezentas e quarenta e duas) transações conquistadas em 2006, para o fechamento do ano de

2007 (KPMG, 2007). No *Relatório do 2º Trimestre/KPMG de F&A de 2008*, encontra-se que foram realizadas, no primeiro semestre de 2008, 327 (trezentas e vinte e sete) operações de F&A envolvendo empresas brasileiras, sendo que as empresas de TI ocupavam o primeiro lugar no *ranking* dos setores, com 40 (quarenta) dessas operações.

Estes números, apresentados pela KPMG, chamam a atenção por ser o total de 40 operações um recorde para o setor de TI. Desde 1995, o maior número de operações de F&A no setor foi realizado no ano de 2000, com 32 (trinta e duas) operações no total (KPMG, 2008, p.12). Neste mesmo relatório, descobre-se que o setor acumula, desde 1995, 209 operações de F&A, ficando em segundo lugar no *ranking* geral, abaixo, apenas, do setor de alimentos, bebidas e fumo, com 242 (duzentas e quarenta e duas) operações no placar geral. O ano de 2008 confirmou as previsões para o setor e, em seu último relatório, a KPMG apontou a concretização de 73 (setenta e três) operações de F&A no setor de TI.

Corroborando com esses dados, segundo a Consultoria PricewaterhouseCoopers, outra grande consultoria internacional que realiza pesquisas no mercado de operações de F&A, no início de ano 2009 o destaque ficou para o setor financeiro, com 11% do total das operações, logo em seguida, na segunda posição surge o setor de TI, com 10% das operações de F&A, seguido pelas áreas de logística (7%), serviços públicos (7%), mineração (6%), alimentos (6%) e construção (5%).

E, pelo visto, as transações continuam crescendo, pois, em reportagem do jornalista Feltrin, no jornal *Gazeta Mercantil* (11 de maio de 2009), sobre as operações de F&A realizadas entre janeiro e abril, este já aponta o setor de TI com 16 (dezesesseis) operações realizadas. Atualizando estes dados, a consultoria KPMG (2009), em sua *Pesquisa de F&A 2009, 1º trimestre: Espelho das transações realizadas no Brasil*, aponta o setor de TI como o primeiro colocado em transações de F&A no período analisado, com 13 (treze) operações realizadas em apenas três meses.

Este mesmo relatório aponta a queda do total das operações de F&A, de 2007 para 2008, de 699 (seiscentas e noventa e nove) para 663 (seiscentas e sessenta e três), respectivamente, caindo o número das operações internacionais de 348 (trezentas e quarenta e oito) para 284 (duzentas e oitentas e quatro) realizadas, mas aumentando o número de operações entre empresas brasileiras, ou seja, operações domésticas, que cresceram de 351 (trezentas e cinquenta e uma) para um total de 379 (trezentas e setenta e nove). Desse total, o setor de TI contribuiu com

73 (setenta e três) operações, o maior número realizado em 2008. Com base neste estudo, pode-se até concluir que houve queda de 25% nas operações de F&A ante o igual período do ano de 2008, apesar das grandes transações realizadas no primeiro trimestre de 2009, como a compra da rede de varejo Ponto Frio pelo Grupo Pão de Açúcar, ou a compra do Bradesco pelo Banco IBI.

Em 2008, considerando o período de janeiro a dezembro, foram 637 (seiscentas e trinta e sete) transações. Como Freire (2010) destaca, esse movimento de 637 (seiscentas e trinta e sete) operações no Brasil foi feito, em sua maioria, com investimento nacional, visto a retração acentuada dos investimentos estrangeiros, devido à crise americana. E, mesmo sem o dinheiro de empresas estrangeiras, as operações continuaram existindo, pois a consolidação de alguns mercados continua em processo.

Um dos exemplos da força das F&A no setor de TI brasileiro foi a compra da Datasul pela Totvs, criando a nona maior empresa mundial do setor.

Segundo os analistas do Banco Fator, o principal evento do ano foi a compra da Datasul pela Totvs, em julho. Em um negócio avaliado em R\$ 700 milhões, a operação formou a maior empresa de *software* de gestão dos mercados emergentes e a nona maior do mundo. A nova companhia brasileira passou a gerar uma receita bruta unificada de R\$ 778 milhões e sua participação chegou a 38,1% no mercado do país e 17,5% na América Latina (DEZEM, 2009, p.1).

Confirma-se a continuidade das consolidações no mercado de TI no Brasil a partir do último relatório da consultoria KPMG – *Relatório do 3º Trimestre de 2009* – o qual mostra o mercado de TI ainda em primeiro lugar nas operações de fusão e aquisição daquele trimestre. Neste mesmo relatório, percebe-se a diminuição da diferença entre o primeiro colocado – o mercado de alimentos, bebidas e fumo – e o mercado de TI, pois foram realizadas 29 (vinte e nove) operações no mercado de alimentos, bebidas e fumo, no ano de 2009, e 39 (trinta e nove) operações no mercado de TI, assim diminui a diferença entre eles.

O recente relatório do Banco JPMorgan (dez, 2009) aponta o crescimento do número de operações de F&A, pois as condições para sua realização estão melhorando. O Banco JPMorgan foi o terceiro maior banco do mundo em coordenação de operações de F&A, participando de 218 (duzentas e dezoito) operações, segundo o *ranking* promovido pela revista *The Economist* (dez. 2009). Naquela pesquisa, o banco destaca que o mercado já está percebendo mudança da economia dos Estados Unidos e dos países europeus, onde empresas privadas começam a retomar investimentos e planos de aquisições. Desta forma, o banco espera, para o ano de 2010, um

recorde em investimentos em F&A desde a crise de 2007-2008, tendo como candidatos a participar mais ativamente das operações os setores de bens de consumo (em 1º lugar) e o de tecnologia (em 2º lugar). O relatório do JPMorgan (dez, 2009) destaca, ainda, que está previsto, para 2010, um crescimento de 36% nos ganhos do setor de tecnologia da informação, em relação aos últimos 12 meses, e que as empresas participantes das F&A como adquirentes (em posição de compra) mais do que dobraram sua capitalização (150%) desde 2002, sendo agora responsáveis por 14% da capitalização do setor.

Então, as F&A continuam tendo espaço no mercado brasileiro, pois são manifestações das transformações no ambiente competitivo que, mesmo em crise, acirra a concorrência por sobrevivência e crescimento. A consolidação dos mercados fortalece as empresas adquirentes que, nas F&A, buscam “penetração em mercados cujas barreiras foram diluídas, reposicionamento na esfera global, oportunidades de investimentos, economias de escala, redução de custos, sinergias e ganhos de natureza financeira” (SIFFERT; FILHO; SILVA, 1999 apud PIRES; DORES, 2000).

2.3 PLANOS DE INVESTIMENTO DE F&A

As empresas brasileiras, mesmo forçadas, pelo mercado hipercompetitivo, a estarem presentes nessas operações, precisam atentar que a participação em F&A envolve preparação prévia da empresa compradora, a fim de que esta esteja pronta para o enfrentamento de todo o processo, inclusive para a fase pós-operatória, considerada, pelos especialistas, como a fase que decide o sucesso de toda a operação. É nessa fase que se define se serão alcançados, ou não, os objetivos previamente definidos durante a etapa de planejamento.

O movimento não é novo no mundo. Para Park et al. (2003), o grande movimento de consolidação de mercados, acontecida entre os anos de 1993-2000, teve como objetivo a aceleração da valorização das marcas, pelas aquisições horizontais nos serviços financeiros, de telecomunicações, de energia, de produção e em setores de alta tecnologia.

As F&A são compostas de vários processos, e estes devem ser minuciosamente acompanhados por líderes e gestores da empresa adquirente, pois cada um dos processos é necessário para a operacionalização das F&A e o alcance dos resultados pretendidos – concepção, implementação, integração e desempenho (PARK et al., 2003).

Freire (2010) resume apontando que comprar empresas significa planejar a operação, planejando seus processos, desde o levantamento das necessidades internas da adquirente, da potencialidade da adquirida e da sinergia de integração entre as duas empresas.

Para se planejar a integração, deve-se “revisitar a tese de investimento por trás da transação” (HARDING; ROVIT, 2005, p.129), pois é nela que se define o objetivo estratégico maior da operação e, a partir dela, a empresa adquirente será capaz de desenhar o plano de ação do processo de integração, para que se alcancem os objetivos pretendidos. Os Planos de Investimentos em F&A podem se agrupar em três objetivos (HARDING; ROVIT, 2005. p.129), formando uma crescente de dificuldades para a integração pós-operação, como apresentado na Figura 3.

Para a implantação da estratégia de (1) Investimento Ativo, que apresenta um foco com plataforma totalmente diferente da empresa adquirente, exige-se baixa sobreposição funcional entre as empresas envolvidas, pois a adquirente não detém o conhecimento operacional do referido mercado, podendo apenas definir o profissional responsável pela direção executiva e exigir a implantação de sistemas de controles.

O modelo de (2) Escopo Crescente visa expandir o escopo de operações, ao adicionar produtos, clientes, canais ou mercado, e por isso tem que integrar seletivamente áreas similares, para que não haja sobreposição de funções e conflitos em tomadas de decisões. Neste modelo, segundo Harding e Rovit (2005, p.130), pode-se “manter as culturas separadas, ou impor uma nova cultura corporativa, apenas sobre operações que se sobreponham diretamente”.

LBO/PRIVATE EQUITY	CORPORAÇÕES	
(1) Investimento Ativo	(2) Escopo Crescente	(3) Economia de Escala Crescente
Baixa Sobreposição funcional	Alta Sobreposição Funcional	
Integração Mínima	Integração Seletiva	Integração Abrangente
Consertar ou melhorar a cultura existente	Manter Culturas diferentes e harmonizar onde houver integração	Adotar Cultura dominante ou combiná-las a fim de extrair o melhor de ambas

Figura 1 - Extensão da Integração x Racional da Integração.
 Fonte: Freire (2010) baseado em Harding e Rovit (2005, p.129).

Já, os Planos de Investimento que buscam (3) Economia de Escala Crescente visam aprimorar o foco, conferindo aumento de escala, ao acrescentar clientes à sua carteira ou produtos e serviços ao seu portfólio. Nesta estratégia, a exigência de integração é aumentada pela similaridade do *core business* das empresas envolvidas. Exige-se ainda, integração de todas as atividades para “capturar o valor que inspirou a operação”, indo além da melhoria de processos para a diminuição de custos administrativos, financeiros e operacionais, e chegando à integração completa, que impõe a cultura da organização, ou, definindo um senso de corporação que agregue valores positivos que se destaquem em ambas as empresas (HARDING; ROVIT, 20 05, p.130).

Outros autores se preocuparam em classificar os riscos de integração com os modelos dos Planos de Investimento propostos para as aquisições. Ravenscraft e Scherer (1987) e Mueller (1986) classificam as operações de F&A a partir da sinergia entre o *core business* da empresa adquirida e o da adquirente, classificando-as como relacionadas horizontais ou verticais, e conglomeradas. O crescimento por F&A classificado como “relacionadas”, parte de estratégias por diversificação horizontal ou por integração vertical. É classificada como diversificação horizontal quando relacionada à operação entre empresas de setores totalmente diferentes, mas que, de alguma maneira, se relacionam com as competências essenciais da adquirente (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Ou seja, as operações “horizontais” envolvem empresas atuantes no mesmo *core business* e, pela semelhança de seus negócios, a adquirente busca, com a aquisição, economias de escala e redução de custos.

A integração vertical relacionada é, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 141): “aquisição de uma empresa com competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical”. Ou seja, a operação “verticalizada” envolve empresas que atuam também no mesmo mercado (*core business*), mas em níveis diferentes de linha de produção. Para a adquirente, a vantagem dessa operação é o controle sobre o custo da matéria-prima, ou até da ponta de venda, favorecendo, também, a economia em escala. A operação por “conglomerado” é realizada quando a adquirente busca a diversificação de investimentos, combinando seus negócios com os das adquiridas, que atuam em mercados diferentes do seu *core business*.

Na classificação construída por Harding e Rovit (2005), o modelo que mais indica dificuldades durante a fase de integração é o de Economia de Escala Crescente, exatamente por prever a integração de todas as atividades da adquirida à cultura e modelo de gestão da adquirente. Segundo a classificação de Ravenscraft e Scherer (1987) e Mueller (1986),

comparativamente entre as modalidades construídas pelos autores, a que acaba por provocar maiores dificuldades no pós-operatório é a operação por conglomerado, devido à falta de experiência da adquirente em entender o modelo de gestão necessário e o seu desconhecimento do próprio mercado onde irá atuar.

Segundo os autores, em outros modelos, as perdas após a operação aparecem quando e, principalmente, se a adquirente processar erradamente a integração de culturas, pessoas e processos, aumentando o custo financeiro da operação pelas resistências humanas e culturais que provoca nas adquiridas.

3 PROCESSO DE INTEGRAÇÃO EM EMPRESAS EM OPERAÇÕES DE F&A

No Relatório do 2º Trimestre/ KPMG de Fusões e Aquisições de 2008, encontra-se que foram realizadas, no primeiro semestre de 2008, 327 (trezentos e vinte e sete) operações de F&A envolvendo empresas brasileiras. Estando, em primeiro lugar no *ranking* dos setores, com 40 destas operações, as empresas brasileiras de Tecnologia da Informação (TI). A KPMG é uma rede global de firmas que presta serviços profissionais nas áreas de consultorias financeiras e tributárias, distribuídas em 731 (setecentos e trinta e uma) cidades, localizadas em 144 (cento e quarenta e quatro) países. A partir de seus clientes, a KPMG realiza diferentes pesquisas anuais visando subsidiar suas consultorias ao processo de decisão organizacional e, assim oferece subsídios para confirmação do crescimento das transações de F&A para as empresas brasileiras.

Estes números apresentados pela KPMG chamam a atenção por ser o total de 40 (quarenta) operações, recorde para o setor de TI. Desde 1995, o maior número de operações de F&A no setor foi realizado no ano de 2000 com 32 (trinta e duas) operações no total (KPMG, 2008, p.12). Neste mesmo relatório descobre-se que o setor acumula desde 1995, 209 (duzentos e nove) operações de F&A ficando em segundo lugar no *ranking* geral, abaixo apenas do setor de alimentos, bebidas e fumo com 242 (duzentos e quarenta e duas) operações no placar geral.

Além da intenção das F&A serem, como dito, o fortalecimento das marcas envolvidas a partir de ações mercadológicas, inclui-se ainda como propósitos das operações a compra de carteira de produtos e clientes o que, em alguns casos, acaba por projetar a empresa adquirente em um nível global.

Porém, reconhecendo as diferentes oportunidades que as operações de F&A oferecem o Banco Central Europeu em correspondência divulgada para todo o mercado financeiro em dezembro de 2000, pede atenção aos riscos inerentes ao processo de integração pós-operatório.

Em relação aos riscos, existem três aspectos relevantes. Primeiro, as F&A constituem um risco operacional devido à dificuldade de integração de diferentes sistemas de gestão de risco, assim como de diferentes procedimentos contabilísticos e de controlo. Segundo, os problemas que surgem na compatibilização de diferentes culturas empresariais, incluindo diferentes culturas e práticas de trabalho entre funcionários e estabelecimentos das duas entidades, envolvem o risco de perda de funcionários e/ou clientes chave. Terceiro, existe o risco dos ganhos de racionalização esperados não serem realizados, devido à complexidade da operação, ou por outras razões, incluindo a rigidez do mercado de trabalho. Neste contexto, é igualmente de referir que existe o risco da estrutura dos grupos de serviços financeiros se tornar menos transparente e as respectivas actividades empresariais mais difíceis de controlar pela gestão. Todos estes factores levaram muitos observadores a concluir que as F&A nem sempre são "bem sucedidas" (BANCO CENTRAL EUROPEU, 2000)

Corroborando com as orientações do Banco Central Europeu aos bancos associados, quando afirma que as dificuldades de integração entre as empresas participantes das operações de F&A têm prejudicado o alcance dos resultados pretendidos pela tese de investimento da empresa adquirente, encontra-se a pesquisa de Tanure e Cançado (2004) que destaca:

Em âmbito mundial, estudos da consultoria Roland Berger indicam que 60 a 80% das fusões e aquisições falham, em virtude, principalmente, de efeitos superestimados da sinergia entre empresas, do preço elevado e da dificuldade na integração. No Brasil, pesquisa conduzida por Barros e Rodrigues (2001), com executivos de grandes empresas, corrobora os estudos internacionais, revelando problemas de avaliação incorreta do negócio (34,3%), expectativa de mercado não atendida (32,8%) e questões culturais (19,4%) (TANURE; CANÇADO, 2004).

Freire et al. (2008), a partir de pesquisa realizada com uma empresa brasileira de TI no ano de 2008, concluem que os benefícios da operação foram “os crescimentos dos números de clientes, dos diferenciais dos produtos e serviços oferecidos”, mas também destacam “a morosidade da concretização destes benefícios” pelos problemas encontrados durante a integração das empresas envolvidas.

Assim, visto a comprovação por diferentes pesquisas de que, as operações de F&A são alternativas de crescimento para as empresas brasileiras, mas também comportam um grande risco de insucesso por problemas vivenciados durante o processo de integração pós operação, faz-se necessário o mapeamento das causas essenciais geradoras destes problemas. Para que as operações de F&A cumpram seu papel de apoiar o crescimento da empresa é preciso identificar as possibilidades de problemas futuros, identificar soluções e, antes mesmo de fechar a operação, estar preparado para atuar, diminuindo os custos e os riscos da operação.

4 PRINCÍPIO DE PARETO

Para Maranhão e Macieira (2004, p.170) priorizar as ações e decisões para a aplicação de recursos é vital para a gestão eficiente e eficaz, o que aqui se busca para os processos de integração das F&A. “A priorização de ações é uma das necessidades básicas em qualquer atividade, independentemente de sua natureza” (id. Ibid. p.162).

Neste mundo competitivo onde os recursos são sempre escassos para atender todas as demandas internas e externas à organização, aplicar ferramentas que possibilitem a priorização da aplicação dos recursos, é fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso, ou seja, é gerenciar com inteligência. Como afirmam Maranhão e Macieira (Ibid., p.162) “saber priorizar é uma das bases da gerência eficaz”.

O Princípio de Pareto foi desenvolvido pelo economista e sociólogo italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), ao pesquisar que 80% das riquezas do país vinham de 20% da população e por isso, a atenção do governo deveria estar voltada para estes 20% mais produtivos. Não será levada em consideração neste estudo a conceituação política ou sociológica das pesquisas de Pareto, mas sim o Princípio 80-20 conhecido também como, a relação entre Maiorias Triviais X Minorias Essenciais.

Esta ferramenta possibilita agrupar as causas e consequências/resultados dos problemas em estudo em dois grandes grupos, 80% das causas triviais que respondem por 20% dos resultados negativos identificados no processo e, os 20% de causas essenciais que provocam 80% dos problemas a serem solucionados. Pode-se visualizar a aplicação deste princípio na Figura 1: Regra 80-20 ou Princípio de Pareto.

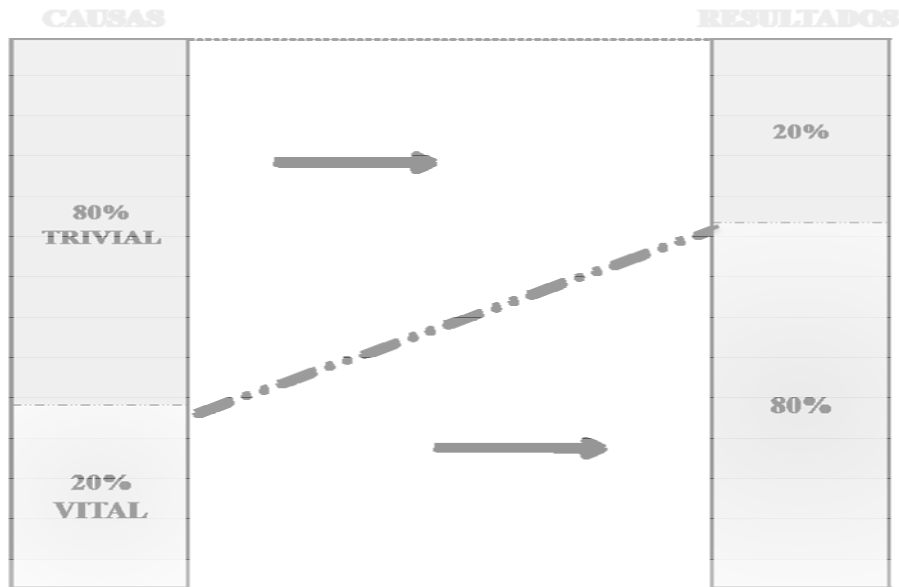


Figura 1 - Regra 80-20 ou Princípio de Pareto
Fonte: Maranhão e Macieira (2004, p.171)

Assim, para resolver a maioria dos problemas (80%) vivenciados nos processos de integração, precisa-se identificar e concentrar esforços em 20% das causas essenciais que os provocam, o que por sua vez, agilizará e melhorará a qualidade da tomada de decisões (sabendo-se onde agir se age mais rapidamente). E é por meio da elaboração da atividade Pareto da situação, que este caminho pode ser traçado, descobrindo em que ordem os problemas devem ser solucionados.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A abordagem metodológica desta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo qualitativo feito mediante entrevistas e análise documental. Utilizaram-se dados quantitativos, com a aplicação de questionários para a obtenção dos dados primários. A análise dos dados caracteriza-se, predominantemente, como qualitativa descritiva e de conteúdo.

A análise de conteúdo trabalhou com os materiais textuais. Analisou-se não apenas a semântica da língua, mas também a interpretação do sentido que o entrevistado atribui às mensagens. Consideraram-se as mensagens e as condições contextuais dos entrevistados, assentando-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem (PUGLISI; FRANCO, 2005, p.13). Processou-se a categorização e tabulação das respostas a questões abertas do questionário e expressas nas respostas às entrevistas individuais. A análise de conteúdo foi considerada nessa

pesquisa, segundo Vergara (2005, p.15), como uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. As análises dos conteúdos culminaram em descrições numéricas, mas dando-se considerável atenção às “distinções” no texto, antes que qualquer quantificação fosse feita.

Promoveu-se a combinação da pesquisa qualitativa com a pesquisa quantitativa, porque a primeira proporciona uma maior profundidade de análise a partir da compreensão do contexto do problema, contribuindo para a formulação do questionário e, a segunda, oferece um panorama mais amplo sobre a situação ao procurar quantificar os dados aplicando a análise estatística (MALHOTRA, 2001).

Foram utilizados critérios objetivos na seleção da amostra, dentre os quase cento e sessenta funcionários distribuídos sob seis diretorias da sede administrativa, como:

- ∞ pertencer à empresa adquirente;
- ∞ ser o gerente responsável ou indicado por ele, participante direto do processo de integração da sua área com a área similar na empresa adquirida.

Fizeram parte deste estudo, 16 (dezesesseis) gerentes ou seus indicados, representantes de diferentes áreas e subáreas da empresa adquirente: Recursos Humanos (1); Marketing (1); Vendas (1); Contabilidade (1); Controladoria Financeira (2); Faturamento (1); Clientes (1); Contratos (2); Planejamento e Controles Internos (1); Operações Serviços (1); Operações Desenvolvimento (2); Controle de Qualidade (1); e Clientes Governo e Institucional (1). Sendo então, uma presença representativa das áreas responsáveis pela interface com as empresas adquiridas para integração de processos, atividades, cultura e pessoas.

A amostra, qualificada pelos critérios objetivos de seleção, foi definida por acessibilidade as teses de investimento das operações. Foram levantadas além das teses de investimento, as situações passadas e atuais das integrações, de 7 (sete) operações realizadas nos meses de Setembro/ 2006, Dezembro/2006, Fevereiro/2007, Março/2007, Abril/2007, Junho/2007 e Novembro/2007. Foram enviados 16 (dezesesseis) questionários por meio eletrônico e todos foram devolvidos e respondidos também por meio eletrônico, diretamente a um dos pesquisadores, constituindo estes a amostra final.

6 RESULTADOS ALCANÇADOS COM A PESQUISA

Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas, os questionários com perguntas abertas para o levantamento das situações-problemas encontradas em cada uma das integrações em estudo por cada uma das áreas. Foram complementados com entrevista individuais abertas, visando confirmar o entendimento dos problemas apontados nos questionários. A análise dos conteúdos trabalhou com as respostas dadas tanto nos questionários como nesta fase de entrevista individual

6.1 RESUMO DA SITUAÇÃO DIAGNOSTICADA

Ao trabalhar com a diferença entre a situação atual e a situação pretendida pela operação, identificou-se que as integrações atuais eram ineficientes e ineficazes, visto que eram mais complexas do que deveriam ser. Pode-se afirmar que o conjunto de atividades necessárias para processar a integração fazendo “certo as coisas certas” (sem fazer mais do que precisa ser feito e não deixando de fazer nada de essencial) não estava sendo cumprido, principalmente pela complexidade do processo em si.

Indo um pouco além, foi diagnosticada nos sete processos de integração analisados, a existência dos malefícios da dispersão de energia/informações – Entropia - ou seja, mesmo que algumas áreas estivessem realizando a integração com eficiência e eficácia o resultado final não se igualava ao resultado pretendido pela Tese da operação porque outras áreas não conseguiam ser tão eficientes, havendo atropelamento de processos.

Várias dinâmicas de grupo foram utilizadas para que o grupo pudesse abrir-se e apontar os problemas de integração vivenciados por cada uma das áreas, como o *Brainstorming* aberto, escrito e com recuperação, além do Diagrama de Causa e Efeito. Estes caminhos foram utilizados com todos os 16 (dezesesseis) gerentes médios da empresa estudada – equivalente em outras empresas aos executivos de linha de frente - para que fossem capazes de separar os fatores e condições originais que antecedem o problema diagnosticado na integração, da consequência (resultados) da combinação e interação das causas.

6.2 MÉTODO DE PARETO

O princípio de Pareto que destaca a importância de se encontrar os 20% de causas essenciais que respondem por 80% dos resultados mais importantes, norteou as discussões do

grupo de gerentes na fase de mapeamento do processo de integração. Nas análises realizadas pelo grupo, concluiu-se que exatamente 80% dos problemas encontrados nos sete processos de integração estudados, foram causados por deficiências – erros ou falta – de comunicação dos gestores para com os gerentes, entre as áreas internas e/ou destas com as áreas similares da adquirida.

6.1.1 Tabela de dados

Tabela 1 - Descrição dos Erros/Dificuldades das Integrações da Sultech Co.

Descrição dos Erros/Dificuldades	Quantidade	% Erros/ Dificuldades	Quantidade acumulada	% Acumulada
A Deficiência na Comunicação entre áreas similares (organização/adquirida)	45	32%	45	32%
B Deficiência na Comunicação verticalizada	38	27%	83	60%
C Deficiência na Comunicação entre áreas internas à organização	29	21%	112	81%
D Mudanças Descoordenadas de profissionais internos	6	4%	118	85%
E Falta de Definição de Papéis dos Líderes	6	4%	124	89%
F Problemas Operacionais de internação de processos	5	4%	129	93%
G Elevação de Custos iniciais com a absorção da adquirida	3	2%	132	95%
H Pouco Tempo Disponível para coordenação das ações interdepartamentais	2	1%	134	96%
I Falta de Liberação de verba para investimento	2	1%	136	98%
J Falta de Pessoal para as novas demandas	1	1%	137	99%
K Falta de Alinhamento sobre o destino da marca adquirida	1	1%	138	99%
L Aumento de Pessoal vindo da Adquirida ainda sem treinamento	1	1%	139	100%
TOTAL	139	100%	-----	-----

Fonte: Elaborado pelos autores, 2010.

Conforme apresentado na Tabela 1, que descreve os erros e dificuldades vivenciadas pelos gerentes sobre sete (7) processos de integração da Sultech Co., foram apontados 139 (cento e trinta e nove) erros e deficiências que puderam ser classificadas em nove famílias.

A família de erros/deficiências que apresentou maior parte das citações aponta problemas na comunicação entre áreas internas à organização com suas áreas similares das adquiridas. Os problemas surgem por diferentes motivos, desde a falta de preparação dos mesmos para realizarem estes contatos, a falta de “informações claras e antecipadas” sobre o que vão

encontrar, o que podem exigir da adquirida e na falta de diretrizes para onde devem “conduzir a integração – até que ponto?”. Ainda surgem citações quanto à falta total ou parcial de dados e informações solicitadas, atraso na liberação de dados e diferentes conflitos por não entendimento de significados culturais divergentes.

- 45 (quarenta e cinco) deficiências na comunicação, com 32% do total, entre áreas da organização e áreas similares da adquirida,

Ainda, as solicitações são feitas em cima da hora e por canais errados, consequentemente não são discutidas entre solicitantes e responsáveis por executá-las, “*sem condições de revisão e adequação*”. Em geral as reclamações “sobre o fluxo de saída” recaem sob as falhas em relação à informação (“*clareza*”, “*falta de informação*”, “*não recebo feedback*”, “*sistemas não estão integrados*”, “*demora na entrega de informações*”, “*burocracia*”).

As pessoas têm dificuldades para buscar entender as normas e processos instituídos. Não é explicado aos novos que estão chegando. Dizem que é falta de tempo, mas este tempo tem que ser urgentemente encontrado por que a baixa de produtividade da nossa área é absurda com este atropelo (Entrevistado 1).

Falta sinergia entre as áreas. Não nos apresentaram direito. Então como não nos conhecemos, não podemos lutar lado a lado, não é? (Entrevistado 4)

Não existe um processo formal de integração. Não tivemos espaço para nos conhecermos. As informações só são pensadas sob demanda (Entrevistado 6).

As informações não chegam claras. As pessoas não são comprometidas com o processo, cada um olha para o seu “papel”, não se interessam pelo todo (Entrevistado 12).

Um dos gerentes considerou que, durante a fase de integração pós-aquisição, em todos os casos estudados, a comunicação passada vem de modo desordenado. Não há um “processo de comunicação para o entendimento claro” definido, mudando o sistema dependendo mais “de cada executivo que lidera a operação do que de um objetivo corporativo” (Entrevistado 8).

Eu não aceito a posição deles. Como podem se recusar a liberar as informações que estou pedindo? São sonsos, incompetentes ou loucos? A organização agora é dona deles, o que podem fazer além de obedecer ao que mandamos fazer? (Entrevistado 2)

Eu tenho que cumprir os prazos, mas eles não ajudam em nada, atrapalham (Entrevistado 7).

Quanto às deficiências internas à organização foram apontadas nas respostas às entrevistas individuais (Entrevistados 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9,10, 11, 13, 15, e 16), desde falta da comunicação verticalizada a erros de comunicação entre as áreas. Foi percebido que as áreas internas têm dificuldade de incluir, nos processos de rotina organizacionais já consolidados, os modelos de gestão das adquiridas. Ou ainda, que “os processos organizacionais não foram apresentados claramente à adquirida, provocando atropelos e sobrecarga de trabalho”

(Entrevistado 1). Tantos os fluxos de informações dos gestores da operação para os gerentes de áreas internas, como entre as próprias áreas, apresentam dificuldades durante a integração com a adquirida. Geralmente são realizadas solicitações sem terem consciência de que o outro ainda não pode executar, por falta de tempo, informações ou pela própria irregularidade do processo, o que causa “*frustração, ansiedade*” e “*retrabalho*”.

- Perfazendo 27% do total, com 38 (trinta e oito) citações, estão as deficiências na comunicação verticalizada, aqui entendidas como erros ou dificuldades na liberação de dados e informações da Diretoria da Organização para os Gerentes médios da mesma. Entre outros, foram apontados desde a falta total de informações sobre a tese de investimento, como o não entendimento da mesma pela linguagem ser pouco prática, não abordando ou respeitando a realidade de cada área.

A Diretoria na negociação da compra criou expectativas na adquirida que até agora não foram cumpridas. E o pior que, como nós gerentes não sabíamos destas promessas, estamos pensando para entender as resistências e buscar informações com a nossa Diretoria para conseguirmos renegociar com as áreas similares. Se fossemos mais bem informados, nós gerentes enfrentaríamos menos problemas (Entrevistado 9).

- Perfazendo 21% do total, com 29 (vinte e nove) citações, por deficiências na comunicação entre as áreas internas da organização, desde falta de tempo para “passar as informações que o outro pediu” até a falta de “consciência de que o outro precisava dos dados”. Ainda se incluem neste item destaques como:

Nem parece que somos profissionalizados com processos implantados. Estamos “batendo cabeça”. Um gerente vai à adquirida e ao retornar é incapaz de reunir os outros interessados para passar as informações aos quais teve acesso. Pelo contrário, “esquece” tudo que não é de seu interesse. Sabe o que isso acarreta? Gastos desnecessários, aborrecimentos e mais conflitos. Pois cada gerente tem que ir até a adquirida para buscar suas próprias informações. O cara da adquirida se irrita. Já ouvi de um: “Cara pensei que vocês fossem mais organizados, falei tudo isso ontem para o seu colega!” (Entrevistado 14)

Vale destacar que foram apontados como causas dos erros/deficiências acontecidas nas sete integrações em estudo, dois itens que somam 8% do total das citações e que precisam ser mais bem entendidos: Falta de Definição de Papéis dos Líderes (6) e Mudanças descoordenadas de profissionais internos (6). Mesmo parecendo problemas diferentes com causas diferentes, estes erros/deficiências poderiam ter sido apontados como deficiências de comunicação verticais (entre Diretoria e suas áreas de ação) e, deficiências de comunicação entre áreas da organização.

As definições de papéis dos líderes eram determinadas em reunião de diretoria, porém eram mal disseminadas na organização, ou por “falta de tempo” de alguns diretores ou por “não envolvimento” da área de comunicação interna (sob a responsabilidade do RH) nos processos de integração. As mudanças realizadas tanto em funções como em substituições de profissionais internos à organização, também poderiam ser classificadas como deficiência de comunicação, agora, como falta de comunicação entre áreas. Todas as modificações internas foram planejadas verticalmente, ou seja, dentro da própria área só aconteciam mudanças de pessoal após a discussão, entendimento e aceitação da Diretoria, Gerência e colegas de trabalho. O que foi considerado como erro do processo de integração, na verdade, foi a não comunicação para as outras áreas internas (que faziam interface com a área que sofreu mudanças).

Ainda constam da lista, sete últimos erros/deficiências com 11% do total, somando 15 (quinze) citações em um total de 139 (cento e trinta e nove): Problemas Operacionais de internação de processos (5); Elevação de Custos iniciais com a absorção da adquirida (3); Pouco tempo disponível para coordenação das ações interdepartamentais (2); Falta de Liberação de verba para investimento (2); Falta de Pessoal para as novas demandas (1); Aumento de Pessoal vindo da Adquirida ainda sem treinamento (1); e Falta de alinhamento sobre o destino da marca adquirida (1).

6.1.2 Gráfico Pareto e a análise da situação

Como dispunha-se de dados numéricos e com o objetivo de definir as causas essenciais dos problemas de integração vivenciados pela organização, apresentando a priorização dos problemas a serem solucionados, pode-se organizá-los no Gráfico 1 - Pareto dos Problemas de Integração Estudados, para que assim fossem tiradas as conclusões necessárias.

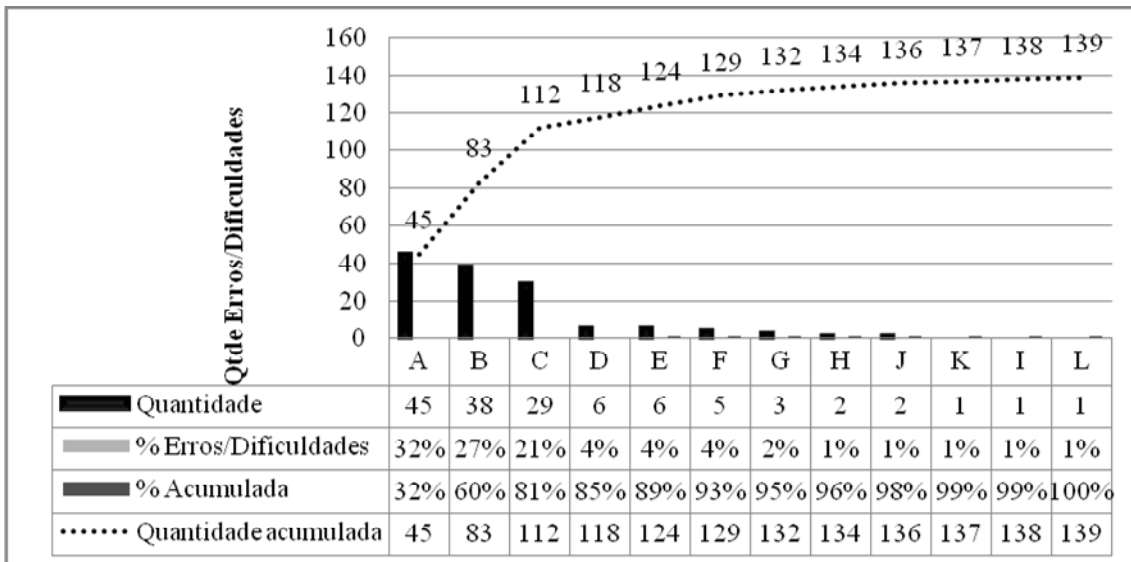


Gráfico 1 - Pareto dos Problemas de Integração Estudados.

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2010.

A partir da análise do Gráfico 1, e com o apoio da Tabela 1 que relaciona os as descrições dos erros/dificuldades dos processos de integração em estudo com as possíveis soluções propostas pelos próprios gerentes, pode-se visualizar claramente quais os problemas que devem concentrar a atenção e os recursos da organização na busca de suas possíveis soluções.

Os erros A, B e C acabam por somar um percentual acumulado de 81% das deficiências citadas pelos gerentes. Se ainda, somar a estes, as citações agrupadas nas famílias D e E que, como explicado podem ser classificadas em problemas ocasionados por deficiências de comunicação verticalizada e entre áreas, obteremos um percentual acumulado de 89%.

Quando discutido sobre as possíveis soluções para os problemas percebidos, os gerentes ainda apontaram o erro/deficiência (H) Pouco Tempo Disponível para coordenação das ações interdepartamentais, como possível de ser resolvido por meio da mesma solução proposta para as deficiências A, B, C, D, E, qual seja: a modelagem de um processo que promova a comunicação eficiente e eficaz entre todos os envolvidos na integração.

Assim, somados a este percentual acumulado de 89% das causas dos problemas A, B, C, D, E, o percentual de 1% do Erro/Dificuldades H, chega-se a 90% dos erros/dificuldades dos processos de integração analisados. O que assegura a concentração de recursos na busca de suas soluções.

Descrição dos Erros/Dificuldades		Soluções Propostas pelos Gerentes	
A	Deficiência na Comunicação entre áreas similares (organização/adquirida)	1	Sistema que Promova Comunicação eficiente e eficaz
B	Deficiência na Comunicação verticalizada	1	Sistema que Promova Comunicação eficiente e eficaz
C	Deficiência na Comunicação entre áreas internas à organização	1	Sistema que Promova Comunicação eficiente e eficaz
D	Mudanças Descoordenadas de profissionais internos	1	Sistema que Promova Comunicação eficiente e eficaz
E	Falta de Definição de Papéis dos Líderes	1	Sistema que Promova Comunicação eficiente e eficaz
F	Problemas Operacionais de internação de processos	2	Tempo, verba e pessoas qualificadas
G	Elevação de Custos iniciais com a absorção da adquirida	3	Sem solução. Apenas ter controle para que estes custos sejam absorvidos ao longo do processo
H	Pouco Tempo Disponível para coordenação das ações interdepartamentais	1	Sistema que Promova Comunicação eficiente e eficaz
I	Falta de Liberação de verba para investimento	2	Tempo, verba e pessoas qualificadas
J	Falta de Pessoal para as novas demandas	2	Tempo, verba e pessoas qualificadas
K	Falta de Alinhamento sobre o destino da marca adquirida	4	Precisa-se de mais tempo
L	Aumento de Pessoal vindo da Adquirida ainda sem treinamento	4	Precisa-se de mais tempo

Quadro 1 - Relação das Descrições dos Erros/Dificuldades com Soluções propostas
 Fonte: Elaborado pelos Autores, 2010.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo, buscar identificar as causas essenciais que poderão, caso sejam eliminadas ou bloqueadas do sistema, vir a solucionar a maioria dos problemas existentes. A construção e análise do Gráfico de Pareto produzido a partir das situações vivenciada pelos gerentes da empresa “Sultech Co.” durante os processos de integração após as F&A, foi decisivo para a identificação dos problemas e das suas causas relacionadas.

Desta forma, alcançou-se positivamente o objetivo do estudo. Identificaram-se nove causas dos 139 (cento e trinta e nove) problemas enfrentados. Causas essenciais (20%) que, se forem eliminadas, poderão solucionar 90% dos problemas existentes.

Apontadas as causas essenciais dos problemas, o grupo foi levado a discutir possibilidades de soluções e, percebeu-se a importância do desenvolvimento de um sistema de gestão para o processo de integração que promova o compartilhamento de informações e conhecimento eficiente e eficaz entre todos os envolvidos na integração. Acredita-se que, focar os esforços na solução desses problemas (80% dos problemas de integração), a organização reduzirá os custos e os ciclos da própria integração, aproximando os resultados da integração aos objetivos propostos pela Tese da operação.

Por serem os problemas de integração o maior empecilho para o sucesso das operações de fusões e aquisições, o resultado desta pesquisa é de grande importância para os gestores das empresas envolvidas. Os resultados aqui alcançados apontam provam que, para não encontrar problemas na fase de integração com as adquiridas, a empresa adquirente terá que dar atenção ao compartilhamento de pessoas, cultura e conhecimentos.

VITAL CAUSES OF INTEGRATION PROBLEMS IN MERGER AND ACQUISITIONS OPERATIONS

ABSTRACT

This research intended to map the vital causes of integration problems experienced over operations of merger and acquisitions (M&A). The development of the situation was based on economist and sociologist Vilfredo Pareto's 80-20 principle, and its practical application was based on Maranhão and Macieira's orientations. For that, a qualitative descriptive research was done through interviews and documental analysis, as well as a quantitative one done through questionnaires. The data analysis qualifies, mainly, as qualitative descriptive and comprehensive. It was noted that 81% of the problems experienced in the processed integrations were caused by communication problems between the organization's board and middle managers, between its own internal areas, and between similar areas. In conclusion, the organization must focus its efforts and resources in the elaboration of a system to manage the integration process that promotes the deactivation of the identified communication blockades.

Keywords: Merger and acquisitions. Integration process. Vital causes. Pareto principle.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL EUROPEU. **Fusões e aquisições envolvendo o sector bancário da EU. Factos e Implicações**: margens e padrões de crédito dos bancos da EU. Tradução: Banco de Portugal. Frankfurt, dez. 2000. Disponível em: <http://www.bportugal.pt/euro/ecbcom/2000/20_12_00/bancos_p.htm> Acesso em: 10 Jan.2009.

BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.

BNDES. F&A no setor de alimentos. **Informe Setorial abr.** 1999. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/gs1_15.pdf> Acesso em: 14-set.2009.

CAMARGO, M. A. D; BARBOSA, F. V. Fusões, aquisições e takeovers: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, Ead. Fea.USP. V.10, n. 2, pg.17-38, abr./jun., 2003.

COMUNICADO DO BANCO CENTRAL EUROPEU. **Fusões e Aquisições Envolvendo o Sector Bancário da UE - Factos e Implicações: Margens e padrões de crédito dos bancos da EU**. Tradução: Banco de Portugal. Frankfurt, dez. 2000. Disponível em: <http://www.bportugal.pt/euro/ecbcom/2000/20_12_00/bancos_p.htm>. Acesso em: 10 Jan. 2009.

DELOITTE Consultoria. **Fusões e aquisições no Brasil: Experiências e Estratégias**. 2005. Disponível em: http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Pesquisa_Fusoes_e_Aquisicoes_no_Brasil.pdf>. Acesso em: 03 Maio..2009.

FELTRIN, L. Ritmo de Fusões e Aquisições volta ao Momento Pré -Euforia. **Gazeta Mercantil**. Coluna Finanças e Mercado. Caderno B1. Disponível em:<<http://www.pwc.com/images/bz/gaz-mercantil-09.pdf>> Acesso em 15 Jun. 2009.

FREIRE. P.S, SOARES.A.P., NAKAYAMA, M.K., PACHECO, A. O Desafio do Crescimento Acelerado para as Empresas de Tecnologia da Informação (TI), por meio de Operações de Fusões e Aquisições.In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO 5, 2008, São Paulo.**Anais & Resumo**,São Paulo:TECSI EAC FEA USP. 2008, pg. 238.

FREIRE, P.S. **Compartilhamento do Conhecimento: Causas Essenciais dos Problemas das Operações de Fusões e Aquisições (F&A)**. 2010. 150f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

HARDING, D.. ROVIT, S. **Garantindo o sucesso em fusões e aquisições: Quatro decisões chave para a sua próxima negociação**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.

JPMORGAN. **M&A research, deal making in high definition** – Sector connections. Thomson Reuters, dez. 2009. Disponível em: <http://www.jpmorgan.com/cm/BlobServer/deal_making_in_high_definition.pdf?blobcol=urldata>

&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1158572506911&blobheader=application%2Fpdf>. Acesso em: 18 Jan..2010.

KPMG. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2007. 3º Trimestre. **Espelho das transações realizadas no Brasil.** KPMG Corporate Finance. 2007. Disponível: <http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/fusoes_aquisicoes_%2007_3_trim.pdf> Acesso em: 15 Ago. 2008.

_____. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2008. 2º Trimestre. **Espelho das transações realizadas no Brasil.** KPMG Corporate Finance. 2008. Disponível em:<http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2008/fusoes_aquisicoes_2_trim_2008.pdf>. Acesso em: 04 Abr. 2009.

_____. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2009. 1º Trimestre. **Espelho das transações realizadas no Brasil.** KPMG Corporate Finance. 2009. Disponível em:<http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2009/Fusoes_Aquisicoes_1_trim_2009.pdf>. Acesso em 22 Jul. 2009.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARANHÃO, M., MACIEIRA, M.B., **O Processo Nosso de Cada Dia: Modelagem de Processos de Trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo.** Porto Alegre: Meridional/Sulina, 2006.

MUELLER. **Profits in the long run.** Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

PARK, K. et al. Integrating Disciplinary Perspectives in Fifth-Wave M&A Research. In: M.H. Hamza (Ed.), Proceedings of the IASTED INTERNATIONAL CONFERENCE ON ALLIANCES, MERGERS AND ACQUISITIONS, p. 45-49. **Presented** 3 July 2003, Banff, Alberta, Canada.

PIRES, J. C. L.; DORES, A. B. Fusões e aquisições no setor de Telecomunicações: Características e Enfoque regulatório. BNDES. **Texto para Discussão n. 83.** Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/td/Td-83.pdf>> Acesso em: 10 Jun.2009.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo.** 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Integração pré e pós fusões e aquisições no Brasil.** 2008-2009. Disponível em: <http://www.pwc.com/images/bz/resp_pesq_ceo_08.pdf> Acesso em: 15 Jun. 2009.

RAVENS CRAFT, D.J.; SCHERER, F.M.. **Mergers, sell-offs, and economic efficiency.** Washington, D. C.: Brookings Institution, 1987.

TANURE, B., CANÇADO, V.L., **Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural.** E & G Economia e Gestão. Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 25-48, dez. 2004. Disponível em:

<http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/E%20&%20G%20n%2008%20art%2002.pdf>. Acesso em: 10 Jan.2009.

THE ECONOMIST, **Mergers and acquisition**, dez, 2009. Disponível em:<http://www.economist.com/markets/indicators/displaystory.cfm?story_id=15179624>. Acesso em: 19 Jan.2010.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração** . 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. Trad. Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.