



# ANÁLISE DOS IMPACTOS DO PROCESSO DE FUSÃO E AQUISIÇÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

**Raynne Suzano de Freitas**

raynnesuzano@yahoo.com.br

**Karine de Oliveira Guimarães**

kahguimaraes@hotmail.com

**Fernando Oliveira de Araujo**

faraujo@sustentabile.com

**Resumo:** Uma das principais preocupações das empresas que pretendem realizar uma aquisição de outra empresa está em saber quais os principais pontos que podem vir a fazer com a operação não gere os resultados finais esperados. Dentro das etapas necessárias para se chegar a meta estabelecida está a integração operacional entre os colaboradores e sistemas operacionais, caso existam. Em pesquisas recentes foi verificado que, em grande parte, o fracasso do processo de Fusão e Aquisição (F&A) está relacionado à análise e planejamento subestimados no período de integração que ocorre logo após as negociações referentes à compra da organização. Com isso o presente trabalho tem por objetivo, realizar um estudo dos principais fatores de fracasso do processo de F&A e como realizar o planejamento da integração no nível operacional das empresas participantes. Para isso foi realizado um estudo de caso, que contou com a utilização de ferramentas de Engenharia de Produção, como, mapeamento de processos, técnicas de Goldratt e entrevistas informais com gestores da organização, que evidenciaram má integração dos processos operacionais, principalmente dentro da diretoria de Tecnologia da Informação (TI). Com isso, depreende-se que há a possibilidade da organização não estar no limiar da eficiência operacional, por isso se faz necessário um estudo futuro, mais aprofundado com o intuito de mensurar as possibilidades levantadas neste trabalho para assim propor a melhor solução para os entroncamentos operacionais encontrados.

**Palavras-chaves:** Fusão e Aquisição, integração operacional, planejamento, Engenharia de Produção.

## 1 Introdução

Os movimentos de Fusão e Aquisição (F&A) tem tido grande importância para a estratégia das organizações, que visam à expansão do mercado, principalmente num cenário de recuperação mundial pós-crise econômica de 2008, tendo como principais colaboradores para o crescimento desse número os setores de Tecnologia da Informação (TI) e o setor de Telecomunicações (Telecom), segundo estudo da KPMG (2012).

A Price Waterhouse Coopers (PWC), em estudo divulgado no segundo semestre de 2014, indica que desde a crise financeira o número de F&A tem se mantido elevado, conforme ilustra a Figura 01.

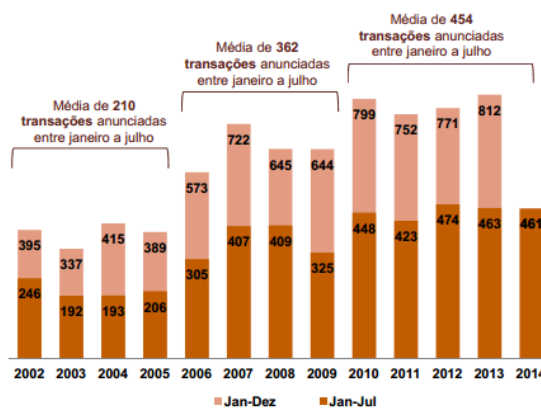


Figura 01: Quantidade de F&A no Brasil de 2002-2014. Fonte: Adaptado de PWC (2014)

Uma das principais preocupações das empresas que pretendem realizar uma aquisição de outra empresa está em saber quais os principais pontos que podem vir a fazer com a operação não gere os resultados finais esperados. Dentro das etapas necessárias para se chegar à meta estabelecida reside na integração operacional entre os colaboradores e sistemas operacionais, caso existam.

Muitos pesquisadores que têm estudado o processo de F&A apresentam em seus trabalhos quais as possíveis causas de sucessos e fracassos durante as etapas do processo de F&A. Um dos principais fatores, dentre outros, evidenciados por Barros (2003), Rossetti (2001) e Gaughan (2010) está no fato de haverem divergências entre os modelos de gestão das empresas e suas culturas organizacionais (COs), como por exemplo, interesses políticos diferentes de colaboradores oriundos de organizações distintas, onde tais colaboradores tendem a defender suas práticas (da organização de origem) independentemente do que seria melhor para a empresa que será formada após o processo de

F&A, isso implica diretamente em outro fator preponderante que é a completa e apropriada integração operacional.

Para Cunha (2004), uma integração mal feita dos processos pode gerar desperdícios para a organização resultante, uma vez que há a probabilidade de coexistir em uma mesma organização, sistemas diferentes executando funções análogas.

Com isso cabe aos integrantes de cada uma das organizações entenderem quais as mudanças necessárias para que seja realizada a integração e assim montar uma equipe que fará a devida análise e acompanhamento destas mudanças para que possam ter êxito no processo de integração.

Segundo Veloso, Vale & Sousa (2007), qualquer prática que seja diferente de uma organização para a outra, pode gerar disputas e conflitos entre as gerências, tais problemas podem comprometer desde a eficiência operacional da organização até aos objetivos estratégicos.

Os desafios de conciliar o processo de F&A à integração operacional das empresas, apesar de revelados (Barros *et al* (2003); Rossetti (2001); Mergulhão (2011); Veloso, Vale & Sousa (2007); Nunes & Vieira (2008)), ainda não são conclusivos, sobretudo em termos de organizações brasileiras. Estes dados corroboram para que o estudo realizado seja relevante no presente contexto.

## **2 Revisão Teórica**

### **2.1 Processo de Fusão e Aquisição**

Fusões e Aquisições são conceitos separados, porém a expressão, F&A, é válida para definir casos onde duas ou mais empresas aglutinam suas atividades para formar um novo processo de negócio ou agregar valor comercial para seus acionistas (REED, LAJOUX & NESVOLD, 2007).

Em adição aos supracitados autores, Gaughan (2010), também descreve o processo de fusão como sendo o surgimento de uma nova organização não antes conhecida legalmente. Em termos operacionais, ocorre a partir de duas ou mais organizações a junção de todas as atividades para a elaboração de uma nova empresa, com um novo organograma e novos modelos gestão, que não necessariamente diferem dos modelos anteriores, porém utilizando as melhores práticas de cada, também pode ser entendida como o processo subsequente ao acontecimento de uma aquisição.

Já o conceito de aquisições é bem mais amplo e geralmente ocorre anteriormente á um processo de fusão em casos onde uma empresa realiza a compra do total de outra empresa, absorvendo todos os negócios e fazendo com que a empresa adquirida não exista mais (GAUGHAN, 2010).

Verifica-se através das pesquisas de Barros *et al* (2003) e Carnevalli (2000) que a gestão de pessoas e a falta de conhecimento dos processos durante a F&A não tem uma grande importância no momento inicial. Porém, de acordo com estes autores a falta de análise da gestão de pessoas e dos processos, tem corroborado para que o processo seja demorado, principalmente no âmbito de obter sinergia operacional, ou seja, integração operacional, o que pode comprometer a eficiência operacional.

Carnevalli (2000) destaca que quanto maior a velocidade com que se consegue obter sinergia entre as empresas participantes, mais rapidamente consegue-se o retorno esperado, e essa velocidade só é obtida se o processo de integração for bem conduzido.

Na perspectiva do setor de telecomunicações, quando não há um estudo detalhado apropriado para o processo por completo, a probabilidade do insucesso cresce de forma considerável, já que a indústria de *telecom* tem como base para operação softwares, que na maioria dos casos são diferentes de uma organização para outra, tendo a sua unificação altos custos e riscos à organização (pois pode haver perda de dados).

Para o presente trabalho, foi escolhida uma organização no ramo de telecomunicações que atualmente é líder em seu segmento no Brasil e tem em suas raízes diversas operações de fusões e aquisições. A situação-problema reside no fato de a empresa caracterizada ter passado por diversos processos de F&A agregando assim cada vez mais colaboradores e sistemas de infra-estrutura de TI em seu portfólio. Porém com o passar do tempo foi verificado pelos gestores que mesmo após o fim das etapas de F&A a empresa final ainda mantinha seus modelos operacionais, o que fazia com que a organização estudada tivesse de manter grande parte da base de manutenção dessas atividades para que não viesse a perder eficiência operacional.

### **3 Ferramentas de engenharia de produção**

#### **3.1 Mapeamento dos processos**

Uma ferramenta que pode auxiliar no processo de análise do nível operacional, principalmente para identificar quais as atividades da empresa que necessitam de mudanças é o mapeamento de processos – tida como uma ferramenta gerencial analítica relevante para líderes e organizações

inovadoras que intencionam promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos (DATZ, MELO & FERNANDES, 2004).

Para Neto (2010), toda empresa que tem como finalidade aumentar ou manter a sua competitividade, tem a necessidade de conhecer profundamente todos os seus processos/ sistemas com o intuito de padronizá-los ao máximo, através do mapeamento de processos.

Analisando o caso de F&A, onde a organização que foi adquirida, ou que se pretende adquirir é do mesmo segmento da organização compradora, o mapeamento é relevante para o sucesso da nova organização, uma vez que, segundo afirmam Danilevicz, Serafim & Musse (2010), em ambientes cujos processos não estão devidamente mapeados o risco que processos análogos estejam em operação é alto.

Em um cenário de F&A, para uma melhor integração operacional das organizações participantes (compradora e adquirida), o mapeamento dos processos, através do fluxograma é importante para a manutenção ou aumento da eficiência operacional, uma vez que tem capacidade de detectar problemas, sistemas análogos e particularidades de cada organização, auxiliando assim na diminuição da probabilidade de fracasso da organização.

### **3.2 Ferramenta de Goldratt: “O que mudar? Para o quê mudar? Como mudar?”**

Um dos pontos mais importantes dentro de um contexto de F&A é entender quais os pontos que serão modificados e qual é a meta para cada um destes. Segundo Dettmer (2007) *apud* Giutinni (2007) *et al*, o desenvolvimento dos pré-requisitos de uma meta faz parte da teoria das restrições proposto por Goldratt (1997).

Ainda dentro deste contexto Fullman (2001) *apud* Giutinni (2007), propõe que antes de se chegar aos pré-requisitos da mudança, se faz necessário entender: O que mudar? Para o quê Mudar? E como motivar a organização para mudar?

Para isso serão utilizadas as ferramentas de Goldratt para o processo de raciocínio lógico, que organizam as necessidades para que seja realizada a mudança. Essas ferramentas são:

- Árvore de realidade atual
- Diagrama de dispersão da nuvem
- Árvore de realidade futura
- Árvore de Pré-requisitos

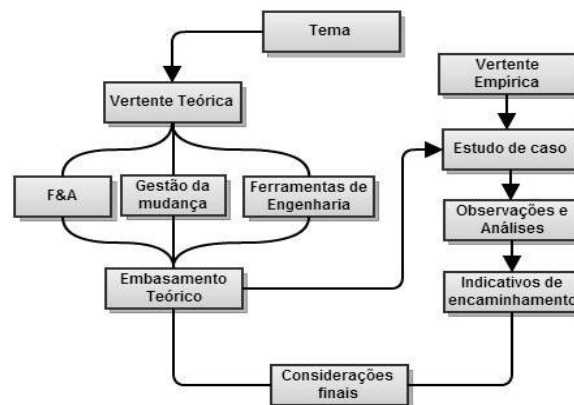
- Árvore de transição.

Com isso, Goldratt apresenta uma eficaz ferramenta para nortear a gestão da integração operacional em uma F&A, pois através de um mapeamento das mudanças necessárias e a organização do raciocínio do que é preciso mudar, fica de fácil entendimento por parte dos gestores de como gerenciar estas mudanças.

## 4 Metodologia

O presente estudo parte de uma revisão bibliográfica acerca dos conceitos, aplicações e gerenciamento de fusões e aquisições, mostrando de maneira teórica como se dá o processo de F&A, em quais etapas está dividido, e de acordo com os principais autores sobre o assunto, que tipos de impactos podem ser verificados na empresa adquirida após o processo de F&A.

Posteriormente é realizado um estudo de caso de maneira a levantar hipóteses de impactos de uma má gestão do processo de F&A, a fim de verificar se durante a etapa de integração foi dada à devida atenção aos impactos na área operacional das empresas participantes da integração operacional, dando assim uma base para que os devidos gestores da organização estudada possam verificar que há a necessidade de mudança na condução do processo de faturamento. A Figura 02 ilustra a estrutura metodológica do estudo.



**Figura 02:** Estrutura Metodológica. Fonte: Adaptado de Araujo (2011)

O estudo de caso que é realizado através de pesquisa qualitativa de observação participante. Segundo Queiroz *et al* (2009 *apud* Vergara, 2009), que tem como foco de estudo o processo vivenciado pelo pesquisador, as investigações qualitativas crescem em número, como um outro método de compreender mais profundamente alguns fenômenos, Kerlinger (1979 *apud* Vergara, 2009) complementa afirmando que além simplesmente olhar e coletar dados de fenômenos diferentes, observar, tem a intenção de contribuir para responder o problema que deu origem à investigação,

principalmente em ambientes onde não há possibilidade de aplicações de técnicas tradicionais de pesquisa, como entrevistas e questionários por exemplo.

No estudo realizado neste trabalho, o pesquisador observador participa da vida diária da organização e mais propriamente dita das pessoas em estudo, adotando um papel de pesquisador-colaborador, executando uma etapa do sistema estudado, com isso foi possível notar e questionar de diferentes óticas os problemas que aconteceram ao longo da pesquisa, por haver restrições quanto à coleta de dados a pesquisa é não estruturada, com entrevistas informais ou não estruturadas, além de observações interpretacionistas por parte do pesquisador observador.

As análises dos dados obtidos foram realizadas através do uso de conhecimentos em engenharia de produção para que pudesse alcançar uma linha de raciocínio lógico com relação aos variados problemas evidenciados pelos autores.

O objetivo do presente trabalho é o de propor um encaminhamento para a etapa de integração do processo de F&A, sendo utilizadas algumas ferramentas que foram mencionadas durante o bacharelado em Engenharia de produção, como, o mapeamento dos processos e ferramentas de Goldratt.

O presente trabalho apresenta dois tipos de limitações do método, uma proveniente do método (observador participante) de pesquisa utilizado e outra de algumas barreiras encontradas dentro da organização.

Tendo em vista a dificuldade de coleta de dados formais, é possível notar que o melhor método de pesquisa é a qualitativa de participante-observador, uma vez que as vantagens e possibilidades do método de provocar avanços na produção de conhecimentos superam as desvantagens (VERGARA, 2009).

## **5 Resultados da Pesquisa**

A empresa estudada é prestadora de serviços de telecomunicações, de capital nacional, que hoje, após diversos movimentos de F&A, possui concessão de telefonia fixa e móvel em todos os estados.

Segundo Freitas & Ramalho (2012), a organização teve ao longo de sua vida útil muitos movimentos de F&A, sempre com a finalidade de expansão dos serviços, desde a sua origem até os dias atuais. Pelo fato desta ter passado por diversos processos de F&A, nem todos os processos foram unificados da forma correta, por isso hoje, é possível ver programas análogos, fazendo com que a

organização perca eficiência operacional, fato este ocorre segundo a visão de funcionários pela falta de planejamento da integração operacional no momento da operação de F&A.

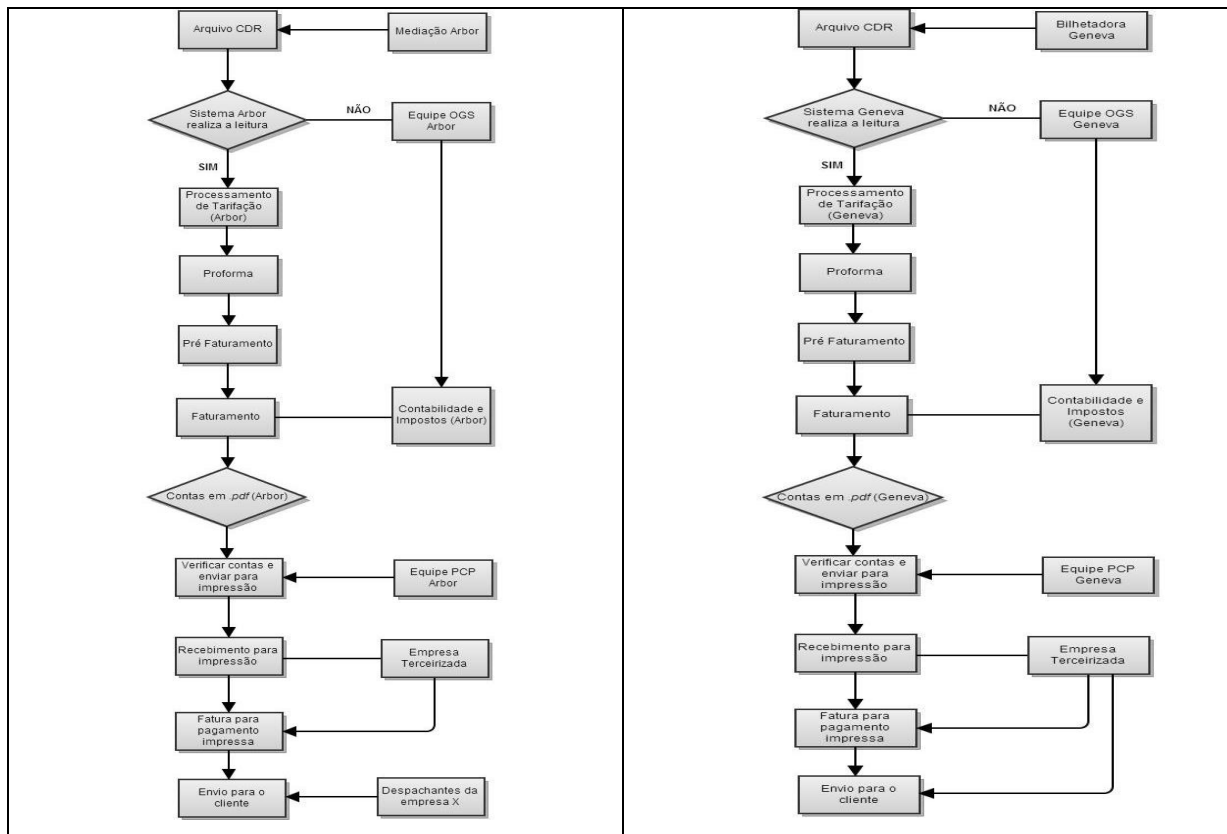
Na indústria de telecomunicações, a tecnologia de informação é a espinha dorsal, uma vez que todo e qualquer projeto, de criação ou manutenção do portfólio (promoções de planos, venda de celulares, criação de pacote de dados, entre outros), tem a necessidade de impactar na TI, de modo que primeiramente esta irá desenvolver o projeto e subsequentemente implementá-lo em todas as áreas impactadas.

Porém, dentre todas as áreas que compõe a TI, a principal é o faturamento, a grande importância dessa área está no fato de que todos os serviços prestados pela empresa necessitam passar por uma série de processos, que serão descritos pelo fluxograma, para gerar a conta final para o pagamento ser realizado por um dos clientes da empresa, sendo a responsabilidade do cálculo dos valores a serem pagos da área de faturamento, uma vez que todos os projetos de expansão dos produtos/ serviços dessa organização passam pela área em tela.

Pelo fato dos movimentos de F&A terem ocorridos em organizações que atuam no mesmo ramo, os gestores que conduziram o processo acreditaram que a integração se daria de forma natural, porém na prática não é isso que se observa, pois a maioria dos sistemas da região 2 ainda estão ativos, já que não fazem interface com os sistemas da região 1, fazendo com que a organização perca eficiência operacional. Segundo Freitas & Ramalho (2012), o processo de faturamento das organizações citadas se ocorre da forma ilustrada na Figura 03.

Região 1 (sistema já utilizado pela organização estudada)	Região 2 (sistema proveniente da empresa adquirida)
---	---





**Figura 3:** Fluxograma de Processos dos Sistemas 1e 2. Fonte: Freitas & Ramalho (2012).

Todos os processos descritos são gerenciados pela organização estudada, exceto a impressão e o envio para o cliente que é realizada por uma empresa terceirizada.

Para o cliente final, não há diferença quanto à localidade em que se está adquirindo os serviços da empresa, porem a partir do momento em que ele começa a desfrutar dos serviços oferecidos, para a organização internamente tem diferença, uma vez que os clientes ao adquirirem os serviços na região 1 são faturados através do sistema 1, já os clientes da região 2 pelo sistema 2. É importante, ressaltar, que o mesmo *layout* de conta e valores, são adotados em ambos os sistemas de faturamento.

Com o auxílio do fluxograma de processos, identificou-se o problema raiz, ou seja, o que necessita ser mudado dentro dos processos executados atualmente, e com isso analisá-lo de modo que seus efeitos indesejáveis possam ser mitigados, e assim a organização alcançar um nível maior de eficiência operacional. Segundo Freitas & Borges (2012), aplicando as técnicas de Goldratt, evidenciadas a seguir é possível ter indicativos de solução para o problema encontrado.

- Árvore de realidade atual

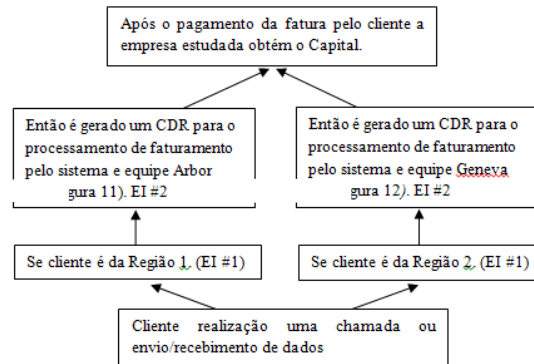


Figura 4 – Árvore de Realidade Atual. Fonte: Freitas & Ramalho (2012)

▪ Diagrama de dispersão na nuvem

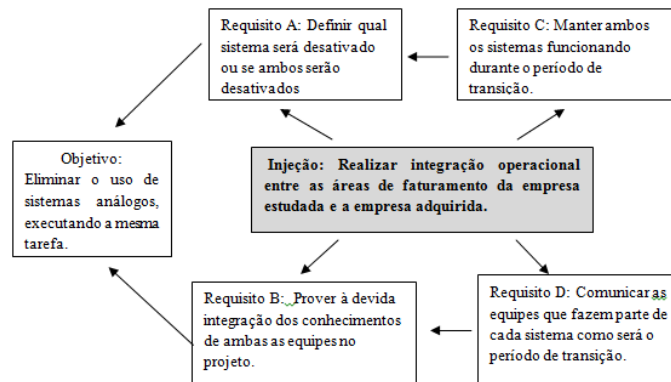
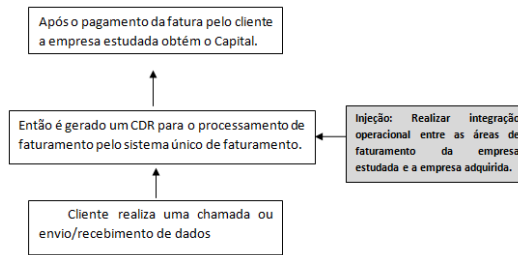


Figura 5 – Diagrama de dispersão na nuvem. Fonte: Fonte: Freitas & Ramalho (2012)

▪ Árvore de realidade futura: encaminhamento do sistema do sistema de faturamento

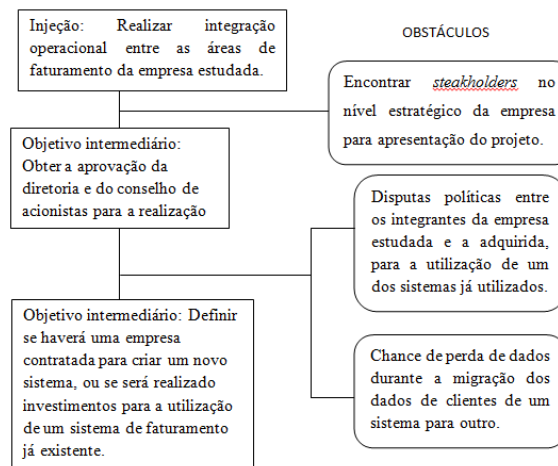
Efeitos indesejáveis (EI)	Efeitos Desejáveis (ED)
EI #1: Quando cliente efetuar uma ligação deverá haver uma identificação para que <del>saber</del> para qual sistema será direcionado o CDR do cliente.	ED #1: Cliente efetua uma ligação e é gerado um CDR para um sistema único.
EI #2: Para que seja realizado o faturamento é necessário que existam uma equipe de operação, e manutenção, para cada um dos sistemas de faturamento.	ED #2: Apenas uma equipe dedicada a operação, e manutenção, do sistema de faturamento.

Quadro 1 – Efeitos indesejáveis e desejáveis.



**Figura 6** – Árvore de Realidade Futura. Fonte: Freitas & Ramalho (2012)

▪ Árvore de Pré-requisitos: o que é necessário para mudar?



**Figura 7** – Árvore de Pré-requisitos. Fonte: Freitas & Ramalho (2012)

Através das entrevistas informais com funcionários, observações e percepções do pesquisador participante, foi possível realizar o fluxograma dos processos do faturamento da organização estudada, onde são constatados sistemas de faturamento análogos, caracterizando uma má integração operacional após o processo de F&A.

As entrevistas evidenciaram outros dois fatores que podem contribuir com a má integração operacional: o choque de culturas organizacionais e uma preocupação na preservação da imagem perante aos demais colaboradores, que temem em perder seus empregos com uma mudança de cenário. Isso gera indícios que há uma resistência à mudança nos processos existentes hoje, logo dificultando o processo de integração.

Após identificação dos possíveis problemas, foram gerados indícios que o problema consiste na falta de um planejamento adequado da mudança, por isso foram utilizadas técnicas de engenharia de produção para dar indicativos de encaminhamento de possíveis soluções para os entroncamentos operacionais.

Para que o planejamento de mudança, elaborado através da utilização do Fluxograma e da utilização das ferramentas de Goldratt, tenha maior probabilidade sucesso, é necessário que os gestores tenham a conscientização que o processo de integração é demorado e tem grande impacto nas atividades operacionais da empresa.

A árvore de pré-requisitos representa as ideias centrais de quais questões que os gestores da empresa necessitam analisar antes de começar a realizar mudanças para efetivar a integração operacional, tendo como principal foco identificar se é válido realmente realizar as alterações necessárias para que ocorra a mudança ou se os custos que incorrem não irão promover o devido retorno esperado.

A questão com relação a comunicação do processo de integração operacional deve ser realizada com cuidado, evitar ao máximo comentar sobre realocações de funcionários e sobre demissões, para não gerar incertezas que podem atrapalhar o processo de integração.

O risco principal evidenciado pelos pesquisadores e também por alguns colaboradores da empresa está no momento de realizar transição do banco de dados atual de ambas as empresas, para um novo banco de dados onde ficarão os dados de todos os clientes da empresa para receberem os CDRs gerados, pois caso ocorra a perda de dados de algum cliente, isso irá incorrer também em perda de lucro para a empresa. Neste ponto é ideal que seja mantido os atuais sistemas de faturamento em funcionamento até que o novo banco de dados seja totalmente validado pela empresa e sejam verificados os registros dos clientes.

Caso estes obstáculos apresentados sejam ultrapassados a integração operacional tem chances maiores de obter sucesso e gerar valor para a empresa e seus acionistas, caso reduza os custos operacionais da empresa.

O processo de F&A é muito delicado, uma vez que existem vários motivos que podem levar a organização a fracassar, sendo um dos principais problemas encontrados a superestima da análise operacional da empresa absorvida, que acaba gerando problemas no momento da integração operacional, o que faz com que a organização resultante do processo de F&A perca eficiência operacional, conseqüentemente perdendo vantagem competitiva no seu setor industrial.

Analisando estes problemas, é possível observar indícios de que a organização estudada, não esteja operando com sua máxima eficiência operacional. Por isso, para ser possível determinar qual é a melhor solução para os entroncamentos operacionais encontrados através da aplicação das ferramentas

de Engenharia de Produção, é necessário realizar a coleta de dados financeiros e mensuração dos riscos, da operação dos sistemas de faturamento atuais. Para assim, realizar um estudo de viabilidade para saber o que será mais rentável para organização, a implementação de um sistema novo ou a migração de todos os dados para um dos sistemas existentes, para que com isso reste apenas um sistema de faturamento.

Como estudo futuro propõe-se que seja realizado um estudo apurado dos custos e riscos, necessários para que sejam realizadas as mudanças no processo de faturamento, e se realmente é viável a aplicação do indicativo de encaminhamento de solução levantado neste trabalho.

## Referências

ARAUJO, F.O. Proposta metodológica para análise de Sistemas Setoriais de Inovação: aplicação na indústria brasileira de construção naval. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2011.

ASHKENAS, RM; DEMONACO, LJ; FRANCIS, SC; Making the deal real: How GE Capital integrates acquisitions. 1997 – Disponível em: < [http://meridianconsultinginc.com/resources/Integrating\\_Cultures\\_in\\_Acquisitions.pdf](http://meridianconsultinginc.com/resources/Integrating_Cultures_in_Acquisitions.pdf)> Acesso em: 15/09/2014

BARROS, BETÂNIA TANURE. Fusões, aquisições & parcerias. São Paulo: Atlas, 2003.

BARNES, RM; Estudo de movimentos e de tempos: projeto e medida do trabalho. 6 ed. São Paulo: Edgar Blücher, 1977.

CAMARGOS, MARCOS ANTONIO DE; BARBOSA, FRANCISCO VIDAL. Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2009. Disponível em: [www.scientificcircle.com/pt/16194/fusoes-aquisicoes-empresas-brasileiras-criacao-valor/](http://www.scientificcircle.com/pt/16194/fusoes-aquisicoes-empresas-brasileiras-criacao-valor/) Acesso em: 24/10/2014

CARNEVALLI, Wilson. Construindo a sinergia após a aquisição: um caso real brasileiro sobre integração de empresas. Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, 2000. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-7590200000200014&script=sci\\_pdf&tIng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-7590200000200014&script=sci_pdf&tIng=pt) Acesso em: 10/09/2014

CAUCHICK, Paulo Augusto. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. USP, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v17n1/14.pdf> Acesso em: 26/11/2014

CUNHA, A. B; Convergência nas telecomunicações no Brasil: Análise das transformações no ambiente de negócios, estratégias e competitividade das empresas. Disponível em: < <http://www.convergencepro.org/pesquisa> > Acesso em 04/06/2014

DIAS. E. S.; MACEDO, M.; MORAES, J.; Cultura e satisfação organizacional: uma meta-análise dos estudos acadêmicos realizados nas FADBA. 2010. Disponível em: < <http://www.publicacoesfadba.com.br/index.php/revistadm/article/viewArticle/122>> Acesso em: 15/10/2014

DUARTE JUNIOR; N.; Gestão de Mudanças. 2009 – Disponível em: < [http://latoqualitas.com.br/artigos/Artigo\\_8.pdf](http://latoqualitas.com.br/artigos/Artigo_8.pdf) > Acesso em: 07/09/2014.

DATZ, D; MELO, AC; FERNANDES, E; Mapeamento de processos como instrumento de apoio à implementação do custeio baseado em atividades nas organizações. 2004 – Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0302\\_0606.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0302_0606.pdf) > Acesso em 07/09/2014

DANILEVICZ, AMF; SERAFIM, CF; MUSSE,JI; Mapeamento de processos para desenvolvimento organizacional em serviços de TI. 2010 – Disponível em: < <https://www.repositorioceme.ufrgs.br/handle/10183/22941> > Acesso em: 12/01/2014

FREITAS, R. S.; RAMALHO, V. B.; Análise dos impactos do processo de Fusão e Aquisição em uma empresa do setor de telecomunicações: sugestões de encaminhamento baseadas em ferramentas de Engenharia de Produção. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção). Nova Iguaçu: CEFET/RJ, 2012.

GAUGHAN, PATRICK A. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. New Jersey, Ed. John Wiley & Sons, 5 edição, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. Metodologia do ensino superior. 3 ed. Atlas, São Paulo, 1997.

GOLDRATT; E.; A Meta - Um processo de melhoria continua. 1997 – Ed. Nobel, São Paulo.

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão? Unb, Brasília, 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf> > Acesso em: 27/11/2014

GIUNTINI, N; DI GIORGI, W; PIZOLATO, C; XAVIER, J; Teoria das restrições: uma nova forma de “ver e pensar” o gerenciamento empresarial. 2002 – Disponível em: < <http://www.metodo.com.br/pdf/Teoria%20das%20Restricoes.pdf> >. Acesso em: 07/09/2012

KPMG CORPORATE FINANCE LTDA. Empresa de consultoria. Relatório de pesquisa: Fusões e aquisições no Brasil: análise dos anos 90. São Paulo, 2001. Disponível em: < <http://www.kpmg.com.br> >. Acesso em: 10/09/2014

\_\_\_\_\_. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2012 – 2º trimestre. Disponível em:

<[http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2012/FA-2otrim-2012.pdf](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2012/FA-2otrim-2012.pdf)> Acesso em: 09/10/2014

\_\_\_\_\_. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2014 – 2º trimestre. Disponível em:

<[http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2014/FA-2-trim2014.pdf](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2014/FA-2-trim2014.pdf)> Acesso em: 09/10/2014

MARTELANC, R.; PASIN, R.; CAVALCANTE, F.; Avaliação de empresas: um guia para fusões e aquisições de valor. 2005; São Paulo, Pearson Prentice Hall.

MERGULHÃO, Marina. O impacto da estratégia de fusão e aquisição no desempenho das empresas. UnB, Brasília, 2011. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/handle/10483/1696> Acesso em: 03/09/2014

MORAES; C. R.; Fusões e Aquisições: Uma experiência de integração com sucesso. 2008 – Disponível em: < [http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_arquivos/3/TDE-2008-04-11T185008Z-453/Publico/Carlos%20Roberto%20Menezes.pdf](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/3/TDE-2008-04-11T185008Z-453/Publico/Carlos%20Roberto%20Menezes.pdf) > Acesso em: 04/06/2014

NETO, A; BORNIA, A; A utilização da ferramenta árvore da realidade atual (ARA) para identificação do problema raiz em uma instituição de ensino superior (IES). 2005 – Disponível em: < <http://www.corbettoc.com/port/index.htm> > Acesso em: 30/08/2012

NUNES, Eduardo Peçanha; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. UFF, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.uff.br/sta/textos/fv001.pdf> Acesso em: 10/09/2014

PWC, PRICE WATERHOUSE COOPERS ; Foco nos resultados – Crescimento e geração de valor em um mundo de incertezas. 8ª Pesquisa de Líderes empresariais brasileiros. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/ceo-survey-brazil/assets/8a-pesquisa-lideres-12a.pdf>> Acesso em: 09/10/2012

PRICEWATERHOUSECOOPERS; Integração pré e pós Fusões & Aquisições no Brasil 2008-2009. 2009, PWC – Price Waterhouse Coopers.

PRICEWATERHOUSECOOPERS; Integração pré e pós Fusões & Aquisições no Brasil 2002-2014. 2014, PWC – Price Waterhouse Coopers. Disponível em: < <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/highlights-julho-2014.pdf>>

REED, STANLEY FOSTER; LAJOUX, ALEXANDRA REED; NESVOLD, H. PETER. The Art of M&A: A merger/Acquisition/Buyout Guide. New York, Ed. McGraw-Hill, 4 edição, 2007.

ROSSETTI, José Paschoal. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. São Paulo: Atlas, 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da produção. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002. p.747.

TSUDA, E. M.; Fusão, Aquisição e Incorporação: Como Gerenciar o processo de integração pós-aquisição. 1996; São Paulo, EAESP/FGV

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de coleta de dados no campo. 1 ed. São Paulo: ed. Atlas, 2009.

VELOSO, C.; VALE, E.; SOUSA, S.; A influência da Cultura Organizacional nas operações de Fusões e Aquisições. 2007. Disponível em < [http://info.aedb.br/seget/artigos07/1414\\_1414\\_Artigo\\_SegetI-1.pdf](http://info.aedb.br/seget/artigos07/1414_1414_Artigo_SegetI-1.pdf)> Acesso em: 25/11/2011