

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOÃO PAULO LOPES DIAS

**INCORPORAÇÕES DE EMPRESAS: A CONTROLADORIA E O
PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Eolo Marques Pagnani

São Paulo

2007

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sérgio de Gouvea Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Dr. Sérgio de Gouvea Franco

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Anísio Candido Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

D541i

Dias, João Paulo Lopes

Incorporações de empresas: a controladoria e o processo de consolidação /
João Paulo Lopes Dias. - - São Paulo, 2007.
82 f.

Orientador: Prof. Dr. Eolo Marques Pagnani.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado -
FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Controladoria 2. Empresas – Fusão e incorporação. 3. Sistemas de
informação gerencial

CDD 658.15

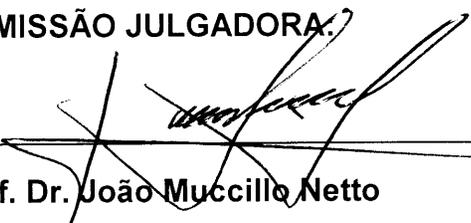
FOLHA DE APROVAÇÃO

JOÃO PAULO LOPES DIAS

INCORPORAÇÕES DE EMPRESAS: A CONTROLADORIA E O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO

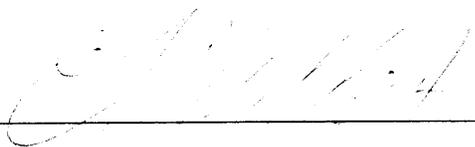
Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

COMISSÃO JULGADORA:



Prof. Dr. João Muccillo Netto

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP



Prof. Dra. Elionor Farah Jreige Weffort

Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP



Prof. Dr. Eojo Marques Pagnani

Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a:

João, Susete, Kátia e Giovana

Meus queridos, pais, esposa e filha.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus pelo dom da vida e pela oportunidade de estar a cada dia aprendendo com seus ensinamentos.

No decorrer do desenvolvimento desta dissertação, inúmeras foram as demonstrações de estímulo e ajuda recebidas.

Gostaria de manifestar, inicialmente, meu agradecimento especial ao professor Dr. Eolo pela dedicação e paciência na orientação segura desse estudo.

Aos professores convidados presentes na Banca Examinadora, Dr. João Muccillo Netto e Dra. Elionor Farah Jreige Weffort pelas orientações recebidas na qualificação.

À coordenação do curso de mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica, representada pelo Prof. Dr. Anísio Cândido Pereira.

Aos professores do mestrado pelas valiosas contribuições a este trabalho no transcorrer do curso.

Agradeço à Diretoria Administrativa Financeira da Instituição abordada no estudo de caso, na pessoa do Sr. STM por permitir a realização dessa pesquisa, bem como aos colegas de trabalho das subsidiárias na América do Sul, os srs. PRC, MDG, LOB, MAS e EG pela receptividade e colaboração que possibilitaram que essa pesquisa se tornasse realidade.

À minha colega e jornalista Ana e minha irmã Beth, pela revisão geral e ortográfica do trabalho.

Agradeço também aos demais colegas e amigos que apesar de não terem seus nomes citados, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização dessa dissertação.

Por último, gostaria de agradecer a minha família, principalmente à minha esposa Kátia, pela compreensão da necessidade de dedicação à pesquisa, o que me fez ausente em momentos importantes.

RESUMO

O presente trabalho procura analisar a atuação da Controladoria na condução dos trabalhos administrativos na fase de consolidação de uma empresa, identificando e avaliando as variáveis específicas presentes na reestruturação organizacional e implementação ou adequação de Sistemas de Informações Contábeis Gerenciais (SIG). O estudo está embasado em pesquisa bibliográfica, através de conceituações acerca do tema central. Além disso, aborda estudo de caso de consolidações de empresa líder mundial do ramo de ingredientes para alimentos, em três subsidiárias localizadas na América do Sul. Complementarmente, aplica-se questionário junto a participantes desse processo, na tentativa de reforçar e validar as evidências encontradas. A abordagem deste estudo de caso apresenta elementos que procuram identificar e mensurar níveis de relevância de algumas variáveis, tais como características operacionais de sistemas, planejamento e gerenciamento, recursos, estrutura organizacional, cultura organizacional e retenção de conhecimento, que podem fazer parte do processo de consolidação de empresas e que evidenciam o papel da Controladoria. Finalmente, as variações de avaliações entre as subsidiárias apontam fatores críticos que podem impactar a fase de consolidação, tais como, estrutura da subsidiária incorporada, investimentos à disposição da subsidiária e liderança administrativa da subsidiária na América do Sul.

Palavras-chave: Controladoria. Empresas. Fusão e incorporação. Sistemas de informação gerencial.

ABSTRACT

This paper focus on the analysis of Controlling area role in the administrative work efforts for the consolidation phase of a company merger, by identifying and evaluating specific variants in the organizational restructuring and Managerial Accounting Systems implementation or adaptation. The research is supported by bibliographic study, through concepts around the central subject. Also is based on a consolidation case study of a worldwide leader food ingredients company, in three subsidiaries located in South America. Complementarily is applied a survey with these consolidation processes participants, focusing to reinforce and validate found evidences. The case study presents elements that try to identify and measure relevancy levels of some variants, as well as, systems operational characteristics, planning and management, resources, organizational structure, organizational culture and knowledge retention, which can be part of the company consolidation processes and put on evidence the Controlling role. Finally, the deviation of the evaluation between the subsidiaries point out to critical factors which can impact the consolidation phase, as well as, merged subsidiary structure, available investments in the subsidiary and the subsidiary administration leadership in South America.

Key-words: Controllership. Consolidation and merger of corporations. Information Systems. Organizational Restructuring. Management information systems.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Técnicas de coleta de dados	17
Figura 2	Representação gráfica das fases de uma incorporação.....	28
Figura 3	Sistema de informações gerenciais	34
Figura 4	Sistema de informação contábil gerencial – visão geral	36
Figura 5	Estudo de caso: processos de consolidação	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Volume de transações de aquisições no mundo	25
Quadro 2	Fusões e aquisições no Brasil	25
Quadro 3	Respondentes do questionário	51
Quadro 4	Âmbitos e sub-âmbitos do questionário	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução anual do número de transações no Brasil	26
Gráfico 2	Características operacionais	53
Gráfico 3	Recursos	54
Gráfico 4	Planejamento e gerenciamento	55
Gráfico 5	Estrutura organizacional	57
Gráfico 6	Cultura organizacional	58
Gráfico 7	Retenção de conhecimento	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Ranking setorial de transações	14
Tabela 2	Sistemas de informações: afirmativas avaliadas como relevantes	56
Tabela 3	Reestruturação organizacional: afirmativas avaliadas como relevantes	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos	13
1.2 Metodologia	13
1.3 Organização do estudo	18
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 Estratégias de expansão corporativa	19
2.2 Conceito e classificação de incorporações, fusões e cisões	22
2.3 Um panorama das aquisições	24
2.4 Fases de uma transformação societária	26
2.5 Controladoria e processos de consolidação	29
2.6 Sistemas de informações	32
2.6.1 Sistema de informações contábeis gerenciais e contabilidade gerencial	33
2.6.2 Desenvolvimento e gerenciamento de sistemas de informações	37
2.7 Reestruturação organizacional	41
2.7.1 Retenção de profissionais estratégicos	43
2.7.2 Cultura organizacional	44
3 ESTUDO DE CASO	47
3.1 A empresa adquirente “ALFA”	47
3.2 Pesquisando os fatores na consolidação das aquisições	51
3.3 Análise dos resultados da pesquisa	52
3.3.1 Sistemas de informações	53
3.3.2 Reestruturação organizacional	56
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE A – Questionário de pesquisa	69
APÊNDICE B – Resumo das respostas do questionário	78
ANEXO A - Metodologia de desenvolvimento de projetos de sistemas	81

1 INTRODUÇÃO

Em meio aos efeitos da internacionalização dos mercados, os processos de aquisições, fusões e empreendimentos de grande porte têm-se tornado uma constante. A busca contínua por agregar valor ao negócio, seja através da conquista de novos mercados ou reduzindo custos, leva os gestores a projetarem ganhos de seus negócios além das fronteiras de mercado em que hoje atuam.

Para Assaf Neto (2003, p. 165), uma empresa é considerada como criadora de valor quando for capaz de oferecer a seus proprietários de capital (credores e acionistas) uma remuneração acima de suas expectativas mínimas de ganhos.

Grandes *players* estão, cada vez mais, pretendendo dominar o mercado de diferentes maneiras: alguns recorrem à estratégia de investimentos na expansão de suas fábricas, no intuito de aumentar sua produtividade, e assim, ganhar mercado praticando preços mais competitivos. Outros preferem, por meio de uma maior presença em diferentes regiões globais, conseguir a fidelidade de seu consumidor, e assim alavancar seu negócio.

Porter (2002, p. 23), destaca alguns passos para a elaboração de uma boa estratégia:

- o ponto de partida de uma boa estratégia é ter o objetivo correto: um excelente retorno sobre o investimento no longo prazo.
- outro aspecto importante é a posição da empresa em seu setor de atividade.
- o desempenho de toda empresa depende da rentabilidade do seu setor de atividade e de sua própria rentabilidade.

A aquisição e a fusão de empresas são algumas das modalidades que vêm sendo utilizadas com frequência por empresas que têm metas focadas em crescimento acelerado e contínuo de seu portfólio.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 653), sob a legislação norte americana, há três procedimentos básicos que podem ser usados por uma empresa para adquirir outra empresa: fusão ou consolidação, aquisição de ações e aquisição de ativos.

Muitas empresas direcionam seus recursos financeiros a mercados de países emergentes na busca de retornos expressivos no médio prazo e concentram-se apenas em avaliar alguns impactos dentre tantos os quais deverão enfrentar, tais como: a volatilidade do mercado em questão, a competitividade, os recursos naturais, o escoamento da produção e a sinergia gerada por uma aquisição.

Após sua instalação alguns investidores vêem-se na urgência de resolver problemas de cunho cultural e de implementar um modelo gerencial administrativo e financeiro que ampare e dê seguimento às estratégias previamente planejadas.

Neste momento, a Controladoria exerce um papel muito abrangente e fundamental, fornecendo aos administradores, ferramentas que vão desde a escrituração e registro de uma aquisição, incorporação ou fusão, até a mensuração das sinergias geradas, passando pela revisão dos fluxos e processos, implementação ou adaptação de modelos gerenciais, bem como, adaptação dos sistemas de informações que colocarão em prática e assegurarão o sucesso do empreendimento.

1.1 Objetivos da pesquisa

Mediante o estudo bibliográfico e analítico procedido anteriormente, esta pesquisa visa evidenciar a atuação da Controladoria na condução dos trabalhos administrativos na fase de consolidação de uma empresa, abrangendo mais especificamente:

- identificar e avaliar as variáveis específicas presentes na reestruturação organizacional e, implementação ou adequação de sistemas de informações contábeis gerenciais (SIG) na empresa resultante.

1.2 Metodologia

Sob a perspectiva de metodologia a ser utilizada, Vergara (2003, p. 46-47), diz que quanto aos fins, uma pesquisa pode ser de caráter exploratório, descritivo, explicativo, metodológico, aplicado e intervencionista. A autora complementa ainda

que a investigação da pesquisa pode se classificar em: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Baseado nessa linha teórica e alinhado ao objetivo específico previamente estabelecido no capítulo anterior, essa investigação teve caráter exploratório, estando aberta ao reconhecimento e confirmação das teorias levantadas por meio de revisão bibliográfica e, como método básico de pesquisa, desenvolveu o estudo de caso.

Para Gil (1989, p. 44), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores.

Um estudo de caso, segundo Yin (2005, p. 32) é uma investigação empírica que trata um fenômeno inserido em um contexto da vida real, em especial, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos de maneira clara.

O caso investigado baseou-se em processos reais de consolidação de aquisição no ramo alimentício entre os anos de 2004 e 2005. Ocorreram três processos de consolidação de uma mesma aquisição, em subsidiárias da América do Sul, localizadas no Brasil, Colômbia e Peru.

Um dado importante levantado em estudo recentemente aborda o número de transações por segmento de mercado, como segue na tabela 1:

TABELA 1 – Ranking setorial de transações.

Segmento	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
1º Alimentos, bebidas e fumo	21	24	38	49	36	25	36	32	29	22	36	36	43	427
2º Tecnologia de Informação (TI)	8	7	11	8	8	28	57	36	13	28	22	49	46	321
3º Telecomunicações e mídia	5	8	5	14	31	47	26	27	22	21	32	21	28	287
4º Instituições financeiras	15	20	31	36	28	16	18	17	20	16	19	19	21	276
5º Companhias energéticas	0	1	9	17	11	10	20	36	16	17	12	16	61	226

Fonte: KPMG (2006, p. 18).

No ano de 2006, as transações no segmento energético lideraram a pesquisa, seguida do segmento de tecnologia de informação.

Porém, o segmento com maior número de transações nos últimos 12 anos e 3º. no *ranking* de 2006 é o de alimentos, com um terço a mais de transações do que o segundo do *ranking*, o setor de tecnologia de informação.

Esses dados reforçam a importância desse trabalho, uma vez que foi abordado estudo de caso de empresa do ramo de alimentos.

As técnicas utilizadas no desenvolvimento do estudo de caso envolveram:

- a) **análise documental:** mediante o levantamento e análise de relatórios de gerenciamento da Controladoria, relatórios gerenciais do negócio adquirido, legislação tributária e outros.
- b) **definição dos respondentes do questionário:** os profissionais abordados na pesquisa foram definidos segundo amostra induzida pelo critério do nível de envolvimento durante o processo de consolidação nos diferentes casos. O número de profissionais participantes abordados pelo questionário foi de cinco, sendo que um dos profissionais, respondeu a três questionários, nos três países onde atuou.
- c) **aplicação de questionário junto aos profissionais participantes:** foi aplicado questionário dirigido aos profissionais de Controladoria: com questões de natureza fechada junto aos profissionais (gerentes e analistas), envolvidos no processo de consolidação com o objetivo de identificar e avaliar as variáveis específicas presentes na reestruturação organizacional e, implementação ou adequação de sistemas de informações contábeis gerenciais (SIG) na empresa resultante. (ver roteiro – Apêndice A)

O objeto do questionário tratou de dois temas em sua essência, e que fazem parte da fase de consolidação de aquisições:

- **Sistemas de informação:** foram levantadas questões sobre a relevância da implementação e adequação de sistemas de informações contábeis e

gerenciais, quanto aos recursos humanos, infra-estrutura e tecnologias utilizadas. Ainda foram abordadas questões sobre o nível de operacionalidade e integração de sistemas, e finalmente a participação dos usuários no projeto;

- **Reestruturação organizacional:** as questões elaboradas abordam temas como a adequação da estrutura da empresa resultante, sua estratégia, recursos humanos, estilo e valores. A participação de executivos no processo de consolidação, retenção de profissionais com o intuito de absorver conhecimento, política de desligamento e cultura organizacional, também foram abordados no questionário.

A estrutura do questionário abrangeu afirmativas fechadas, posteriormente avaliadas segundo a escala Likert de cinco níveis.

Para uma melhor análise dos resultados, foi realizada uma abordagem quantitativa para estabelecer o *Ranking Médio* (RM) para o questionário que utilizou escala tipo Likert de 5 pontos para mensurar o grau de concordância dos sujeitos que responderam os questionários.

Segundo Malhotra (2005, p. 206), a escala de Likert, é um dos tipos de escala por itens mais utilizada para se avaliar questionários em pesquisas de marketing, recebe o nome de seu criador, Rensis Likert, e consiste em avaliar o nível de concordância dos entrevistados ao checar uma das cinco categorias de resposta.

A escala de Likert oferece várias vantagens: para o pesquisador construí-la e aplicá-la e, para o entrevistado compreendê-la. Portanto, ela é adequada para entrevistas pelo correio, telefone, pessoais ou eletrônicas.

O procedimento geral usado pela escala de Likert é o seguinte: são coletadas várias informações sobre determinado item. Tais itens são apresentados a juízes que indicam se aprovam muito, aprovam, estão indecisos, desaprovam, desaprovam muito. Para cada juiz é feito um *score* final computando suas respostas numa escala de 5 a 1, respectivamente. A avaliação das frases também pode ser feita segundo as seguintes divisões: concordo totalmente, concordo parcialmente, incerto, discordo parcialmente e concordo totalmente. Aos vários graus de relevância

são atribuídos números para indicar a direção da atitude do respondente. Geralmente, os números utilizados variam de 1 a 5, ou -2, -1, 0, +1, +2.

Uma vantagem da escala de Likert é que ela fornece direções sobre a atitude do respondente em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa.

A verificação quanto à concordância ou discordância das questões avaliadas, através da obtenção do RM da pontuação atribuída às respostas, relacionará à freqüência das respostas dos respondentes que fizeram tal atribuição, onde os valores menores que 3 são considerados como discordantes e, maiores que 3, como concordantes, considerando uma escala de 5 pontos. O valor exatamente 3 seria considerado “indiferente” ou “sem opinião”, sendo o “ponto neutro”, equivalente aos casos em que os respondentes deixaram em branco.

As técnicas aqui referidas para a coleta de dados se fundamentam nos três princípios colocados por Yin (2005, p. 119), para a busca da validade e confiabilidade do desenvolvimento do estudo dos casos. Esses princípios são:

- utilizar várias fontes de evidência;
- criar um banco de dados para o estudo de caso;
- manter o encadeamento de evidências.

Dessa forma, com base na Figura 1, a seguir, demonstram-se os procedimentos de coleta de dados já apresentados.

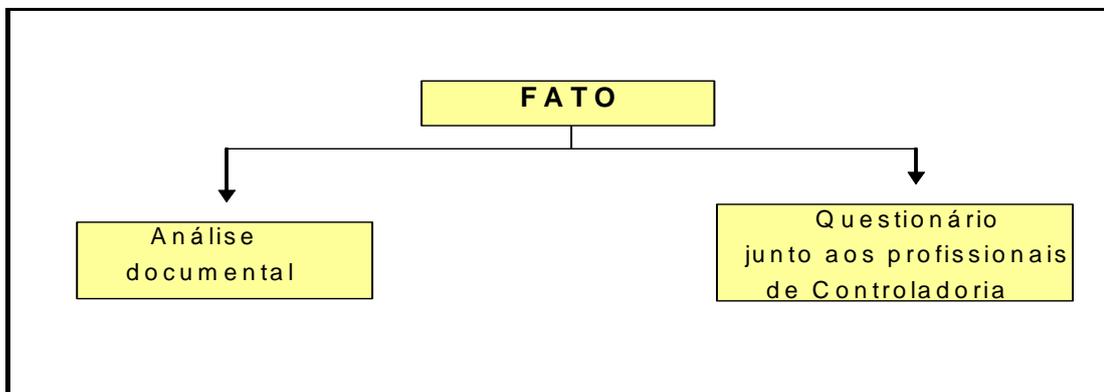


FIGURA 1 – Técnicas de coleta de dados
Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 122).

Antes dos dados brutos contidos nos questionários poderem ser sujeitos à análise estatística, eles precisam ser convertidos em uma forma adequada.

Segundo Gil (2002, p. 146), o processo de análise envolve diversos procedimentos como: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos.

O cuidado exercido na fase de preparação de dados pode melhorar substancialmente a qualidade dos resultados, permitindo melhores decisões administrativas, segundo Malhotra (2005, p. 298).

A presente pesquisa fez uso da técnica de estatística descritiva para analisar os dados, com a utilização de tabelas de frequência e gráficos.

Esperou-se com esse método analisar qualitativamente os resultados obtidos e relacioná-los com o objetivo específico estabelecido no item 2.1

1.3 Organização do estudo

O estudo está organizado em cinco blocos.

No primeiro capítulo, Introdução, busca-se dar enfoque aos elementos que justifiquem a realização da pesquisa, sua relevância o problema e os objetivos.

O capítulo dois, Revisão de Literatura, destaca conceitualmente, através da bibliografia consultada, o foco principal da pesquisa que se concentra em Aquisições de empresas e Implementação de sistemas de informação e reestruturação organizacional.

Em seguida, no capítulo três, a Metodologia descreve os passos que levam a identificação e avaliação das variáveis específicas no processo de consolidação de empresas e a participação da Controladoria.

O capítulo quatro aborda a análise dos dados do estudo de caso e visa examinar o resultado da pesquisa.

Por fim, o quinto e último capítulo, apresenta a conclusão do estudo de caso alinhado aos objetivos da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo concentra-se em revisar literaturas que sustentem conceitualmente o instrumento de pesquisa, a análise de estudo de caso e suas conclusões, extraídos a partir dos resultados obtidos.

Primeiramente, abordam-se conceitos a cerca de estratégias de expansão corporativa, levantando-se os principais motivos que levam a uma aquisição e, em seguida, listam-se alguns aspectos jurídicos sobre fusões e aquisições e suas variáveis.

Uma breve conceituação sobre as funções da Controladoria sob a temática corporativista e sua participação no processo de consolidação de empresas, são posteriormente abordadas.

E por fim, abordam-se conceitos e práticas sobre o escopo principal da pesquisa: a implementação de sistemas de informações gerenciais e a reestruturação organizacional.

2.1 Estratégias de expansão corporativa

Estratégia é um assunto estudado mundialmente por diversos autores renomados e tem como ponto em comum a eficiência competitiva.

Para Zaccarelli (2003, p. 43), se tivermos todas as informações relevantes acerca de um problema, resolveremos com lógica e seremos vencedores. Se não tivermos todas as informações, teremos que tomar uma decisão estratégica, pois não pode ser lógico, e correremos riscos.

Porter (2002, p. 23 e 29) aborda o tema conforme segue:

[...] para chegar a uma boa estratégia, o ponto de partida é ter um objetivo correto, que é simplesmente um excelente retorno sobre o investimento no longo prazo.

[...] definir a estratégia significa criar uma proposição de valor única, com atividades ajustadas nas áreas de marketing, produção, logística e distribuição.

Já para Prahalad (2002, p. 43), a estratégia deve estar alicerçada na capacidade de criar competências essenciais, ou seja, um ativo invisível dentro das empresas. E, para isso, são necessários três fatores:

- treinar as pessoas constantemente;
- realocar pessoas de um setor da empresa para outro. É preciso perder o respeito pelas barreiras administrativas;
- uma competência não pode ser desenvolvida a menos que sejamos capazes de reunir grupos de pessoas, rompendo não só as barreiras funcionais, mas também aquelas entre níveis organizacionais.

O que diferencia as empresas entre si e permite que tenham sucesso, na opinião de Kaplan (2007, p. 188), é uma estratégia sólida e exclusiva. As empresas confundem ou distorcem a estratégia para entrar em segmentos do mercado em que não têm uma vantagem real, apenas em busca do crescimento. Porém, é preciso saber que a verdadeira meta da empresa não é o aumento de tamanho e sim o retorno do investimento.

Nessa linha de pensamento, Ferreira (2005, p. 250) aborda algumas das modalidades de expansões societárias, sejam elas por meio de incorporações, fusões ou cisões, como sendo um fator estratégico, visando à maximização de resultados.

Pode entender-se como maximização de resultados: (*“a resolução de deficiências ou carências em termos mercadológicos, tecnológicos ou de talentos para o negócio”*). (MARTELANC; PASIN; CAVALCANTE, 2005, p. 87).

Nesse contexto Mark Grinblatt e Sheridan Titman (1998) classificam as fusões e aquisições em três tipos:

- **aquisições estratégicas:** normalmente relacionadas a operações de sinergia, isto é, as empresas são mais eficazes juntas do que separadas;
- **aquisições financeiras:** não estão relacionadas a operações de sinergia. Normalmente, relaciona-se a um banco de investimentos que deseja diversificar seu portfólio, ou mesmo acredita que o *takeover* de uma determinada empresa possa trazer uma boa rentabilidade para sua carteira de investimentos;

- **aquisições de conglomerado:** na maioria dos processos em que ocorreram aquisições de conglomerado, o objetivo foi uma operação de sinergia financeira, em que foram considerados o baixo custo das ações e a criação de valor na cadeia de produção.

Por outro lado, numa abordagem dos principais motivos e vantagens que levam a operações de aquisições e fusões, Martelanc, Pasin e Cavacante (2005, p. 87), apontam:

- ganhos com economia de escala e outras formas de sinergia;
- viabilização da expansão em prazo mais curto, redução do custo da expansão e diminuição dos prazos de implantação e dos riscos de uma nova linha de produtos;
- redução dos riscos inerentes ao desenvolvimento interno de novos projetos ou produtos ou à montagem de estabelecimentos próprios em novos segmentos de mercado. Em vez de construir uma fábrica, comprar máquinas, desenvolver produtos e correr atrás dos clientes, compra-se uma empresa em pleno funcionamento;
- obtenção de patente ou licença para fabricar ou comercializar um novo produto;
- aumento do poder de mercado diante de clientes, distribuidores e fornecedores;
- remoção de um concorrente potencial;
- remoção de barreiras à entrada em novos mercados;
- garantias de novos canais de distribuição e utilização de bases já instaladas;
- entrada em novos mercados e novas indústrias – é a forma mais rápida de entrar em novos mercados e indústrias; pode proporcionar o tamanho ideal para o novo entrante, assim como agilizar a expansão geográfica, por meio de marcas regionais e capacidade de produção local;
- remoção de administradores ineficientes;

- utilização de fundos em excesso, de um lado, e levantamento de fundos, de outro;
- obtenção de vantagens fiscais;
- internalização das funções – em caso de transações verticais proporciona redução dos custos de transação;
- diversificação do risco – várias empresas juntas, em setores ou mercados diferentes, reduzem o risco do grupo e a volatilidade das receitas.

Também sob essa temática, Ferreira (2005, p. 251) aborda que os principais motivos que levam à escolha por uma incorporação, fusão ou cisão, estão associados aos seguintes aspectos:

- crescimento ou diversificação;
- sinergia;
- levantamento de fundos;
- aumento da capacidade administrativa ou da tecnologia;
- planejamento tributário.

Portanto, como abordado, as estratégias de expansão corporativa possuem distintos fins, dependendo da visão e posicionamento de cada grupo corporativo no mercado, sendo que um fator em comum, certamente é a busca pela sustentabilidade de seus negócios.

2.2 Conceito e classificação de incorporações, fusões e cisões.

Antes de conceituar incorporações e fusões, é importante abordarmos o tema de operações de transformações, sob a temática jurídica brasileira.

A transformação é a operação pela qual a sociedade passa, independentemente de dissolução e liquidação, de um tipo para outro. Quanto a sua deliberação, exige-se o consentimento unânime dos sócios ou acionistas, salvo se prevista no estatuto ou no contrato social, caso em que o sócio dissidente terá o

direito de retirar-se da sociedade. A transformação não prejudicará, em caso algum, os direitos dos credores, que continuarão, até o pagamento integral dos seus créditos, com as mesmas garantias que o tipo anterior de sociedade lhes oferecia. (Lei 6.404/76, Art. 220, 221 e 222).

A Lei 6.404/76 alterada pela Lei 10.303/2001 (Lei das S.A.) define juridicamente incorporação, fusão e cisão:

Artigo 227: “incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações”.

Artigo 228 “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”.

Artigo 229, “cisão é a operação pela qual a companhia transfere parcelas de seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a companhia cindida, se houver versão de todo o seu patrimônio, ou dividindo-se seu capital, se parcial a versão”.

A incorporação, fusão ou cisão podem, ainda, ser operadas entre sociedades de tipos iguais ou diferentes e deverão ser deliberadas na forma prevista para a alteração dos respectivos estatutos ou contratos sociais. As condições para sua realização constarão de protocolo firmado pelos órgãos de administração ou sócios das sociedades interessadas. As operações serão submetidas à deliberação da assembléia geral das companhias interessadas mediante justificação.

No intuito de avaliar as transformações societárias, através de análise das estruturas de mercado e de atos de concentração, o Governo Federal criou um órgão regulador.

O CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica é por definição uma agência judicante, ou em outras palavras, que conduz o julgamento; criado pela lei no. 4.137, de 1962, existe, portanto há mais de 40 anos. Foi transformado pela lei no. 8.884, de 1994, em autarquia vinculada ao Ministério da Justiça, com sede e foro no Distrito Federal. Ao CADE cabe zelar pela livre concorrência e decidir questões relativas a infrações econômicas – atribuições que se estendem sobre todo o território nacional. (SADDI et al, 2002, p. 357)

A Lei 8.884/94 determina a competência do CADE na seara dos atos de concentração:

Artigo 54: “aos atos, sob qualquer forma manifestados, que possam limitar ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência, ou resultar na dominação de mercados relevantes de bens ou serviços, deverão ser submetidos à apreciação do CADE”.

Antes da realização de qualquer ato de concentração, seja ele fusão, cisão ou incorporação, a Resolução no. 18, de 25 de novembro de 1998 estabeleceu mecanismo pelo qual qualquer interessado poderá consultar o CADE sobre ato de concentração estabelecido por contrato em tese, ou seja, previamente à concretização do ato jurídico, desde que a consulente possa ser considerada potencial participante direta dessa transação.

A consulta prévia constitui-se em mecanismo de segurança ao administrado porque pode antever qual situação se deparará, no caso concreto, com a autarquia, se o negócio for levado adiante. (SADDI et al, 2002, p. 371)

2.3 Um panorama das aquisições

Existem algumas estatísticas do cenário de investimentos em aquisições que ajudam a elucidar a dimensão do tema abordado.

No quadro 1 a seguir, podemos notar o crescimento de 4% no número de transações de aquisições em 2005, comparado a 2004, com o volume de negócios alcançando a cifra de 2,7 bilhões de dólares.

2004		2005	
Valor das transações (US\$ bilhões)	Numero de transações (em milhares)	Valor das transações (US\$ bilhões)	Numero de transações (em milhares)
1.953	31,4	2.703	32,5

QUADRO 1 – Volume de transações de aquisições no mundo.
Fonte: Deloitte (2006, p. 22).

Por sua vez, no Brasil, a estabilidade econômica, inflação baixa, queda no risco-país e a maior presença de investidores internacionais têm impulsionado as operações de fusões e aquisições, tendência que deve continuar caso se confirme o estudo de tendências de crescimento dos investimentos estrangeiros, elaborado pelo Banco Central, como demonstra o quadro a seguir:

Ano	Número de transações	Setores de maior crescimento em transações (2005)	Tendências (US\$ bilhões)	
			Ano	Valor
2004	227	1o. Serviços financeiros	2006	15
2005	317	2o. Informática	2007	16,1
		3o. Comércio varejista e atacadista	2008	17,1
		4o. Prestação de serviços	2009	18
		5o. Alimentos		

QUADRO 2 – Fusões e aquisições no Brasil.
Fonte: Adaptado de Deloitte (2006, p. 22).

Essa mesma fonte mostra um outro aspecto importante dentre as empresas adquirentes: 85% das transações levam em consideração o atributo de empresa a ser comprada atuar no mesmo segmento de mercado ou pelo menos um setor similar ou complementar.

Tais dados reforçam ainda mais as teorias abordadas por Ferreira e Martelanc anteriormente citadas, com relação à geração de sinergias, uma das principais razões para o processo de fusões e aquisições.

Por outro lado, em pesquisa recentemente publicada pela KPMG Corporate Finance Ltda., divisão importante da KPMG *International*, grupo empresarial do ramo

de auditoria e consultoria, ilustrada no gráfico 1, podemos analisar a evolução do número de transações no Brasil desde o plano Real.

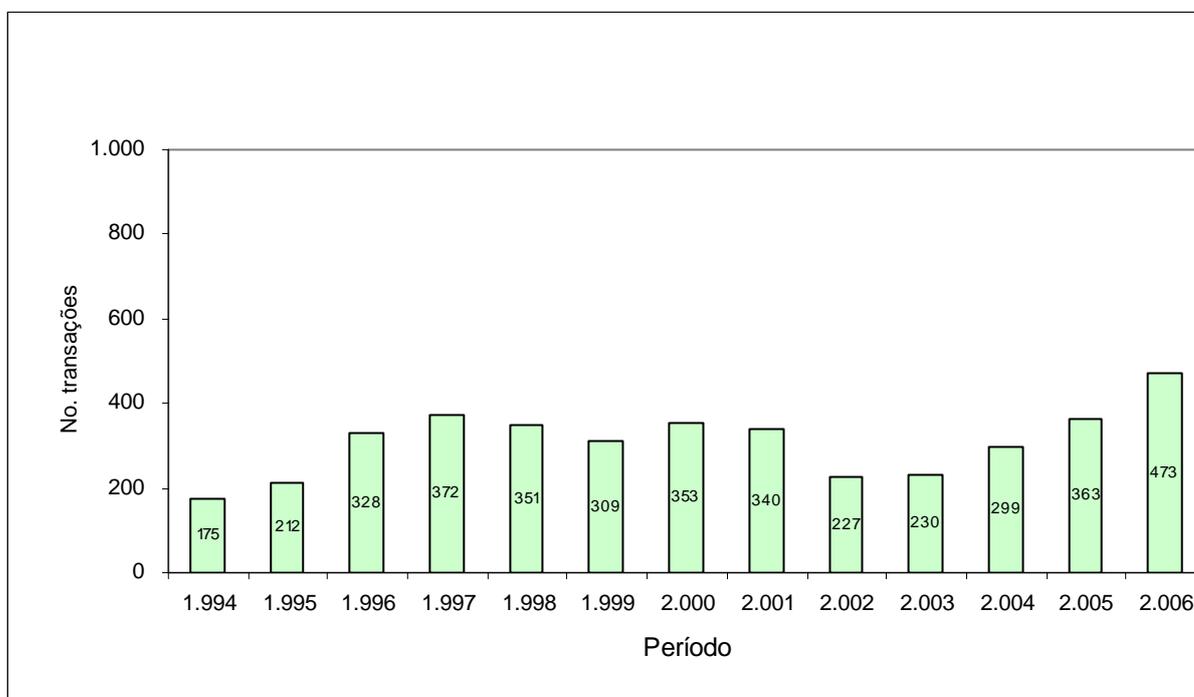


GRÁFICO 1 – Evolução anual do número de transações no Brasil.
Fonte: KPMG (2006, p. 15).

No ano de 2006 houve crescimento de mais de 30% em número de transações realizadas, se comparado a 2005, o melhor crescimento até então.

Esses dados demonstram que o movimento de aquisições indica para a sua manutenção e crescimento nos próximos anos.

2.4 Fases de uma transformação societária

As operações de reorganização societária exigem cuidados especiais desde sua preparação, uma vez que lidam com uma grande variedade de interesses – alguns até conflitantes entre si. Assim sendo, antes da concretização da operação é necessário elaborar, com boa antecedência, um planejamento amplo baseado em dados confiáveis, a fim de se alcançar o sucesso almejado.

Como existe uma gama de variáveis, é necessária a realização de estudos tanto dos aspectos legais quanto fiscais e contábeis, incluindo a análise das demonstrações financeiras, buscando avaliar do modo mais amplo possível todos os riscos envolvidos na negociação. É recomendável também a contratação de consultores especializados nas diversas áreas envolvidas: contabilidade, auditoria, defesa do consumidor, defesa da ordem econômica, proteção do meio ambiente e direito societário, trabalhista, previdenciário e tributário.

Para a visualização mais clara das várias fases de uma reorganização conforme os dispositivos legais vigentes, pode-se representá-las graficamente, segundo ensinado por Bulgarelli (2000, p. 154). A seguir, segue exemplo relativo a um processo de incorporação:

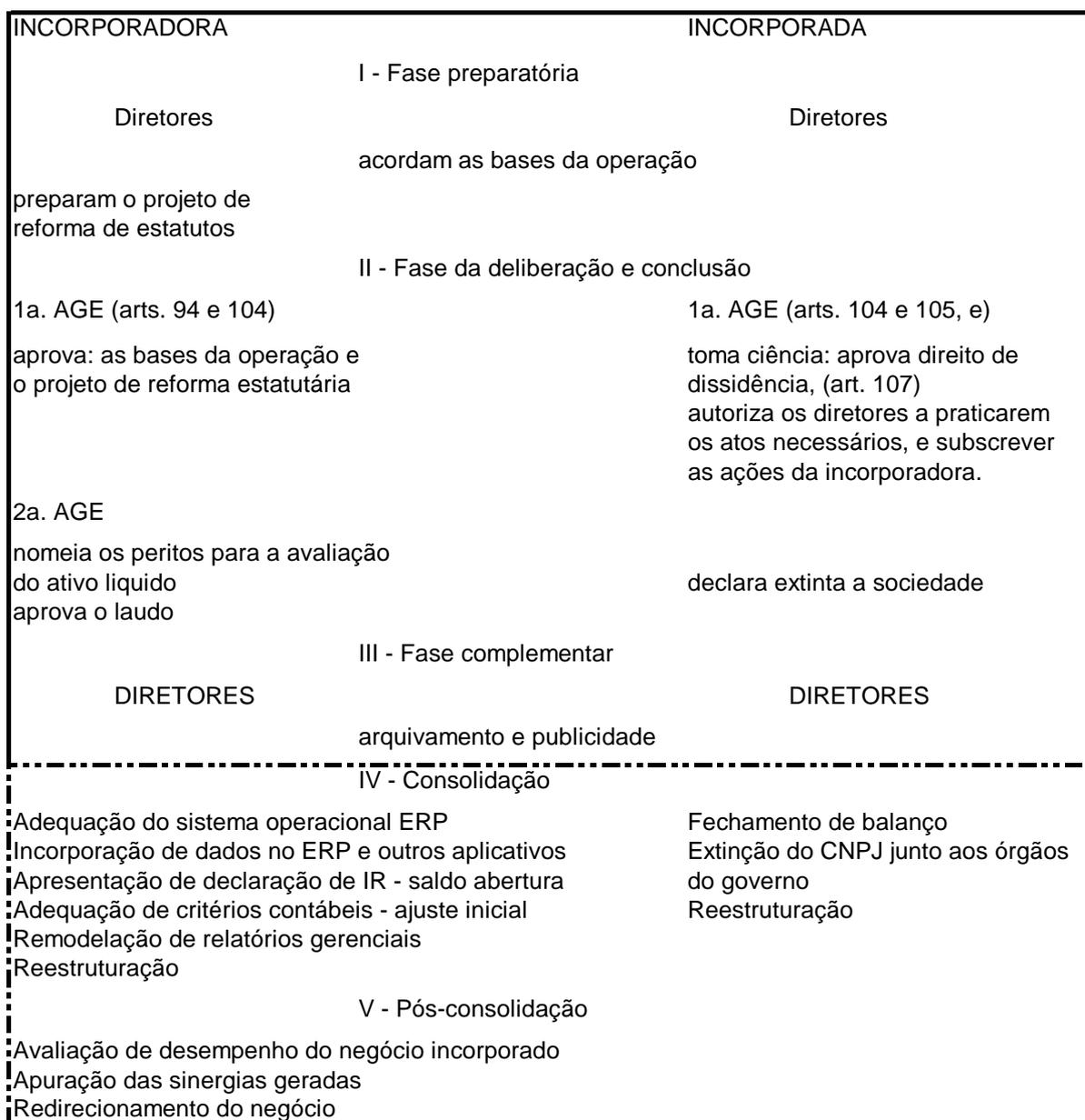


FIGURA 2 – Representação gráfica das fases de uma incorporação.

Fonte: Adaptado de Bulgarelli (2000, p.154).

Conforme adaptação, notada nos itens IV e V do quadro acima, uma das últimas fases do processo de aquisição é chamada de Consolidação. Nessa fase, a empresa adquirente se defronta com a operacionalização em termos reais, abordando desde a reestruturação de pessoal, passando pela implementação ou adequação de um sistema de informações contábeis, migração de dados e complementarmente a remodelação de relatórios gerenciais.

Constituem estas fases, um objeto de investigação não encontrado na literatura encontrada.

2.5 Controladoria e processos de consolidação

Conforme visto anteriormente, uma das fases mais importantes dos processos de aquisições e fusões é a fase de consolidação, onde a Controladoria exerce vários papéis de fundamental importância.

A Controladoria é um dos principais órgãos administrativos de uma empresa, sendo muitas vezes responsável pelo acompanhamento da gestão e controle dos recursos disponíveis para o processo de produção, bem como pela análise do desempenho das operações da empresa como um todo.

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344) a Controladoria é uma evolução natural da contabilidade, cujo campo de atuação são as organizações econômicas.

Conseqüentemente a Controladoria acompanha o desenvolvimento dos entes econômicos pois está ligada a princípios, métodos e procedimentos gerados por outras ciências. Toda evolução sempre gera bons resultados, por exemplo: a eficácia nos resultados de interesse da alta administração; também traz dificuldades, como de delimitação da área de atuação e a fixação de um conceito restrito.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 88), a Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- ✓ como órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteados definidos no modelo de gestão de sistema empresa, e;
- ✓ como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Sob esse enfoque, a Controladoria pode ser conceituada como conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das Ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.

Padoveze (1997, p. 3), considera questionável esse aspecto da definição desses autores, definindo a controladoria como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto de Ciência Contábil dentro da empresa.

Considerando que a Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais - passado, presente, futuro -, e como ciência social, exige a comunicação de informação no caso econômico, à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, em suas diversas necessidades.

Diante da grande responsabilidade de obter um bom desempenho, a Controladoria deve preocupar-se em avaliar o perfil das informações através de recursos próprios para não se equivocar quanto à qualidade e ao tempo que tais informações levam para serem produzidas.

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 348), é responsabilidade da controladoria ser a indutora dos gestores, no que diz respeito à melhora das decisões, pois a atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados aos gestores.

Kanitz (1976, p. 5), apresentando as origens da Controladoria, descreve que os primeiros controladores foram recrutados das áreas de contabilidade ou de finanças. Esse fato decorre das características desses profissionais, das quais se destaca a visão ampla da empresa, que os tornam capazes de enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções.

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344-346) o estudo da Controladoria deve ser observado a partir de dois vértices. O primeiro como ramo do conhecimento responsável pela definição da base conceitual e o segundo como órgão administrativo responsável pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações. A Controladoria como ramo do conhecimento permite a definição do modelo de gestão econômica e o desenvolvimento e construção dos sistemas de informações num contexto de Tecnologia de Gestão. Enquanto unidade administrativa a Controladoria é responsável pela coordenação e disseminação da tecnologia de Gestão, além de aglutinar e direcionar os esforços dos demais gestores à otimização do resultado da organização. Nesse sentido, podemos definir como missão da Controladoria: assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

Ainda segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 347), para atingir sua missão a Controladoria deve estabelecer objetivos claros e viáveis, tais como:

- ✓ promoção da eficácia organizacional;
- ✓ viabilização da gestão econômica;
- ✓ promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Em revisão bibliográfica não foram encontradas referências mais aprofundadas a respeito das atividades da Controladoria nos processos de fusão, aquisição e incorporação e principalmente quanto a consolidação das empresas envolvidas nesse processo.

Contudo, da própria literatura reconhece-se que a participação da Controladoria, nessa etapa, mantém relação com a natureza e porte da operação, país, regime jurídico-tributário, ramo de atividade e da própria estratégia corporativa da adquirida.

Em conclusão, as principais atuações da Controladoria na fase de consolidação são:

- acompanhar a definição do escopo jurídico da aquisição;
- contratação e monitoramento dos serviços jurídicos e auditoria;
- plano de reestruturação da área de Controladoria;
- definição e adequação do sistema operacional ERP a ser utilizado;
- adaptação e criação de relatórios contábeis e gerenciais;
- adoção, adaptação e padronização de critérios contábeis.

A seguir, seguindo os objetivos desse estudo, focaremos em algumas destas atuações por parte da Controladoria que se fizeram presentes no estudo do caso a ser analisado.

2.6 Sistemas de informações

A definição e posterior implementação ou adequação de um sistema de informações, é um dos principais itens a serem trabalhados pela empresa adquirente, durante a fase de consolidação.

Para Laudon e Laudon (2001, p. 4), um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação para dar suporte à tomada de decisão e ao controle da organização.

Gil (1999, p. 14) salienta a presença humana nos sistemas de informações:

[...] um sistema de informação consiste em pelo menos uma pessoa, com certas características psicológicas, que enfrenta um problema dentro de um contexto organizacional para o qual necessita de dados; com a finalidade de obter uma solução, esses dados são tratados criando-se informações geradas, distribuídas e entregues segundo um modo de apresentação.

O autor explica ainda que, para a existência e operacionalidade dos sistemas de informação é necessário conhecer os seguintes conceitos:

- **Recursos Humanos:** pessoas que constroem, atuam e utilizam sistemas de informações.
- **Recursos Materiais:** equipamentos, insumos e instalações que permitem e viabilizam a existência dos sistemas.
- **Recursos Tecnológicos:** atividades (sua lógica e qualificação em termos de sofisticação e efetividade) que dinamizam o processo sistêmico. Podem ser vistos como a principal característica de diferenciação entre recursos humanos e entre recursos materiais, já que a tecnologia agregada é um dos referenciais para distinguirmos a natureza da qualidade tanto de recursos humanos quanto de recursos materiais integrantes de um sistema.
- **Recursos financeiros:** qualificação dos outros três recursos segundo o denominador comum moeda.

Portanto, sistema de informações é um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para

o processamento dos dados e tradução em informações. O seu produto, a informação, permite às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Ainda, segundo Gil (1999, p. 14), os sistemas de informações classificam-se em Sistemas de Informação de Apoio às Operações e Sistemas de Informação de Apoio à Gestão. Os Sistemas de Apoio às Operações têm como objetivo auxiliar os departamentos e atividades a executarem suas funções operacionais (compras, estocagem, produção, vendas, faturamento, recebimentos, pagamentos, qualidade, manutenção, controle de produção etc.). Os Sistemas de Apoio à Gestão preocupam-se, basicamente, com as informações necessárias para a gestão econômico-financeira da empresa.

A Controladoria, novamente, deve ser muito atuante nessa fase liderando a análise, implementação ou adaptação dos sistemas de informações.

Dentre os sistemas de informações existentes, podemos detectar como principal o sistema de informações contábeis.

Nesse contexto, a participação da Controladoria passa a ser de fundamental importância, desde a definição do escopo do projeto, bem como no gerenciamento de todas as suas fases.

2.6.1 Sistema de informações gerenciais e contabilidade gerencial

Para que a Controladoria possa coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no processo decisório das corporações, é necessária a existência de um sistema específico para tais finalidades. Trata-se do Sistema de Informações Gerenciais, que tornou possível acompanhar a velocidade e a integração das informações do atual mundo dos negócios, geralmente com maciça utilização das tecnologias de informação.

Oliveira (2001, p.64) comenta que sistemas de informações é uma combinação de um conjunto de dados sobre os quais aplica-se uma tratativa, manual ou computacional gerando-se uma informação de saída.

Essa definição é seguida de uma outra conceituação importante, onde se entende por dado, como sendo qualquer elemento indicado em sua forma bruta, que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. Trata-se

de matéria-prima a ser lapidada e transformada em “produto acabado”, ou em informação, pronta para ser utilizada pelos gestores de uma corporação.

Na definição de Oliveira (2001, p. 65), Sistema de informações Gerenciais (SIG) é um processo de transformação de dados em informações, que são utilizadas na estrutura decisória da empresa como ferramenta que possibilita a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

A figura abaixo ilustra melhor o Sistema de Informações Gerenciais:

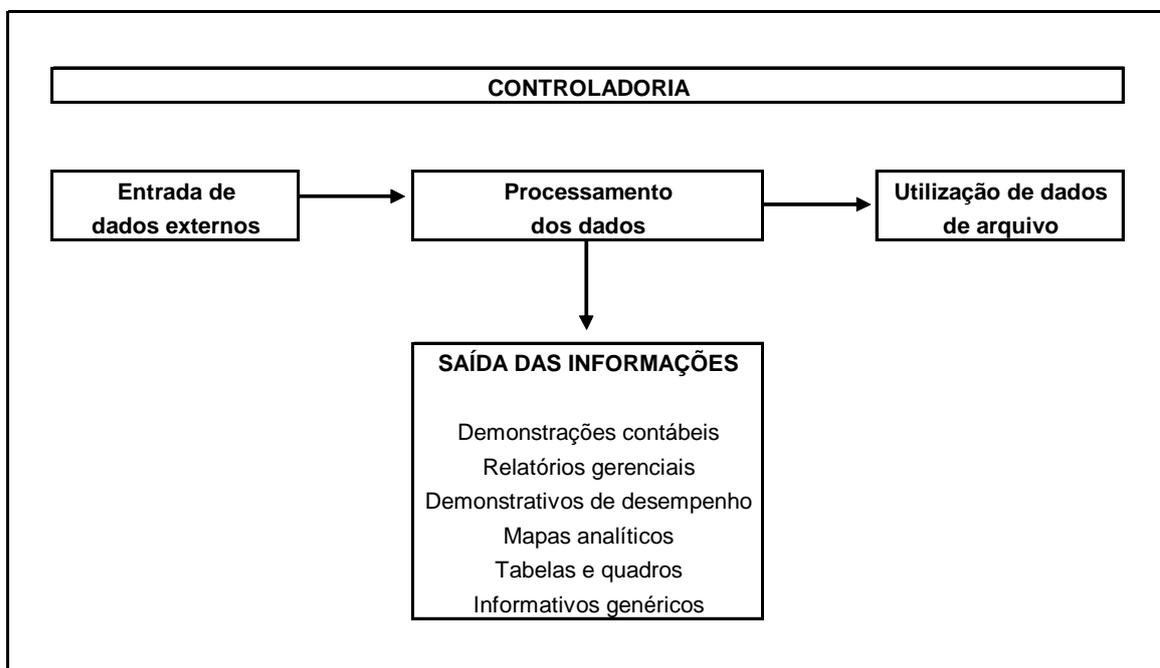


FIGURA 3: Sistema de Informações Gerenciais
Fonte: Oliveira (2001, p. 65)

Para que a massa de informações das empresas fosse processada de maneira rápida, integrada e precisa, surgiram vários programas de gestão empresarial, que normalmente modificam a cultura do trabalho de uma empresa, tornando a informação a principal base para a tomada de decisões, devido a uma maior confiabilidade.

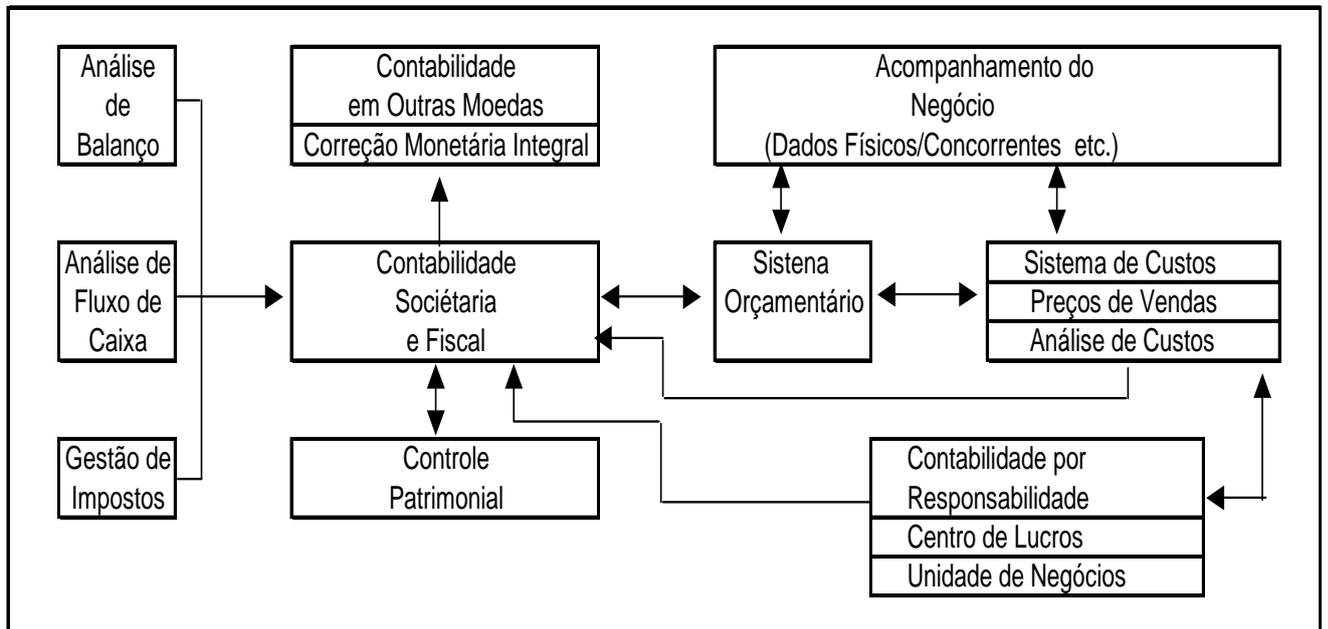
A grande vantagem desse tipo de sistema é sua cobertura que vai desde as necessidades fiscais, que toda empresa necessita, como também oferece informações para a tomada de decisões gerenciais.

Um dos sistemas mais utilizados é o Sistema de Informações Contábeis Gerenciais, sendo o mesmo capaz de registrar, armazenar e agrupar dados, de forma a prover todos os fatos contábeis ocorridos na empresa a seus usuários, sendo assim, ferramenta essencial no processo para a tomada de decisão.

O Sistema de Informações Contábeis deve apoiar as decisões dos gestores em todas as etapas do processo, nas fases de planejamento, execução e controle, tanto com informações rotineiras ou específicas. Por isso, os subsistemas que o compõe, precisam convergir para o seu principal objetivo, que é o de prover informações úteis aos seus usuários.

Nesse contexto, Padoveze (1997, p. 48) demonstra na figura 4 a visão geral do sistema de informação contábil gerencial.

Sistema de Informação Contábil



Sistemas Operacionais Integrados

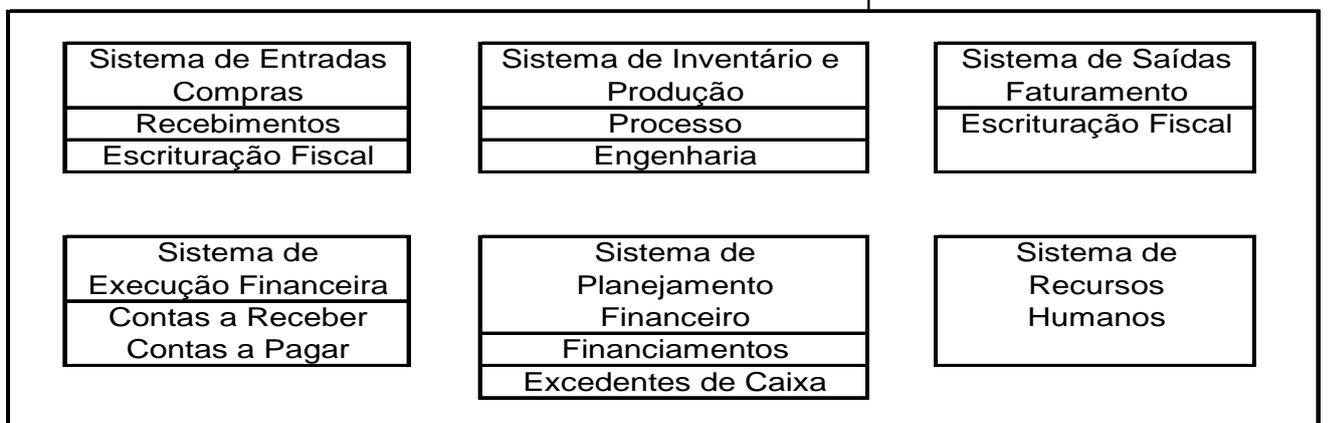


FIGURA 4 - Sistema de informação contábil gerencial – visão geral.
Fonte: Padoveze (1997, p. 48).

Para Padoveze (1997, p. 40) operacionalidade, integração e custo da informação são os pontos fundamentais para que um Sistema de Informação Contábil tenha validade perene dentro de uma entidade.

- **operacionalidade:** relatórios concisos, com dados reais, práticos e objetivos;

- **integração:** a informação será sempre fornecida pelo mesmo e único sistema contábil de informação;
- **custo:** o sistema contábil deve ser analisado na relação custo X benefício para a empresa.

Portanto, é preciso enfatizar que o Sistema de Informações Contábeis é um dos elementos mais importantes de um SIG, sendo suas informações de caráter fundamental no processo de tomada de decisão, utilizados sob a temática de Sistemas de Controle Gerencial.

Nessa linha de pensamento, Anthony e Govindarajan (2002, p. 34) definem: *“O controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam às estratégias adotadas”*.

Conectando controle gerencial à contabilidade gerencial, é importante defini-la como um processo de identificação, mensuração, divulgação e análise de informações de eventos econômicos das organizações. As informações contábeis gerenciais são uma das primeiras fontes de informações para a tomada de decisão e controle nas organizações.

Segundo Kaplan (2007, p. 3-4), os Sistemas de Informações Contábeis Gerenciais produzem informações que ajudam os trabalhadores, gerentes e executivos a tomarem melhores decisões e a melhorar os processos e a performance de suas organizações.

Não obstante, é um dos principais enfoques da Controladoria em processos de aquisições e fusões de empresas, na fase final de consolidação.

2.6.2 Desenvolvimento e gerenciamento de sistemas de informações

O gerenciamento do projeto, ao longo do seu desenvolvimento, é um ponto crítico para assegurar o cumprimento dos objetivos. Sendo certo que, a partir de um gerenciamento adequado pode-se garantir o bom andamento de um projeto.

Existem diferentes soluções metodológicas para projetos de sistemas, que segundo Bio (1987, p. 169) essas metodologias procuram definir:

- as fases de um projeto;
- as atividades de cada fase;
- os produtos e pontos de controle dessas fases;
- os responsáveis e demais envolvidos nessas fases;
- a documentação associada a essas fases.

A abordagem de Bio (1987, p. 170), configura-se como importante para a sistemização da pesquisa, sendo apresentadas etapas para o desenvolvimento de projetos de sistemas. (Vide Anexo A).

O objetivo da metodologia é decompor logicamente as atividades e possibilitar a obtenção de vários produtos intermediários que são fundamentais para:

- verificar os progressos, ao longo do projeto, em relação aos objetivos estabelecidos;
- ajustar o entendimento entre os envolvidos;
- garantir que o sistema a ser implantado corresponda ao que se pretende;
- programar o trabalho das fases subseqüentes;
- evitar desperdícios de tempo e recursos no processo de otimização de um sistema.

Falhas e equívocos acentuam-se quando não existe uma metodologia previamente definida.

Além de definir uma metodologia, é importante criar planos de contingências para cada uma das fases de um projeto de desenvolvimento de sistema.

Nesse contexto, Phillips (2003, p. 53) enfatiza:

[...] para cada fase principal de um projeto, você deve criar um plano de contingência. Ele permite que você tome decisões predeterminadas caso haja problemas nas fases do projeto. Os planos de contingência permitem que uma equipe de projeto trabalhe com gerência, viabilizando diferentes variações de um projeto e dão um toque de realismo a uma execução que se espera ser impecável.

Ainda segundo Phillips (2003, p. 48), *“um projeto que não siga o rumo esperado e não tenha um plano de contingência, enfrentará atraso e provavelmente problemas de orçamento”*.

Num outro contexto é importante a abordagem de gerenciamento das mudanças, durante as fases de implementação de sistemas de informação.

A Controladoria também deverá gerenciar a condução das mudanças necessárias na organização para implementar ou adequar com exatidão os sistemas de informações.

Para Lucas Jr. (1975), a introdução ou a alteração de um sistema de informação tem um poderoso impacto comportamental e organizacional. Ela transforma o modo desempenho e interação de vários indivíduos e grupos. Mudanças no modo como a informação é definida, acessada e usada para gerenciar recursos da organização são freqüentemente conduzidas para novas distribuições de autoridade e de poder. Essa mudança organizacional interna alimenta a resistência e a oposição e pode conduzir um bom sistema à morte.

Conforme Moura (1994, p. 127), toda mudança, em sua essência, é algo eminentemente pessoal. Para que uma mudança ocorra na sociedade ou numa corporação, é preciso que as pessoas sintam, pensem ou façam algo diferente.

Mas tanto as pessoas como as instituições podem responder às necessidades de mudança através de diversos mecanismos. Entre outras formas usuais, podemos considerar as seguintes:

- **Ignorar** o fenômeno - agir como se as mudanças não ocorressem;
- **Resistir** - tentar bloquear as mudanças;
- **Acomodação** - ignorar ou bloquear até o limite do possível; depois diante da realidade, tentar mudar para acompanhar os acontecimentos;
- **Planejar e Administrar** - reconhecer a inevitabilidade da mudança, antecipar sua ocorrência, planejar sua execução e controlar o processo.

Não existe uma fórmula infalível, mas um bom referencial deverá ter uma ampla, geral e irrestrita participação de todos que serão envolvidos ou afetados pelo processo, na própria formulação da estratégia de mudança.

As exigências de informação do usuário guiam o esforço de construção de sistema. Os usuários precisam ter controle suficiente sobre o processo de projeto para assegurar que o sistema reflita suas prioridades empresariais e necessidades de informação (HUNTON; BEELER, 1997).

Trabalhar sobre o projeto aumenta o entendimento e a aceitação do usuário do sistema, reduzindo os problemas causados por transferências de poder, conflitos entre grupos e falta de familiaridade com as novas funções e procedimentos dos sistemas. O envolvimento insuficiente do usuário no esforço do projeto é uma das principais causas de fracasso do sistema.

Quanto maior for o envolvimento dos usuários no projeto e na operação de sistemas de informação, maior será a oportunidade de moldar o sistema de acordo com suas prioridades e exigências empresariais. Além disso, eles têm mais probabilidade de reagir positivamente ao sistema completo porque foram participantes ativos no processo de mudança.

O desenvolvimento de sistemas não é um processo inteiramente racional. Os usuários que conduzem atividades de projeto têm usado sua posição para interesses particulares adicionais e para ganhar poder em vez de promover os objetivos organizacionais (FRANZ; ROBEY, 1984).

A participação em atividades de implementação pode ser suficiente para superar o problema da resistência do usuário. O processo de implementação demanda mudança organizacional. Tais mudanças podem encontrar resistência porque usuários diferentes podem ser afetados pelo sistema de diferentes modos. Por tratar-se de mudanças percebidas como benéficas, alguns usuários podem receber bem um novo sistema, enquanto outros podem resistir a essas mudanças porque acreditam que a substituição é prejudicial aos seus interesses. (JOSHI, 1991)

As estratégias para superar a resistência do usuário incluem participação do usuário (para obter o comprometimento bem como para melhorar o projeto), educação do usuário (treinamento), coerção administrativa (regras, políticas) e incentivos aos usuários. Finalmente, os usuários serão mais cooperativos se os problemas organizacionais forem resolvidos antes da introdução do novo sistema.

2.7 Reestruturação organizacional

Uma das tarefas principais que a empresa adquirente exerce durante a fase de consolidação, e na qual a Controladoria desempenha papel fundamental, refere-se a reestruturação organizacional.

Nessa fase são abordados vários itens que estão diretamente ligados à adaptação da estrutura de operação da empresa, como amplitude de seu negócio, revisão de cargos e salários, duplicação de funções, entre outros.

Segundo Schmitt (1996, p. 83) os assuntos de maior frequência e relevância que devem ser abordados no estudo da estrutura organizacional no plano operacional são os seguintes:

- adequação do tipo de estrutura organizacional;
- centralização/descentralização de poder;
- rapidez e qualidade do sistema decisório;
- duplicação de funções;
- inadequações entre os perfis necessários e os ocupantes dos cargos;
- grau de motivação e clima organizacional.

Ainda segundo Schmitt (1996, p. 103) o diagnóstico detalhado da estrutura organizacional não deve limitar-se aos itens acima apontados, mas também deve identificar as interfaces ou relações entre a estrutura, a estratégia, os recursos humanos, as habilidades da organização, seus sistemas, seu estilo e seus valores comuns. As disfunções ou a falta de harmonia ou coerência entre esses elementos são sempre fatores que afetam a capacidade da empresa ser competitiva e gerar valor econômico.

Para gerenciar todas essas alterações na estrutura organizacional de uma empresa, se faz necessário o entendimento de alguns conceitos e práticas, como veremos a seguir.

Fisher (2002), comenta:

[...] o aumento da relevância das pressões ambientais tais como a globalização, o acirramento da concorrência e a necessidade de aprimoramento dos indicadores de desempenho organizacional, demonstrou a restrição do conceito de mudança como uma variável tópica e pontual. A percepção da necessidade de intervenção e desenvolvimento mais amplo das organizações encontrou respostas com a proposição do fenômeno da mudança de larga escala.

Mohrmann et al (1991) descreve a mudança de larga escala como a mudança duradoura no caráter da organização a qual impacta significativamente a sua *performance*.

Baseados na afirmativa acima, os autores utilizam dois elementos para definir o caráter da organização: o *design*, que inclui o conjunto de estratégias, estrutura, política, tecnologia e demais elementos formais da organização; e o processo, composto pelo comportamento, energia interna e fluxo de informações existentes na organização.

Nessa mesma linha de raciocínio, Fischer (2002) salienta a importância da modelagem do processo de transformação organizacional, acrescentando dois elementos complementares para compreender e gerenciar o constante desenvolvimento das empresas. A transformação deve ser gerenciada em seus aspectos objetivos, os quais estão relacionados a elementos técnicos e administrativos da estrutura e do modelo de gestão, mas também em seus aspectos intangíveis como os padrões culturais prevaletentes e a dinâmica das relações de poder que constituem o tecido da organização.

Segundo Wasserstein (2000), são três os elementos para a gestão do processo de integração entre as empresas:

- a rapidez na efetivação das mudanças, que deve acontecer nos primeiros seis meses, período no qual os gestores e os demais profissionais estão mais predispostos à experiência de transformação;
- a alocação dos executivos nas posições de comando através da utilização de critérios consistentes, garantindo um estilo de liderança forte, rápido e assertivo;

- os executivos da operação devem ser envolvidos desde cedo no processo, incluindo-os o mais rápido possível no desenvolvimento dos modelos de gestão estratégica e operacional da nova configuração empresarial.

Ainda nesse sentido, Galpin e Herndon (2000), demonstram que a integração não deve se restringir ao momento em que os profissionais da empresa começam a trabalhar juntos, mas sim desde o período em que se inicia a intenção de efetivar a operação. O gerenciamento da mudança deve ser motivo de preocupação na etapa do *due diligence*, em que se verifica a viabilidade do futuro negócio, incluindo o mapeamento de riscos relacionados a fatores culturais, organizacionais e humanos, caso contrário, pode causar impactos significativamente negativos para a eficácia da combinação entre as empresas.

2.7.1 Retenção de profissionais estratégicos

O modelo de gestão de recursos humanos, composto por políticas, práticas e instrumentos, utilizado ao longo do processo de combinação entre as empresas torna-se um elemento-chave para o sucesso da operação. É muito importante o processo de análise dos profissionais, visando ocupar as posições da nova organização, assim como os mecanismos estruturados para retenção de profissionais considerados importantes para a implementação da estratégia desenhada para a companhia.

Segundo Galpin e Herndon (2000), a decisão de manter o melhor profissional para cada uma das posições da nova empresa torna-se relevante, seja em fusões entre empresas com características semelhantes ou mesmo em transações nas quais torna-se necessária à transformação significativa das organizações participantes da operação para a criação de um modelo organizacional distinto.

Portanto, a retenção de pessoas-chave, consideradas fundamentais para a implementação da estratégia futura, apresenta-se como um grande desafio para as organizações em processos de aquisições e fusões.

Em alguns casos, dependendo da nova estrutura organizacional desenhada na empresa resultante, se faz necessária a contratação de profissionais no mercado.

Paralelamente aos esforços de análise e retenção dos profissionais, outros pontos de gestão devem ser gerenciados com cuidado como, por exemplo, a implementação de uma política de desligamento justa e responsável. Apesar do alto custo decorrente desse tipo de iniciativa, o impacto positivo junto aos profissionais que permanecem na organização influencia o clima organizacional interno e, indiretamente, facilita a retenção dos executivos da empresa.

2.7.2 Cultura organizacional

Fusões e aquisições são situações únicas. Durante esses processos, um dos maiores desafios é administrar a cultura empresarial em diferentes maneiras. Fusões acentuam pontos da cultura das empresas envolvidas que podem ter se desenvolvido sorrateiramente no dia-a-dia. Após a vivência por poucos meses no ambiente de uma fusão ou aquisição, as características mais marcantes da cultura das empresas começam a ficar evidentes e se manifestam de forma repentina e muitas vezes, agressiva.

No caso de crescimento orgânico, a cultura de uma organização se altera de acordo com a evolução dos valores com o passar do tempo. No caso de uma fusão, duas culturas têm que se unir. É como um casamento arranjado, os pais negociam e de repente os filhos estão comprometidos com um estranho. Os valores desse novo parceiro não serão visíveis imediatamente, o que se apresenta são as manifestações dos valores: comportamentos, símbolos e sistemas.

Para controlar o momento da fusão é necessário separar o gerenciamento dos sentimentos, do gerenciamento cultural. O primeiro é urgente e importante; o segundo pode parecer menos urgente, mas em longo prazo acaba sendo mais importante. Durante os primeiros meses, as emoções estão à flor da pele e as pessoas estão focadas em reorganizar suas próprias vidas. Não pensam em valores, pensam em segurança pessoal. A hierarquia de necessidades de Abraham Maslow mostra exatamente isso, enquanto as necessidades básicas não forem supridas, as pessoas não tendem a se preocupar com tópicos mais profundos.

Muitas são as definições utilizadas para cultura organizacional, entretanto sobressai a elaborada por Schein (1997, p. 12):

[...] cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Fleury e Fleury (1995, p. 27), abordam o tema de maneira direta:

[...] cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Esta última afirmação é fundamental nas operações de fusão e aquisição nos quais se pode estabelecer uma relação entre “vencedores” e “vencidos” – fazendo parte do primeiro grupo os que pertenciam à empresa adquirente e a do segundo grupo os que pertenciam à empresa adquirida.

Ainda segundo Fleury, para compreender melhor o conceito de cultura organizacional devem-se examinar suas principais características:

- **a cultura organizacional é aprendida** – resulta das experiências das pessoas antes de entrarem para a organização, como das influências das organizações em si;
- **é determinada pela história da organização** – definida pelas decisões que os indivíduos tomaram no passado, particularmente por pessoas importantes, como o fundador;
- **é parcialmente subconsciente** – com o tempo, as idéias e as crenças se desenvolvem e se tornam influências claras no comportamento das pessoas;
- **é heterogênea** – partes distintas da organização têm culturas diferentes.

A cultura organizacional resulta e é forçada e/ou modificada por cinco fatores:

- história da organização;

- estrutura organizacional e relações internas;
- práticas gerenciais ou maneira de conduzir os negócios no dia-a-dia;
- sistema de comunicação existente e sistemas de recompensas.

A cultura das organizações, dessa forma, afeta o processo de aquisição, porque implica em integração forçada entre elementos estranhos: ambas as organizações, adquirente e adquirida, são portadoras de diferentes crenças, valores, expectativas, linguagens, motivações e normas. (ORSI, 2003, p. 29-30)

No próximo capítulo, a cultura organizacional é abordada como um dos sub-âmbitos do processo de reestruturação organizacional.

3 ESTUDO DE CASO

O caso aqui apresentado foi estruturado com base em três processos de consolidação por parte de empresa multinacional dinamarquesa do setor de ingredientes para alimentos, na América do Sul, como mostra a figura a seguir:

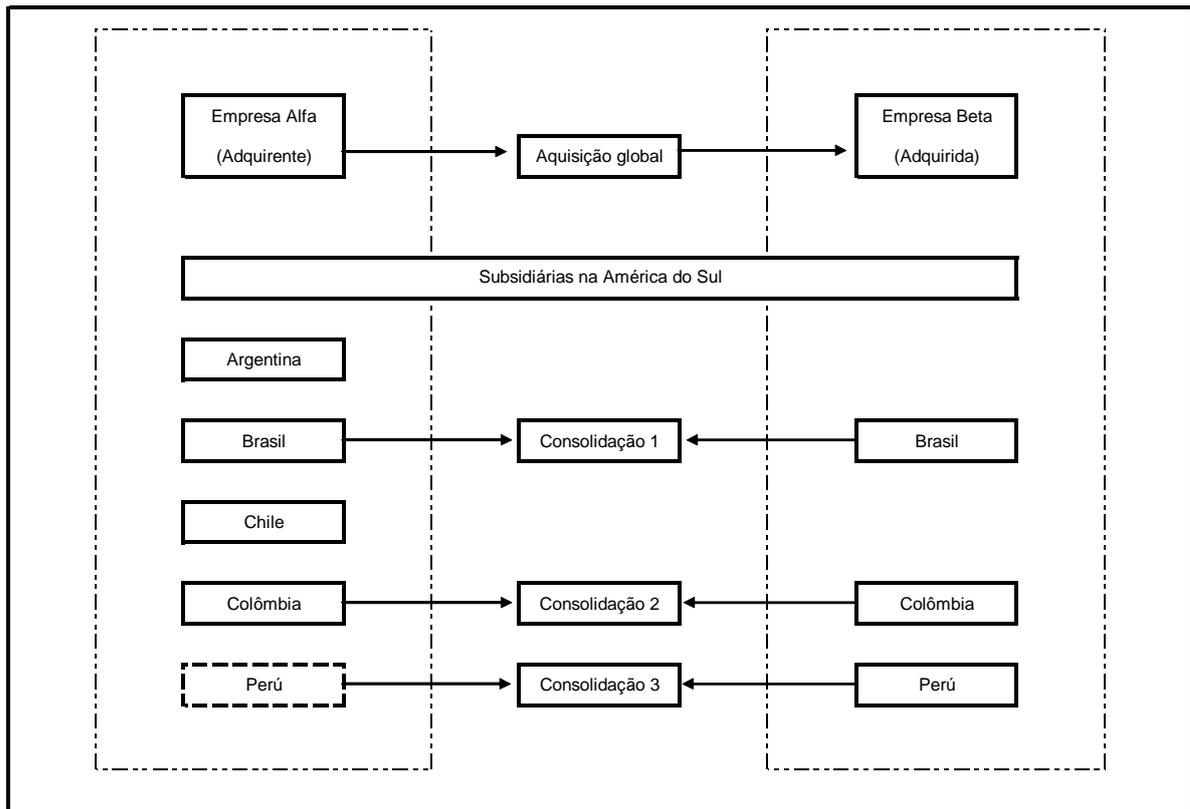


FIGURA 5 – Estudo de caso: processos de consolidação
Fonte: Do autor

Para efeitos de simplificação do estudo do caso passa-se a adotar as seguintes referências: a empresa adquirente será denominada “ALFA” e, a empresa adquirida “BETA”.

3.1 A empresa adquirente “ALFA”

Empresa líder mundial no mercado de ingredientes para alimentos, com sede em Copenhague, forte atuação na Europa e Estados Unidos, presente em mais

de 70 países, a empresa aqui denominada “ALFA” decidiu em sua visão estratégica de negócios pelo crescimento por aquisições. O fato era que sua estratégia de crescimento almejava dobrar de tamanho em cinco anos, o que nas suas áreas de atuação atual não seria possível.

A partir do ano 2000, efetua várias aquisições e cisões de âmbito global, alterando por várias vezes sua estrutura de capitais, sempre focando em seu *core business*, o de ingredientes para alimentos.

Nesse período, mediante três grandes aquisições em diversos países, consolida-se como líder mundial em seu segmento de atuação.

Na América do Sul, possuía subsidiárias na Argentina, Brasil, Chile e Colômbia.

No Peru estava presente através de representação comercial, e para efetuar a consolidação da empresa BETA (consolidada), decidiu-se pela abertura da subsidiária peruana.

Ressalte-se que, na subsidiária do Brasil encontra-se o comando administrativo da América do Sul, incluindo-se suporte a Controladoria e Tecnologia da Informação, das subsidiárias sul-americanas.

Processo de consolidação de aquisição no Brasil

No Brasil, a matriz da empresa adquirida BETA localizava-se na grande São Paulo, e possuía um centro de inovação tecnológica no interior do estado. A divisão de ingredientes de alimentos era de tamanho pequeno, e do processo de cisão resultaram apenas os seguintes ativos: contas a receber, veículos dos vendedores, equipamentos de análise laboratorial e o passivo trabalhista. O valor foi fixado com base em valor de mercado.

O ERP utilizado foi o mesmo já utilizado pela matriz e subsidiária da empresa ALFA, o SAP R/3.

A divisão de negócios de ingredientes da “BETA” é considerada para a empresa adquirente, mundialmente, como uma única divisão de negócios: a de

Cultivos. Por esse motivo a adquirente resolveu incorporar em seu quadro de funcionários alguns profissionais de cunho estratégico: a diretora de vendas e três técnicos de inovação e aplicação de produtos.

Do ponto de vista administrativo o maior impacto foi na questão logística, uma vez que os ingredientes dessa divisão de negócios exigem manipulação específica e devem ser mantidos em refrigeração apropriada. Além disso, as entregas a clientes sofreram impacto, também por ser necessário transporte adequado.

A área de controladoria não incorporou ou contratou funcionários devido a aquisição.

Processo de consolidação de aquisição na Colômbia

O cenário naquele país era bem diferente. A empresa adquirente mantinha seus negócios localmente através de seu escritório de vendas, onde trabalhavam, naquela ocasião, cerca de 10 funcionários.

Já a empresa adquirida atuava especificamente no ramo de ingredientes para alimentos e, possuía cerca de 30 funcionários, distribuídos entre áreas de vendas, administração e uma pequena fábrica, localizados num mesmo prédio nos arredores da grande Bogotá.

Portanto, a incorporação se deu de maneira total, através da sucessão de todos os ativos da adquirida.

Do ponto de vista administrativo, o desafio foi grande, pois o tamanho da adquirida era maior e, portanto, o impacto na organização se deu de forma abrangente.

O escritório da adquirente foi extinto e todos migraram para o prédio da adquirida, junto a unidade fabril.

O sistema ERP que prevaleceu, também foi o da adquirida, tendo como diferencial, o módulo fabril e de custos de produção.

No médio prazo estava programada sua substituição pelo ERP da matriz, o SAP R/3.

A área administrativa foi totalmente remodelada, sendo contratado no mercado um novo gerente financeiro.

Todos os fluxos e processos foram revistos, no intuito de assegurar que as normas internas da corporação da adquirente prevalecessem.

Processo de consolidação de aquisição no Peru

Os negócios da adquirida naquele país eram de pequena escala e concentravam-se apenas num segmento de mercado: o de ingredientes para alimentos. Após sua venda, o escritório ali mantido foi extinto.

Já a adquirente possuía negócios localmente há mais de trinta anos, através de um representante comercial.

Por motivos estratégicos e visando otimizar recursos, a mesma decidiu por inaugurar seu mais novo escritório de vendas na América do Sul. Com isso, dois executivos de vendas da adquirida e um do representante comercial passaram a integrar a força de vendas da adquirente, recém inaugurada.

Além disso, o contador da adquirida foi contratado temporariamente durante a fase inicial de consolidação.

Antes dessa tomada de decisão, foi apreciada a possibilidade de compra da empresa do representante comercial. Porém, após a fase de *due diligence*, a empresa decidiu abrir uma empresa totalmente nova. Esse fato implicou uma série de atividades de cunho jurídico, administrativos, logísticos e de recursos humanos, sendo para isso constituído um projeto e, para dirigi-lo, dois profissionais de outras duas subsidiárias sul-americanas foram selecionados.

Houve a necessidade de compra e implementação de um sistema ERP para o controle operacional no negócio local. Por motivos estratégicos, foi adquirido ERP peruano, sendo que há previsão de substituição por outro ERP (SAP R/3) no médio prazo.

Na área de Controladoria, foram contratados dois profissionais que executam toda a rotina financeira e administrativa da subsidiária, reportando-se ao Brasil.

3.2 Pesquisando os fatores na consolidação das aquisições

Foi aplicado questionário com questões de natureza fechada, dirigido aos profissionais de Controladoria e Análise de Sistemas, envolvidos no processo de consolidação das aquisições, nos três países referidos, com objetivo de extrair argumentos que consolidem e convirjam para as evidências que o estudo requer.

Os participantes respondentes, definidos pelo critério do nível de envolvimento durante o processo de consolidação nos diferentes casos (amostra induzida) e que se encontram destacados no quadro a seguir:

Brasil	Colômbia	Peru
1 Analista de Sistemas	1 Analista de Sistemas	1 Analista de Sistemas
1 Coord. de Controladoria	1 Gerente Financeiro	1 Analista Cont. Financeiro
1 Analista de Controladoria		

QUADRO 3 – Respondentes do questionário
Fonte: Do autor

Vale ressaltar que o respondente denominado analista de sistemas respondeu o questionário para as três subsidiárias, por ter participado diretamente nos três processos e ser responsável por todos ERPs da América do Sul.

O modelo de questionário foi definido a partir de afirmativas que fossem pertinentes ao escopo de pesquisa. Foi aplicado pré-teste, no qual participaram três respondentes da subsidiária brasileira.

Como resultado (Apêndice A), foram re-elaboradas algumas afirmativas para um melhor entendimento do respondente, bem como, foram incluídas algumas questões apontadas como importantes no processo de consolidação.

A construção do questionário tomou por base o estudo da literatura e embasamento teórico e, tratou de dois âmbitos em sua essência: Sistemas de Informação e Reestruturação Organizacional, e sub-âmbitos importantes para o processo de consolidação de aquisições, conforme quadro a seguir:

Âmbito	Sub-âmbito
I - Sistemas de informação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos 2. Características operacionais 3. Planejamento e gerenciamento
II – Reestruturação organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrutura organizacional 2. Retenção de conhecimento 3. Cultura organizacional

QUADRO 4 – Âmbitos e sub-âmbitos do questionário
Fonte: Do autor

O questionário concebeu 23 afirmativas para o âmbito Sistemas de Informações e 12 para a Reestruturação Organizacional, num total de 35 afirmativas, distribuídas em seus 6 sub-âmbitos..

A estrutura do questionário abrangeu afirmativas a serem avaliadas mediante a escala Likert de cinco níveis (1 irrelevante, 2 pouco relevante, 3 medianamente relevante, 4 relevante e 5 muito relevante).

A técnica de estatística descritiva foi utilizada para analisar os dados, qualitativamente, através da utilização de tabelas de frequência e gráficos.

3.3 Análise dos resultados da pesquisa

A análise comparativa de dados obtidos através do questionário aplicado, visa identificar e avaliar as variáveis específicas presentes na reestruturação

organizacional e, implementação ou adequação de Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), nas três consolidações de aquisições (empresa resultante).

Para uma melhor análise dos resultados, foi realizada uma abordagem quantitativa para estabelecer o *Ranking Médio* (RM) para mensurar o grau de concordância dos sujeitos que responderam os questionários nos três países.

A verificação quanto à relevância ou não relevância das questões avaliadas, através da obtenção do RM da pontuação atribuída às respostas, relaciona à frequência das respostas dos respondentes que fizeram tal atribuição, onde os valores de 1 a 3 foram considerados como irrelevantes e, de 4 e 5, como relevantes, considerando uma escala de 5 pontos.

3.3.1 Sistemas de informações

O primeiro sub-âmbito, Características Operacionais, obteve maior homogeneidade de respostas com níveis de relevância entre os respondentes dos três países, como pode ser verificado no gráfico 2 abaixo.

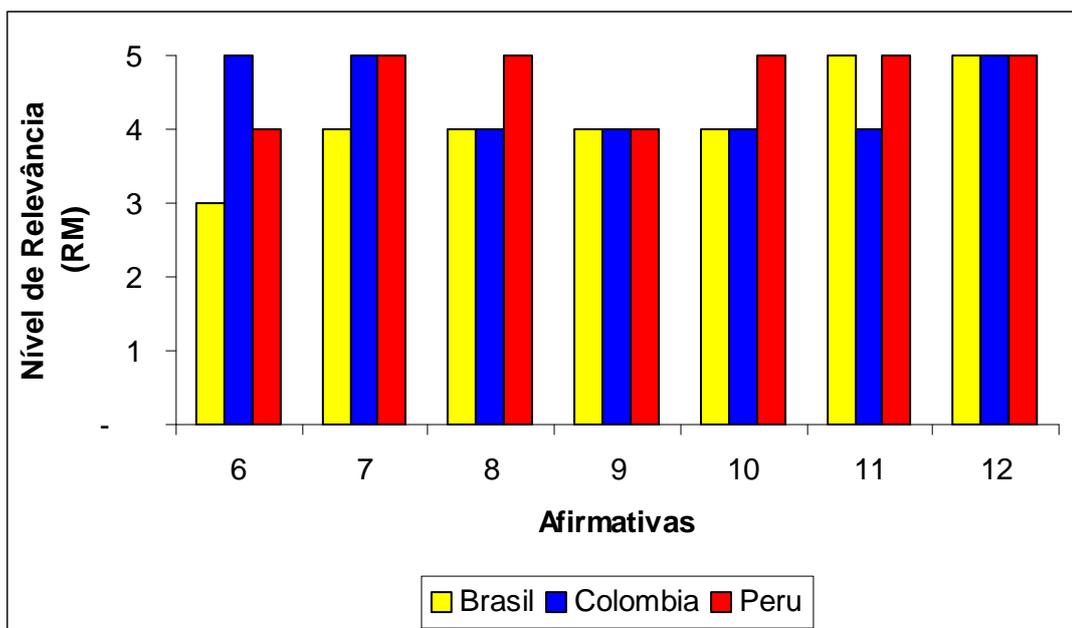


GRÁFICO 2 – Sub-âmbito: Características Operacionais
Fonte: Apêndice B

As afirmativas 7, 11 e 12, que tratam do custo de implementação, níveis de integração do SIG com os sistemas de contabilidade e tributário locais, respectivamente, obtiveram unanimidade quanto a avaliação de afirmativas com nível de relevância máximo.

Por outro lado, no Brasil, a questão 6, escolha do tipo de SIG a ser implementado em comparação com as características de operação da empresa, foi avaliada como irrelevante pela maioria dos respondentes.

O sub-âmbito Recursos apresentou um maior número de afirmativas com nível de relevância na subsidiária do Peru, como se pode observar no gráfico 3. Brasil e Colômbia se alternaram apontando níveis de relevância para afirmativas diferentes.

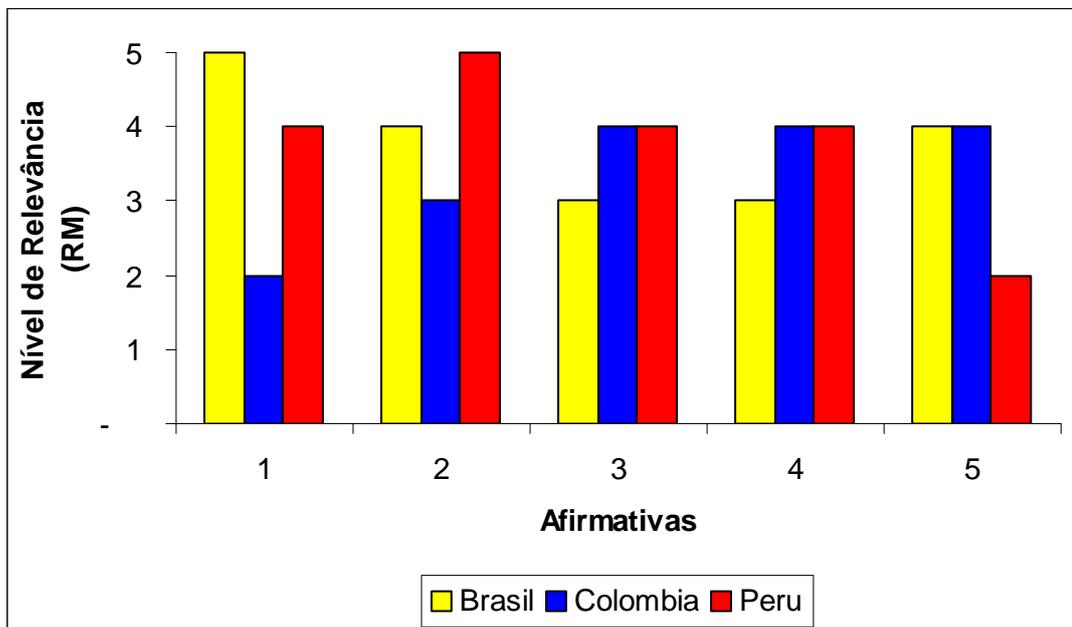


GRÁFICO 3 – Sub-âmbito: Recursos
Fonte: Apêndice B

No Brasil, a afirmativa que obteve maior número de respondentes apontando nível de relevância foi a de número 1 e no Peru a afirmativa 2. Ambas comentam a importância da capacitação técnica para se configurar e gerenciar projetos de implementação de sistemas gerenciais, conforme podemos verificar no gráfico 3.

Na Colômbia, por sua vez, as afirmativas 1 e 2 foram avaliadas pela maioria dos respondentes como irrelevantes.

O sub-âmbito que mais gerou disparidades quanto às avaliações dos respondentes foi o relacionado a Planejamento e Gerenciamento.

No gráfico 4, verifica-se que as questões 13 e 14, que tratam do diagnóstico do sistema atual e análise no novo sistema a ser utilizado, foram as que obtiveram maiores níveis de relevância por indicação dos respondentes, nesses dois países.

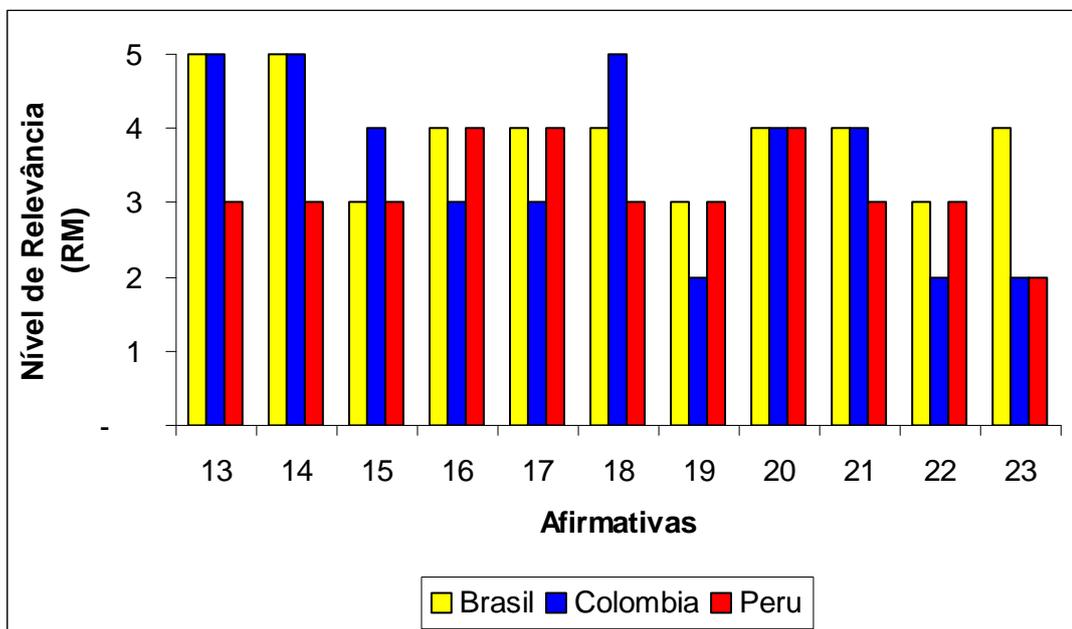


GRÁFICO 4 – Sub-âmbito: Planejamento e Gerenciamento
Fonte: Apêndice B

Já no Peru, as questões 16 e 17, que abordam a importância de se preparar material de treinamento para consulta e efetuar treinamento intensificado para novos usuários, se destacam como sendo as afirmativas de maior níveis de relevância, além da questão 20, que trata de ajustes no sistema ao final do projeto.

A questão 19, conversão de dados eletronicamente, foi avaliada com índice de irrelevância na percepção dos respondentes dos três países, enquanto que a questão 23, premiação dos profissionais pela *performance* obtida na implementação, foi avaliada como relevante apenas no Brasil.

Na tabela 2, a seguir, é apresentado um resumo comparativo do percentual de afirmativas avaliadas como relevantes, dos sub-âmbitos abordados, nas três subsidiárias.

TABELA 2 – Sistemas de Informações: afirmativas avaliadas como relevantes

Âmbito	Sub-âmbito	BR	COL	PER
Sistemas de informações	Características operacionais	85%	100%	100%
	Recursos	60%	60%	80%
	Planejamento e gerenciamento	73%	54%	27%

Fonte: Apêndice B

Podemos, com isso, verificar que na Colômbia e Peru, as afirmativas referentes a Características Operacionais, tiveram 100% das afirmativas avaliadas com grau de relevância, seguido pelo Brasil com um total de 85%.

O sub-âmbito Recursos, foi o mais uniformemente avaliado pelos respondentes, com percentual de afirmativas em nível de relevância mais acentuado na subsidiária peruana, 80%.

Por fim, o sub-âmbito que mais gerou disparidades quanto às avaliações dos respondentes foi o relacionado a Planejamento e Gerenciamento.

No Brasil a quantidade de afirmativas avaliadas com índice de relevância alcançou 73%, seguido da Colômbia com 54%. No Peru, esse índice foi de apenas 27%.

3.3.2 Reestruturação organizacional

O sub-âmbito Estrutura Organizacional apresentou nível de relevância em todas afirmativas avaliadas pelos respondentes, no Brasil e Colômbia, conforme vemos no gráfico 5.

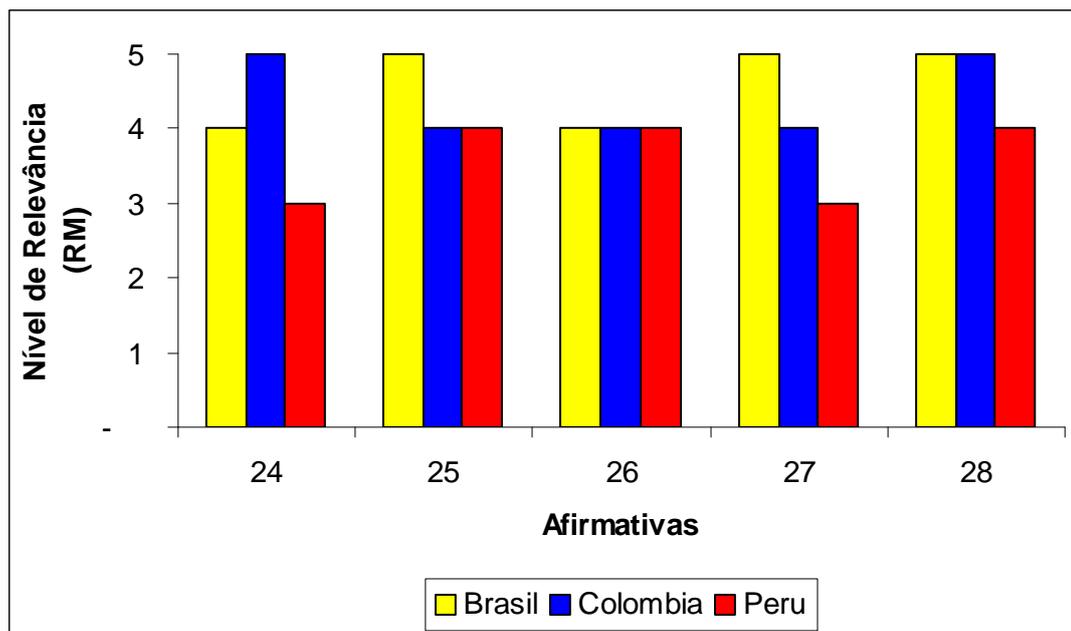


GRÁFICO 5 – Sub-âmbito: Estrutura organizacional
Fonte: Apêndice B

Destaque para a afirmativa 28 que cita a participação de executivos na liderança do processo de consolidação da empresa resultante.

Na percepção dos respondentes da subsidiária do Peru, as questões 24 e 27, adequação do tipo de estrutura organizacional e prévia elaboração do modelo de gestão estratégica e operacional, não obtiveram avaliações com níveis de relevância por parte dos respondentes.

O sub-âmbito Cultura Organizacional, através das afirmativas submetidas a avaliação pelos respondentes da subsidiária do Peru, obteve respostas com níveis de irrelevância em sua totalidade.

No Brasil, o destaque fica por conta da questão 34, que obteve número elevado de respostas com índice de relevância e cita o impacto da cultura organizacional da empresa adquirente sobre a empresa adquirida, em detrimento do exatamente oposto, citado na afirmativa 35 e que obteve a maioria das respostas com níveis irrelevância, como pode ser observado no gráfico 6.

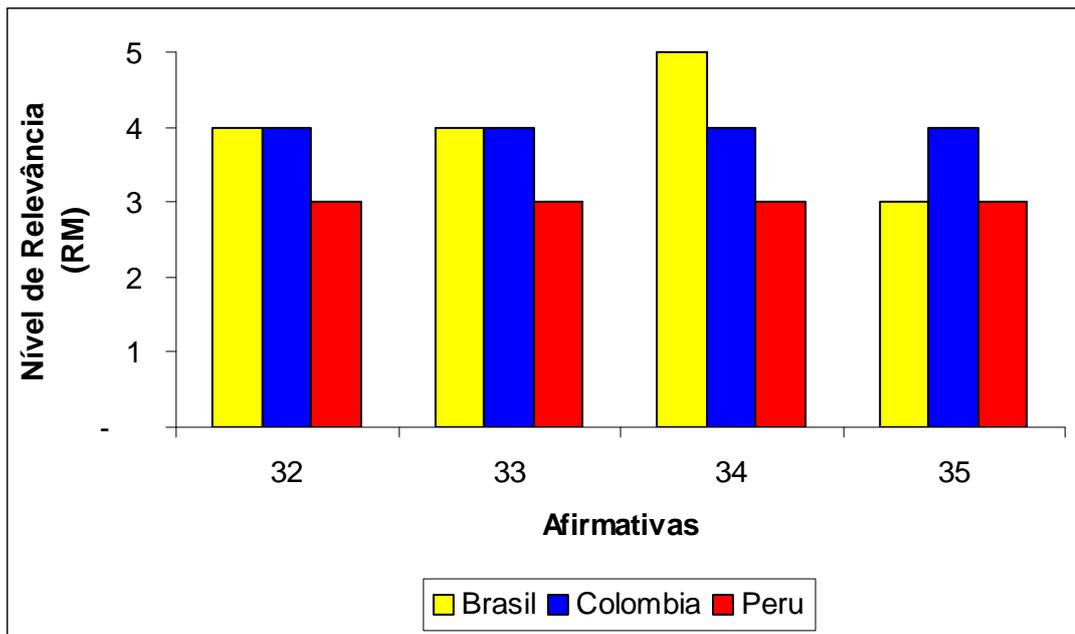


GRÁFICO 6 – Sub-âmbito: Cultura Organizacional
Fonte: Apêndice B

Na subsidiária da Colômbia ocorreu exatamente o contrário, com a questão 35 obtendo maior número de respostas com níveis de relevância.

Finalmente, o sub-âmbito Retenção de Conhecimento foi o que apresentou maiores disparidades nas avaliações e grande parte das afirmativas sendo avaliadas com índice de irrelevância.

Como podemos ver no gráfico 7, a subsidiária da Colômbia, mais especificamente, indicou através do questionário aplicado, níveis de relevância para as questões 30 e 31, que tratam da retenção de profissionais de Controladoria como estratégia de retenção ou absorção de conhecimento e existência de política de desligamento de pessoal justa e responsável.

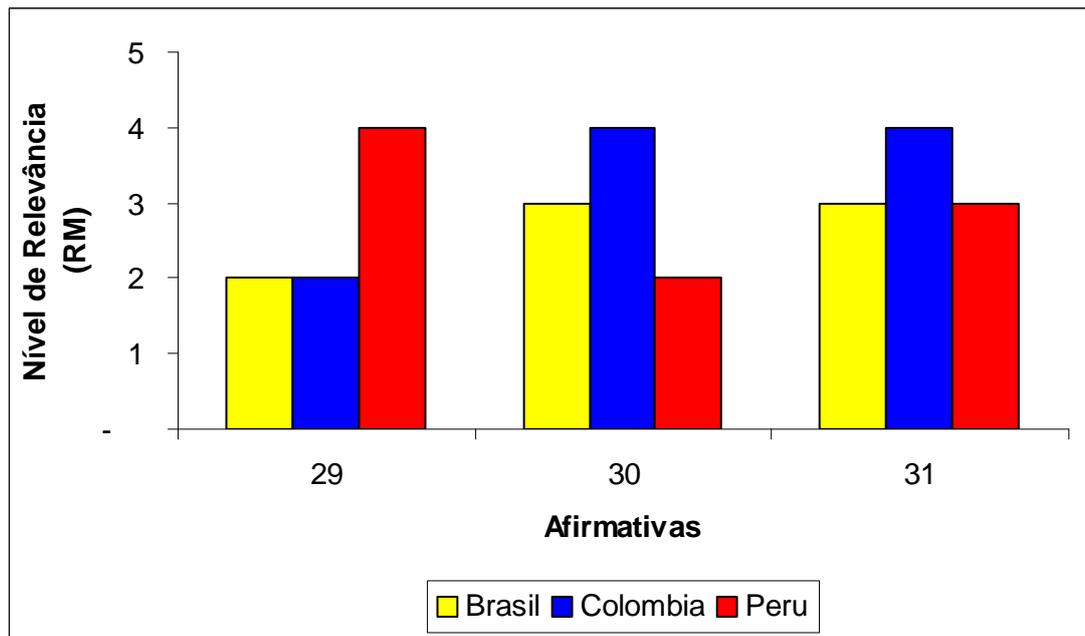


GRÁFICO 7 – Sub-âmbito: Retenção de Conhecimento
Fonte: Apêndice B

Na subsidiária do Peru apenas a questão 29, que trata da necessidade de contratação de pessoal para a área de Controladoria, foi considerada relevante.

Já os respondentes da subsidiária do Brasil avaliaram com níveis de irrelevância as três questões abordadas.

Resumo comparativo do percentual de afirmativas avaliadas como relevantes, nos sub-âmbitos abordados, nas três subsidiárias, é apresentado na tabela 3 a seguir:

TABELA 3 – Reestruturação Organizacional: afirmativas avaliadas como relevantes

Âmbito	Sub-âmbito	BR	COL	PER
Reestruturação organizacional	Estrutura organizacional	100%	100%	60%
	Cultura organizacional	75%	100%	0%
	Retenção de conhecimento	0%	67%	33%

Fonte: Apêndice B

Podemos observar, em primeira mão, que as afirmativas do sub-âmbito Estrutura Organizacional tiveram avaliação com níveis de relevância em sua totalidade 100%, no Brasil e Colômbia.

O sub-âmbito Cultura Organizacional teve suas afirmativas avaliadas com níveis de total relevância, na subsidiária da Colômbia, 100% e parcialmente no Brasil, 75%.

Já na percepção dos respondentes da subsidiária do Peru, nenhuma das afirmativas desse sub-âmbito obteve avaliação com níveis de relevância.

Finalmente, o sub-âmbito Retenção de Conhecimento obteve avaliação das afirmativas com níveis de relevância, sob o ponto de vista dos respondentes das subsidiárias da Colômbia e Peru, em quantidade mediana, com 67% e 33%, respectivamente.

Na subsidiária do Brasil, esse sub-âmbito obteve avaliação de todas as afirmativas com níveis de irrelevância.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre os vários aspectos proporcionados por esse estudo, podem ser visualizadas as contribuições que se seguem.

O objetivo principal do presente trabalho foi o de identificar e avaliar as variáveis específicas presentes na reestruturação organizacional e, implementação ou adequação de Sistemas de Informações Contábeis Gerenciais (SIG), em aquisições, na fase de consolidação.

Numa primeira abordagem, buscou-se evidenciar essas variáveis através de embasamento bibliográfico, trazendo a tona conceituação apropriada.

Posteriormente, através de estudo de caso e aplicação de questionário específico junto aos participantes-chave envolvidos nos processos de consolidação nas subsidiárias da empresa ALFA resultante, na América do Sul.

O primeiro enfoque da pesquisa, sobre a implementação ou adequação de sistemas (SIG), evidenciou a relevância quanto aos níveis de operacionalidade, integração e custo-benefício que um sistema deve oferecer, estando totalmente alinhado com o posicionamento de Padoveze (Item 2.6.1). O resultado apresentou 95% de afirmativas com níveis de relevância, considerando-se o levantamento nas três subsidiárias.

Outro item avaliado, Recursos, demonstrou-se mediana quanto ao número de afirmativas avaliadas com níveis de relevância, ora apontados por Gil (Item 2.6), apresentando maior representatividade na subsidiária do Peru, e mesmo assim, dando maior importância à necessidade de recursos humanos.

Aqui vale o comentário de que a subsidiária do Peru possui escassez e limitações quanto a recursos, sejam eles financeiros ou humanos, e talvez tenham exercido pressão quanto à relevância em se conseguir tais recursos.

Como anteriormente mencionado, as subsidiárias do Brasil e Colômbia possuem localmente pessoal técnico de suporte em Tecnologia da Informação e, enfrentam menos dificuldades com obtenção de recursos.

Finalmente, completando o primeiro bloco de afirmativas, foi abordado o tema Planejamento e Gerenciamento para implementação ou adequação de

sistemas, conceituado e roteirizado por Bio (item 2.6.2). Nesse caso, sob a percepção dos respondentes nas subsidiárias que detêm poder de coordenação ou de fornecimento de suporte local para sistemas de informações, Brasil e Colômbia, as afirmativas foram avaliadas com níveis maiores de relevância.

A subsidiária do Peru não possui suporte técnico local de sistemas ou de infra-estrutura de informática, o que a diferencia de suas afiliadas no Brasil e Colômbia, sendo para esta subsidiária um fator crítico, e traz consigo uma demanda maior por treinamentos ou material para consulta.

A segunda abordagem da pesquisa concentrou-se na Reestruturação Organizacional, e analisou num primeiro momento o sub-âmbito aqui denominado Estrutura Organizacional, conceituado por Schmitt (Item 2.7) e, novamente tivemos grande parte das avaliações apresentando níveis de relevância muito alto, com cerca de 87% das afirmativas, somando-se as três subsidiárias.

Já o tema que tratou de efeitos da Cultura Organizacional, conceituado por Orsi (item 2.8), apresentou um número maior de afirmativas com níveis de relevância nas subsidiárias onde a empresa obtinha maior envergadura física, número de funcionários, tecnologia e portfólio de negócios. Foi o caso da subsidiária da Colômbia que “incorporou” a adquirente.

Naquela subsidiária trabalhavam cerca de 40 profissionais, além de possuir uma pequena linha de produção.

Já a empresa adquirente, contava apenas com um escritório de vendas e pessoal administrativo, num total aproximado de 10 colaboradores.

Fechando a abordagem sobre Reestruturação Organizacional, tivemos as afirmativas sobre Retenção de Conhecimento, elaboradas com base na pesquisa bibliográfica, Galpin e Herndon (Item 2.7.1).

Nesse caso, somente a subsidiária da Colômbia indicou níveis de relevância para à maioria das afirmativas, uma vez que foi vivenciada a experiência de reter e posteriormente desligar pessoas ligadas a Controladoria da adquirida. No Brasil e Peru não houve fatos que levassem aos respondentes a avaliarem nesse item como sendo crítico.

No Brasil, não houve incorporação de profissionais de Controladoria, pois a incorporação se deu, quase que em sua totalidade, pela transferência do negócio e carteira de clientes.

No Peru, houve necessidade de abertura de uma nova empresa e os colaboradores da Controladoria foram contratados no mercado local.

As variações de avaliações apontadas entre as subsidiárias são compreensíveis e dependeram basicamente de fatores como tamanho da subsidiária incorporada, investimentos à disposição da subsidiária e posição de comando na América do Sul.

Como consideração final, a abordagem desse estudo apresentou elementos que procuram identificar e mensurar níveis de relevância de algumas variáveis que portanto fazem parte do processo de consolidação de empresas, evidenciando o papel da Controladoria, como promovendo a eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica e promover as bases para a integração das áreas de responsabilidade na sociedade consolidada. A Controladoria é ainda responsável pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações. Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344-347), dentro do contexto de atuação da empresa adquirida e/ou transformada.

Como sugestão de pesquisa futura, o estudo poderia se aprofundar através de uma abordagem junto a outras aquisições de empresas no Brasil ou na América do Sul, obtendo-se um número maior de respondentes a questionários aplicados e tornando possível uma análise quantitativa de maior destaque.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução de Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2002. 1.019 p.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003. 605 p.
- BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1987. 183 p.
- BRASIL. **Lei 6.404/76**, de 15 Dez. 1976. Lei das Sociedades por Ações. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 1 Set. 2007.
- _____. **10.303/2001** de 31 Out. 2001. Altera e acrescenta dispositivos das leis 6.385/76 e 6.404/76. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 1 Set. 2007.
- _____. **Lei 8.884/94** de 11 Jun. 1994. Dispõe sobre a Prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br>>. Acesso em: 1 Set. 2007.
- BULGARELLI, W. **Fusões, incorporações e cisões de sociedades**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 313 p.
- CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.
- FERREIRA, José Antônio Stark. **Finanças corporativas: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 556 p.
- FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995. 237 p.
- FISHER, R. M. **Mudança e transformação organizacional: as pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FRANZ, C.; ROBEY, D. An investigation of user-led system design: rational and political perspectives. **Communications of the ACM**, New York, v. 27, n. 12, p. 1202-1209, 1984.
- GALPIN, T. J.; HERNDON, M. **The complete guide to mergers and acquisitions: process tools to support M&A integration at every level**. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 159 p.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 207 p.

GRINBLATT, M.; TITMAN, S. **Financial markets and corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1998. 866 p.

HUNTON, J. E.; BEELER, J. B. Effects of user participation in systems development: a longitudinal field study. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 21, n. 4, p. 359-388, Dec. 1997.

JOSHI, K. A model of user's perspective on change: the case of information systems technology implementation. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 15, n. 2, p. 229-242, Jun. 1991.

KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976. 190 p.

KAPLAN, R. S.; ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D. **Management accounting**. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007. 741 p.

KPMG. **Pesquisa de fusões e aquisições 2006 – 4º. trimestre**: espelho das transações realizadas no Brasil. 2006. 35 p.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de sistema de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 433 p.

LIÇÕES de compra e venda. **Mundo Corporativo**, São Paulo, v. 4, n. 12, p. 21-23, 2. trim. 2006.

LUCAS JR., H. C. **Why information systems fail**. New York: Columbia University Press, 1975.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 428 p.

MARTELANC, R.; PASIN, R.; CAVALCANTE, F. **Avaliação de empresas: um guia para fusões & aquisições e gestão de valor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 284 p.

MOHRMANN, S. A. *et al.* **The phenomenon of large scale organizational change**. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1991.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 137 p

MOURA, P. C. **Construindo o futuro**: o impacto global do novo paradigma. Rio de Janeiro: Mauad, 1994. 227 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 275 p.

ORSI, A. **Incorporação de bases externas de conhecimento**: a gestão do conhecimento nas fusões e aquisições de empresas. 2003. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque de informação contábil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 414 p.

PHILLIPS, J. **Gerência de projetos de tecnologia da informação**. Tradução Ana Beatriz T. S. Pereira e Daniela F. L. Guazalli. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 362 p.

_____. et al. **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. 199 p.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. Tradução Antônio Z. Sanvicente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 698 p.

SADDI, J. *et al.* **Fusões e aquisições**: aspectos jurídicos e econômicos. São Paulo: IOB, 2002. 484 p.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1997. 418 p.

SCHMITT, G. R. **Turnaround**: a reestruturação dos negócios. Tradução de Miguel Cabrera. Revisão técnica de Paulo Michael Vanca. São Paulo: Makron Books, 1996. 286 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 90 p.

WASSERSTEIN, B. **Big deal 2000 and beyond**. New York: Warner Books, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003. 244 p.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

QUESTIONÁRIO

Data: ____/____/____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Responsabilidade no projeto: _____

No. de participações em consolidação de empresas _____

Profissional pertencente a empresa:	Marque um “X”
1. Adquirente	
2. Adquirida	
3. Outro. (Especifique) _____	

Objetivo do questionário:

Esta pesquisa tem por objetivo identificar elementos que sejam importantes quanto a **Sistemas de Informações e Reestruturação Organizacional**, no processo de aquisições de empresas, em sua fase de consolidação.

Confidencialidade:

Todas as informações fornecidas terão tratamento estritamente confidencial, não sendo revelado o nome do respondente nem o da empresa.

Exemplo:

Observe que para dar a sua resposta a questão, deve-se assinalar com “X” a alternativa que melhor reflita a percepção do entrevistado com relação à informação coletada. Neste exemplo, tem-se que a satisfação dos funcionários para com o sistema de informações não é relevante para a empresa, na opinião do entrevistado.

Afirmativas x grau de relevância	(1) Irrelevante	(2) Pouco relevante	(3) Medianamente relevante	(4) Relevante	(5) Muito relevante
A satisfação dos funcionários para com o sistema de informações é importante para a empresa.	X				

I – SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (SIG)

1. Recursos:

Os fatores para o sucesso de uma implementação de sistemas de informações que garantem a sua existência e operacionalidade se dão através dos três recursos (humanos, materiais e tecnológicos) a seguir atribuídos. Indique o nível de relevância para cada um deles, baseado na experiência de participação no processo de consolidação:

Afirmativas x grau de relevância	(1) Irrelevante	(2) Pouco relevante	(3) Medianamente relevante	(4) Relevante	(5) Muito relevante
1) profissionais com capacitação técnica a cerca de configuração de sistemas.					
2) profissionais com capacitação técnica em gerenciamento de projetos.					
3) diagnóstico a respeito da expansão de rede interna de computadores da empresa.					
4) diagnóstico da ampliação da capacidade de armazenamento de dados dos servidores de dados.					
5) alocação de funcionários da adquirente e adquirida ao projeto.					

2. Características operacionais:

A operacionalidade e utilidade, os níveis de integração e o custo-benefício, são pontos fundamentais para que um sistema de informações tenha validade dentro de uma empresa. Baseado em sua experiência em processos de consolidação, cite o grau de relevância nas afirmativas a seguir:

Afirmativas x grau de relevância	(1) Irrelevante	(2) Pouco relevante	(3) Medianamente relevante	(4) Relevante	(5) Muito relevante
6) escolha do tipo de SIG a ser implementado em comparação com as características de operação da empresa.					
7) custo total de implementação do SIG escolhido em comparação ao de outros sistemas de informação.					
8) prazo para a implementação do projeto.					
9) facilidade de operação e utilidade do sistema de informações.					
10) sistema de informações com relatórios concisos, dados reais, práticos e objetivos.					
11) níveis de integração do sistema de informações, com o sistema contábil, caso o sistema (SIG) não seja integrado.					
12) aderência do sistema de informações contábeis quanto ao sistema tributário local (da empresa resultante).					

3. Planejamento e gerenciamento:

O gerenciamento do projeto ao longo de seu desenvolvimento, é um ponto crítico para assegurar o cumprimento dos objetivos, e para garantir o bom andamento de um projeto é fundamental o tratamento metodológico na definição de suas etapas. Por outro lado, a introdução ou alteração de um sistema de informações tem um poderoso impacto comportamental e organizacional, causando diversas manifestações na instituição e nas pessoas.

Nesse contexto, e baseado em sua participação em consolidação de empresas, indique o nível de relevância nas seguintes afirmações.

Afirmativas x grau de relevância	(1) Irrelevante	(2) Pouco relevante	(3) Medianamente relevante	(4) Relevante	(5) Muito relevante
13) diagnóstico de operação do sistema atual na fase inicial do projeto.					
14) prévia análise de características do novo sistema de informações.					
15) realização de teste integrado operacional do programa implementado.					
16) elaboração de manuais de treinamento e consulta, para novos usuários do sistema.					
17) treinamento intensificado dos usuários do SIG, para novos usuários do sistema.					
18) Definição dos dados a serem migrados para o novo sistema					
19) conversão de dados efetuada de maneira eletrônica.					
20) ajustes necessários tratados ao final do projeto.					

Afirmativas x grau de relevância	(1) Irrelevante	(2) Pouco relevante	(3) Medianamente relevante	(4) Relevante	(5) Muito relevante
21) participação e comprometimento do usuário durante o projeto.					
22) coerção administrativa, criação de regras e políticas utilizadas pela empresa para reforçar a adoção do novo sistema pelos usuários.					
23) premiação dos profissionais participantes do projeto pela performance obtida.					

II – REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

1. Estrutura organizacional:

O diagnóstico detalhado da estrutura organizacional deve identificar as interfaces ou relações entre a estrutura, a estratégia, os recursos humanos, as habilidades da organização, seus sistemas, seu estilo e seus valores comuns. As disfunções ou a falta de harmonia ou coerência entre esses elementos são sempre fatores que afetam a capacidade de a empresa ser competitiva e gerar valor econômico. Esse tema também trata da definição de alguns executivos quanto a participação no processo de consolidação e definição do planejamento estratégico da empresa resultante.

Baseado nessa afirmativa indique o grau de relevância que cada um dos pontos descritos a seguir exercem durante a fase de consolidação da incorporação.

Afirmativas x grau de relevância	(1) Irrelevante	(2) Pouco relevante	(3) Medianamente relevante	(4) Relevante	(5) Muito relevante
24) adequação do tipo de estrutura organizacional.					
25) existência de mecanismos para medir o desempenho setorial na empresa resultante.					
26) grau de motivação e clima organizacional em relação a consolidação da aquisição.					
27) prévia elaboração do modelo de gestão estratégica e operacional.					
28) participação de executivos na liderança do processo de consolidação da empresa resultante.					

2. Retenção de conhecimento:

Esse tópico trata da seleção dos profissionais para a ocupação de certos cargos na nova organização, bem como, o trabalho de identificação e retenção de profissionais-chave para a estratégia da empresa resultante.

Nessa fase, também são tratados os casos de eliminação de cargos e efetuados os desligamentos previstos.

Baseado nessa afirmativa indique o grau de relevância que cada um dos pontos descritos a seguir exercem durante a fase de consolidação da incorporação.

Afirmativas x grau de relevância	(1) Irrelevante	(2) Pouco relevante	(3) Medianamente relevante	(4) Relevante	(5) Muito relevante
29) necessidade de contratação de pessoal para a área de Controladoria.					
30) retenção de profissionais de Controladoria como estratégia de retenção ou absorção de conhecimento.					
31) existência de política de desligamento de pessoal justa e responsável.					

3. Cultura organizacional:

Durante um processo de aquisição é comum, por parte dos empresários, a plena preocupação com fatores de cunho estratégico e econômico. A cultura organizacional é, porém, um ponto que deve ser trabalhado de maneira exaustiva durante o processo, desde seu início.

Nesse contexto, indique o grau de relevância das afirmativas a seguir.

Afirmativas x grau de relevância	(1) Irrelevante	(2) Pouco relevante	(3) Medianamente relevante	(4) Relevante	(5) Muito relevante
32) sistema de comunicações (intranet, manuais, jornais, e-mail, etc) da empresa utilizado para integrar a cultura organizacional na empresa resultante.					
33) práticas gerenciais utilizadas como formadoras de cultura organizacionais.					
34) impacto da cultura organizacional da empresa adquirente sobre a empresa adquirida.					
35) impacto da cultura organizacional da empresa adquirida sobre a empresa adquirente.					

APÊNDICE B – Resultado da pesquisa

APÊNDICE B – Resumo das respostas do questionário

Âmbito	Sub-âmbito	Afirmativa	Respondentes								RM	RM	RM	RM
			BR 1	BR 2	BR 3	COL 1	COL 2	PER 1	PER 2	BR	COL	PER	Geral	
Sistemas de informações	Recursos	1	5	5	4	2	2	3	5	5	2	4	4	
		2	4	4	4	4	2	5	4	4	3	5	4	
		3	2	5	2	4	4	3	4	3	4	4	3	
		4	2	5	2	4	4	3	4	3	4	4	3	
		5	5	4	4	5	2	2	1	4	4	2	3	
	Características operacionais	6	4	3	3	4	5	3	5	3	5	4	4	
		7	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	
		8	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	
		9	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
		10	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	
		11	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	
		12	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	
	Planejamento e gerenciamento	13	5	4	5	5	5	4	2	5	5	3	4	
		14	5	4	5	5	5	3	3	5	5	3	4	
		15	4	3	3	5	3	3	2	3	4	3	3	
		16	5	5	2	4	2	4	4	4	3	4	4	
		17	4	5	2	3	2	4	4	4	3	4	3	
		18	5	3	5	5	5	4	1	4	5	3	4	
		19	4	4	2	3	1	4	1	3	2	3	3	
		20	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
		21	4	5	3	5	3	4	1	4	4	3	4	
		22	5	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	
		23	3	5	3	1	3	2	2	4	2	2	3	
Reestruturação organizacional	Estrutura organizacional	24	3	4	4	5	4	2	3	4	5	3	4	
		25	4	5	5	2	5	4	4	5	4	4	4	
		26	5	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	
		27	5	5	4	4	4	3	3	5	4	3	4	
		28	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	
	Retenção de conhecimento	29	2	1	3	1	2	4	3	2	2	4	2	
		30	3	5	2	5	2	3	1	3	4	2	3	
		31	2	5	1	5	2	4	1	3	4	3	3	
	Cultura organizacional	32	5	3	4	5	2	3	2	4	4	3	3	
		33	5	4	4	5	3	4	2	4	4	3	4	
		34	4	5	5	5	3	4	2	5	4	3	4	
		35	2	2	5	5	3	4	2	3	4	3	3	

ANEXOS

ANEXO A – Metodologia de desenvolvimento de projetos de sistemas

ANEXO A – Metodologia de desenvolvimento de projetos de sistemas

ETAPAS/ ATIVIDADES	PRODUTOS	PESSOAL ENVOLVIDO			
		EXECUTIVOS E ESPECIALISTAS - USUÁRIOS	ANALISTAS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	ANALISTAS DE PROC. DE DADOS	PROGRA- MADORES
1. DEFINIÇÃO DO PROJETO . Levantamento genérico do sistema existente e análise inicial . Definição do objetivo do projeto, equipe, recursos, prazos . Definição do escopo e amplitude do sistema	. Projeto estruturado . Sistema a ser desenvolvido	 X X	 X X	 X	
2. LEVANTAMENTO/ ANÁLISE DO SISTEMA EXISTENTE . Levantamento detalhado . Análise: identificação dos problemas existentes . Revisão dos objetivos, escopo e amplitude do sistema	. Sistema atual diagnosticado . Objetivos revisados	 X X	 X X	 X	
3. CONCEPÇÃO GLOBAL DO NOVO SISTEMA . Estudo de alternativas de solução para problemas . Análise/estudo de políticas básicas . Estudo de necessidades de informação e fluxo geral do sistema . Principais características do processamento . Avaliação de necessidades de ajustes organizacionais . Apresentação/ discussões do modelo do sistema	. Projeto global do sistema aprovado	 X X X	 X X X	 X X	

ETAPAS/ ATIVIDADES	PRODUTOS	PESSOAL ENVOLVIDO				
		EXECUTIVOS E ESPECIALISTAS - USUÁRIOS	ANALISTAS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	ANALISTAS DE PROC. DE DADOS	PROGRAMADORES	
4. DETALHAMENTO DO SISTEMA . Definição pormenorizada de: relatórios, dados de entrada, ciclos de procedimentos, políticas, critérios de processamento, etc. . "Desenho" do sistema de processamento: arquivos, lay-outs, definição dos programas etc. . Programação, compilação e testes de programas . Elaboração de manuais dos usuários . Testes do sistema . Preparo de material de treinamento, impressos. . Documentação do sistema	. Sistema detalhado	X	X			
	. Programas testados	X	X	X		
	. Manuais		X	X	X	
				X		
	. Programa de implantação	X	X	X	X	
5. IMPLANTAÇÃO . Execução de treinamento . Providências físicas e organizacionais . Conversão de arquivos e procedimentos . Operação		X	X	X		
		X	X			
	. Sistema novo em funcionamento	X	X	X		
6. COMPANHAMENTO . Avaliação final do novo sistema e ajustes finais	. Sistema novo em operação normal	X	X	X	X	

Fonte: Bio (1987, p. 170).