

**SANDRA BERCKE INÁCIO**

**GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA EXECUTIVOS DE TI EM  
PROCESSOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES**

**São Paulo  
2014**

**SANDRA BERCKE INÁCIO**

**GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA EXECUTIVOS DE TI EM  
PROCESSOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES**

**Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para conclusão do curso  
MBA em Tecnologia da Informação**

**Área de Concentração: Tecnologia  
da Informação**

**Orientador:  
Prof. Dr. Raymundo Vasconcelos**

**São Paulo  
2014**

MBA/TI  
2014  
In 1g

**SANDRA BERCKE INÁCIO**

**Esc Politécnica-Bib Eng Eletr**



**M2014N**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

M2014N

Inácio, Sandra Bercke

Guia de orientação para executivos de TI em processos de fusões e aquisições / S.B. Inácio. -- São Paulo, 2014. 49 p.

Monografia (MBA em Tecnologia da Informação) - Escola

Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Tecnologia da informação 2.Planejamento estratégico

3.Fusões e aquisições I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

[2512017]

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, sem os quais não teria chegado a este estágio em minha vida, e à minha irmã; sempre presente, pelo apoio e palavras positivas de incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos Professores Raymundo Vasconcelos e Jorge Risco não somente por todo o apoio dado durante a execução deste trabalho, como também por terem contribuído para meu crescimento profissional.

Estratégia é sobre como fazer escolhas,  
concessões; deliberadamente é sobre  
como ser diferente.  
(Michael Porter)

## RESUMO

A constante busca das empresas pelo aumento de mercado, lucros e diversidade de produtos com um alcance maior de vendas e clientes faz com que os Executivos de TI invistam cada vez mais em estratégias de crescimento que possam trazer bons resultados para as organizações.

Neste âmbito, aparece a estratégia de Fusões e Aquisições com grande potencial no retorno dos resultados esperados pelas organizações, porém dependerá da eficiência na condução do processo, caso contrário tende a se transformar apenas mais dos inúmeros casos de acordos mal sucedidos.

Para que os Executivos de TI tenham maior êxito durante os processos de Fusões e Aquisições e para que consigam de fato gerar valor ao Negócio, é que este trabalho se destina. O propósito principal deste trabalho é imergir os Executivos de TI em uma série de informações relevantes relacionadas aos processos de Fusões e Aquisições, tais como a relevância de F&A na agenda das Corporações, Fusões e Aquisições sob à perspectiva de TI, bem como as áreas de interesse e tendências que tiveram destaque em 2013.

Além disto, este trabalho também traz um Guia de Orientação para Executivos de TI em processos de Fusões e Aquisições, onde esclarece a importância da etapa de Diligência Prévia para validar as informações iniciais fornecidas pela empresa alvo. Também proporciona aos Executivos de TI sugestões de como conduzir a Diligência Prévia, descrevendo o que deve ser revisado, como proceder, áreas impactadas, bem como o time apropriado a ser envolvido.

## **ABSTRACT**

The constant companies pursuit of the market share, profits and products diversity towards to achieve a highest sales and clients volume, implies in CIOs increasingly interested on growth strategies that can produce positive results to the companies. In this scenario, Merge and Acquisitions has been representing a great potential on the results gained by the companies; however it will depend on the efficiency level applied to the process conduction. Otherwise, it tends to be part of the uncountable cases of unsuccessful deals.

Thinking of CIOs more successful during the Merger and Acquisitions process and indeed able to generate value to the Business is why this work was designed for. The main purpose of this work is immersing the CIOs in a wide range of relevant information regarding the Mergers and Acquisition processes, like the relevance of the M&A in the corporate agendas, M&A under the IT perspective and interests and trend areas that were outstood during 2003.

Furthermore, this work also presents a Playbook to guide the CIOs through the Merger and Acquisitions processes, where it's highlighted the relevance of the Due Diligence phase in order to validate the initial information provided by the target company. It also provides to the CIOs suggestions of how to conduct the Due Diligence, describing what needs to be reviewed, how to proceed, impacted areas and the appropriated staff to be involved as well.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Visão geral das principais estratégias de crescimento corporativo. [Fonte: BOSTON CHAPTER OF THE ASSOCIATION FOR CORPORATE GROWTH, 2003, tradução nossa].....	20
Figura 2: Volume de negócios fechados globalmente de 2009 à 2013. [Fonte: Holderness (2013), tradução nossa] .....	21
Figura 3: 116 Acordos focados em Crescimento – Performance por Setor. [Fonte: Bamford; Chickermane e Kosmowski ( 2012), tradução nossa].....	24
Figura 4: O processo de Fusões e Aquisições, segundo Cullen; Orlov e Bright (2006). [Fonte: Forrester Research, Inc, tradução nossa].....	29
Figura 5: O processo de Fusão e Aquisição, segundo Blatman; Bussey e Benesch (2008, p. 2, tradução nossa).....	30
Figura 6: Fases de Transação de uma Fusão e Aquisição [Fonte: Gole e Hilger (2009), tradução nossa] .....	31
Figura 7: Distribuição de Sinergia por Segmento %. [Fonte: Sarrazin e West (2009), tradução nossa].....	42
Figura 8: Processo contínuo de uma Diligência Prévia. [Fonte: Gole e Hilger (2009), tradução nossa].....	44
Figura 9: Pirâmide ITADD. [Fonte: BARRET, S. et al. (2005), tradução nossa].....	46
Figura 10: Visão geral do Framework IT-CMF. [Fonte: IVI – Innovation Value Institute (2013), tradução nossa].....	50
Figura 12: Guia de Orientação para Executivos em Processos de Fusões e Aquisições. [Fonte: o autor].....	56
Figura 11: Visão Geral da Fusão das Plataformas de Trabalho ITADD e IT-CMF. [Fonte: o autor] .....	57

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Visão geral de acordos fechados por Setor em Q3 de 2013 comparados ao mesmo período em 2012 (Q3). [Fonte: Balheimer (2013), tradução nossa] .....	26
Tabela 2: Ações necessárias para a Diligência Prévia segundo Cullen; Orlov e Bright (2006) agrupadas por Pilar de Atuação. [Fonte: adaptado de Cullen; Orlov e Bright (2006), tradução nossa] .....	30
Tabela 3: Ações necessárias para a Diligência Prévia segundo Blatman; Bussey e Benesch, agrupadas por Pilar de Atuação. [Fonte: adaptado de Blatman; Bussey e Benesch (2008), tradução nossa].....	31
Tabela 4: Ações necessárias para a Diligência Prévia, segundo Gole e Hilger, agrupadas por Pilar de Atuação. [Fonte: adaptado de Gole e Hilger (2009), tradução nossa].....	32
Tabela 5: O Funcionamento de uma Diligência Prévia. [Fonte: adaptado de Gole e Hilger (2009), tradução nossa] .....	34
Tabela 6: O que revisar durante uma Diligência Prévia. [Fonte: adaptado de Cullen; Orlov e Bright (2006), tradução nossa].....	38
Tabela 7: Informações levantadas durante a etapa de Diligência Prévia. [Fonte: Herndon (2005), tradução nossa].....	43
Tabela 8: Painel ITADD. [Fonte: BARRET, S. et al. (2005), tradução nossa] .....	48
Tabela 9: Lista de Capacidades Críticas cobertas por “Gerenciando a Capacidade de TI”. [Fonte: IVI – Innovation Value Institute (2013), tradução nossa].....	51
Tabela 10: Roteiro de melhorias para Gerenciamento e Avaliação de Capacidade [Fonte: IVI – Innovation Value Institute (2013), tradução nossa].....	53
Tabela 11: Direcionadores de Melhorias do CA [Fonte: IVI – Innovation Value Institute (2013), tradução nossa].....	54

Tabela 12: Cenário em que as duas empresas possuem o mesmo nível de Maturidade e Capacidade de TI. [Fonte: o autor] .....	59
Tabela 13 - Cenário em que duas empresas possuem o mesmo nível de Maturidade e Capacidade de TI, seja ele alto ou baixo. [Fonte: o autor] .....	59
Tabela 14: Cenário em que as duas empresas possuem níveis divergentes de Maturidade e Capacidade de TI. [Fonte: o autor] .....	60
Tabela 15: Cenário em que as duas empresas possuem alto nível de Maturidade e Capacidade de TI. [Fonte: o autor].....	60

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>M&amp;A</b>	– Merger and Acquisitions
<b>F&amp;A</b>	– Fusões e Aquisições
<b>TI</b>	– Tecnologia da Informação
<b>CIO</b>	– Chief Information Officer
<b>IT-CMF</b>	– Information Technology – Capability Maturity Framework
<b>VC</b>	– Venture Capital
<b>H</b>	– Semestre
<b>ITADD</b>	– Information Technology Assessment Due Diligence
<b>CA</b>	– Avaliação da Capacidade

## SUMÁRIO

<b>1. GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA EXECUTIVOS DE TI EM PROCESSOS DE.....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 MOTIVAÇÃO.....	14
1.2 OBJETIVO .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 A RELEVÂNCIA DE FUSÕES E AQUISIÇÕES NA AGENDA DAS CORPORAÇÕES .....	18
2.2 FUSÕES E AQUISIÇÕES, SOB A PERSPECTIVA DE TI .....	24
<b>3. DILIGÊNCIA PRÉVIA, UMA ABORDAGEM PARA CRIAÇÃO DE VALOR.....</b>	<b>28</b>
3.1 A PLATAFORMA DE TRABALHO IT-CMF, APLICADA À FUSÕES E AQUISIÇÕES .....	48
3.2 GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA EXECUTIVOS DE TI EM PROCESSOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES.....	55
<b>4. CONCLUSÕES .....</b>	<b>61</b>
<b>5. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 MOTIVAÇÃO

Este trabalho teve sua execução baseada em análises exploratórias de Referências Bibliográficas diversas e dedica-se a aprofundar e conhecer um pouco mais sobre o processo de Fusão e Aquisição, enquanto estratégia de crescimento bastante utilizada pelas empresas em detrimento de outras práticas como desenvolvimento de novos produtos e investimentos no aumento de produtividade.

Destina-se essencialmente aos Executivos de TI que estejam envolvidos em um processo de Fusão e Aquisição.

Segundo uma pesquisa realizada por BOSTON CHAPTER OF THE ASSOCIATION FOR CORPORATE GROWTH (2003) citada por Herndon (2005), Fusões e Aquisições foi eleita como a melhor estratégia de crescimento corporativo, o que significa 10% a mais que a segunda e mais popular opção: Investimento em Vendas e Marketing. O resultado completo desta pesquisa, é exibido neste estudo na Figura 1, já na abertura da Fundamentação Teórica sobre o assunto.

Além de ser uma estratégia de crescimento que vale um olhar mais atento, também chama a atenção pela forte atuação de TI no número e valores de acordos fechados nos últimos anos.

De acordo com um gráfico de Holderness (2013) - apresentado na Figura 2 deste trabalho -, o desempenho da estratégia de Fusões e Aquisições caiu nos anos de 2009 a 2013, porém também de acordo com um parecer de Balheimer (2013), quando comparado às áreas de Energia, Serviços Financeiros, Infra Estrutura, Setores Alimentar e Farmacêutico e Investimentos Privados, a área de TI foi a única que se destacou com um índice baixo de queda no número de acordos fechados e alta de volume de acordos, quanto todas as outras áreas apresentaram queda no mesmo período de avaliação, Q3 de 2013.

Um terceiro fato que também contribuiu para a motivação deste trabalho é o número de acordos mal sucedidos. De acordo com uma pesquisa da PriceWaterHouseCoopers citada por Gole e Hilger (2009) , mais de 80% das transações de fusões e aquisições são arruinadas ou falham na criação de valores. E por último, o quarto e mais significativo fator que definiu a motivação, é que apesar de alto índice de acordos mal sucedidos, existem muitas oportunidades de Fusões e Aquisições que tragam não só os resultados esperados pelos executivos de TI e de Negócios, como também supere as expectativas trazendo até mesmo reposicionamento de mercado, conforme o caso das aquisições apuradas por Karbasfrooshan (2011) em seu artigo online.

É por acreditar que a estratégia de Fusões e Aquisições aplicada à TI tem grande potencial, porém não exatamente explorado da melhor maneira possível, que este trabalho se dedica a aprofundar mais o assunto trazendo um Guia de Orientação para os Executivos de TI para que possa apresentar melhores resultados aos investidores, contribuindo assim com as estatísticas positivas de TI.

## 1.2 OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é trazer aos Executivos de TI um Guia de Orientação para ser utilizado durante um processo de Fusão e Aquisição, focado na etapa de Diligência Prévia, que ao longo deste trabalho será confirmada como uma etapa sempre presente ao longo de um acordo a ser fechado. Autores como Cullen; Orlov e Bright (2006), Blatman; Bussey e Benesch (2008) e por último Gole e Hilger (2009) possuem visões diferentes sobre as etapas a cumprir durante um processo de Fusão e Aquisições, porém citam de forma unânime a Diligência Prévia como uma etapa a ser seguida.

Além de trazer informações relevantes para que os Executivos de TI se orientem sobre o tema, como:

- A relevância de Fusões e Aquisições nas agendas corporativas;
- O desempenho de TI nas atividades de F&A;
- Uma leitura da performance de F&A nos últimos anos;
- As tendências futuras para as atividades de F&A na área de TI.

Este trabalho também apresenta uma combinação de duas Plataformas de Trabalho: ITADD - que trata especificamente de levantamento de informações de TI durante o processo de Diligência prévia - e IT-CMF que trata especificamente da Avaliação da Maturidade de Capacidade de TI nas organizações para construção de uma Plataforma de Trabalho mais completa e abrangente que avalia a Capacidade de TI na empresa de forma a gerar valor para o Negócio, podendo contribuir positivamente no resultado esperado pelos investidores ao final de um processo de Fusão e Aquisição. Ou na mais modesta das intenções, não exceder os custos inicialmente designados às Integrações de TI por falta de visibilidade correta sobre o ambiente de TI.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O foco na avaliação da Maturidade de Capacidade de TI, deve-se ao fato de que é comum os responsáveis pela revisão e validação das informações fornecidas pela empresa alvo não identificarem todos os possíveis riscos e problemas à integração de TI. Para se ter uma idéia do impacto negativo que este tipo de lacuna pode trazer aos acordos, Carr (2009) cita em seu artigo um caso de uma empresa global de manufatura, cuja integração de TI excedeu os custos inicialmente estimados do acordo em mais de \$100 milhões, causados pela falta de envolvimento dos Executivos de TI.

Outros autores que concordam com esta abordagem, são Blatman; Bussey e Benesch (2008), em que se confirma que uma das causas comuns de falha ao atingir a expectativa de benefícios relacionados à F&A, é o pobre planejamento e execução nos processos de fusão. Um envolvimento de IT insuficiente,



especialmente quando da integração de arquiteturas de TI divergentes, pode ser extremamente prejudicial.

Por isso este trabalho foca na avaliação não somente da empresa alvo, como também na empresa compradora para que se possa identificar de maneira mais eficiente a Maturidade de Capacidade de cada uma das empresas envolvidas no acordo para que possa traçar um plano adequado de integração, mitigando assim, riscos futuros ao comprometimento dos resultados finais de um processo de Fusão e Aquisição.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo foi dividido em 7 capítulos para melhor compreensão do assunto, sendo:

Capítulo Um – Introdução. Traz uma visão geral, detalhando a Motivação, o Objetivo, Justificativa, bem como a própria Estrutura do Trabalho.

Capítulo Dois: Fundamentação Teórica - A Relevância de Fusões e Aquisições na Agenda das Corporações. Explana sobre a importância de Fusões e Aquisições como estratégia de crescimento; o desempenho desta estratégia nos últimos anos e as tendências e áreas de interesse que nortearam o ano de 2013.

Também trata de Fusões e Aquisições, sob a Perspectiva de TI. Nesta seção são apresentados alguns gráficos comparativos sobre o desempenho de acordos fechados na área de TI e demais áreas em que a atividade de Fusão e Aquisição é praticada, como por exemplo, Energia, Serviços Financeiros, Infraestrutura e Serviços de Utilidade Pública, Setores Alimentar e Farmacêutico e Investimentos Privados. Também serão apresentadas as tendências e áreas de interesse que nortearam o ano de 2013.

Capítulo Três: Diligência Prévia, Uma Abordagem de Criação de Valor para Fusões e Aquisições. Discorre sobre uma das etapas mais importantes de um processo de

Fusão e Aquisição: Diligência Prévia e como esta etapa pode contribuir significativamente para que TI possa gerar valor aos processos de Fusões e Aquisições como um todo.

Neste capítulo também é apresentada a Plataforma de Trabalho IT-CMF, aplicada à Fusões e Aquisições, onde são apresentados os fundamentos desta Plataforma de Trabalho, que suportam esta pesquisa e embasam a conclusão final.

Este capítulo é encerrado com o Guia de Orientação para Executivos de TI em Processos de Fusões e Aquisições. São detalhadas as melhores práticas e orientações a serem seguidas pelos Executivos de TI durante um processo de Fusão e Aquisição.

Capítulo Quatro: Conclusões. Finaliza este documento, trazendo as principais conclusões após uma apresentação sucinta de todos os argumentos e indicadores sobre o assunto.

Capítulo Cinco: Lista as Referências Bibliográficas utilizadas para compor este trabalho.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A RELEVÂNCIA DE FUSÕES E AQUISIÇÕES NA AGENDA DAS CORPORAÇÕES**

Diante da busca das empresas para atingir uma parcela maior no mercado, retorno expressivo para os investidores, aumento de lucros e crescimento progressivo, muitas estratégias de negócio são utilizadas. Dentre as inúmeras estratégias praticadas pelos Executivos de TI, tais como Desenvolvimento de Novos Produtos, Aumento de Produtividade e Redução de Custos, existe uma que se destaca: Fusões e Aquisições.

A estratégia de Fusões e Aquisições traz às organizações um risco muito menor por exemplo, quando comparado ao Desenvolvimento de Novos Produtos. Segundo Marlin [2007?], é alto o índice de falhas no desenvolvimento interno, uma vez que é difícil desenvolver internamente produtos diferentes dos já produzidos para mercados nos quais não se tenha experiência. A estratégia de Fusões e Aquisições também traz um aumento na diversificação de produtos, já que caracteriza um modo mais eficiente de diversificação de produtos, uma vez que possibilita a introdução de novos produtos em novos mercados.

Ao analisar outra estratégia de crescimento: Aumento da Produtividade e Redução de Custos, Gole e Hilger (2009) relatam que mesmo representando um importante direcionador de negócios para obtenção de lucros, à medida que as empresas tornam-se eficientes e maduras em relação a este tópico, este tipo de iniciativa não consegue reproduzir um crescimento sustentável ano a ano. Entende-se que ao atingir o grau máximo de maturidade e produtividade, deixam de haver oportunidades para que se aumentem os lucros ou mesmo seja gerado um crescimento sobre estes pilares. Confirmando-se assim, uma vez mais, que Fusões e Aquisições utilizada como estratégia de crescimento, consegue alcançar um resultado superior.

O que tanto Marlin [2007?], quanto Gole e Hilger (2009) concordam é sobre a eficácia das Fusões e Aquisições, enquanto estratégia de crescimento: Para Marlin [2007?] é uma forma de diversificar a linha de produtos produzidos, ao passo que para Gole e Hilger (2009), é uma opção externa para impulsionar o aumento dos lucros.

A Figura 1 traz um gráfico onde se podem apurar as principais estratégias de crescimento adotadas pelas empresas e a participação de cada uma delas no mercado:

1	Fusões e Aquisições	29%
2	Investimento em Vendas e Marketing	19%
3	Melhorias na Solidez do Balanço	16%
4	Alianças Estratégicas	13%
5	Investimento em Desenvolvimento de Produtos	10%
6	Redução de Despesas	8%
7	VC e Investimentos Privados em Capitais Próprios	4%
8	Outros	1%
		100%

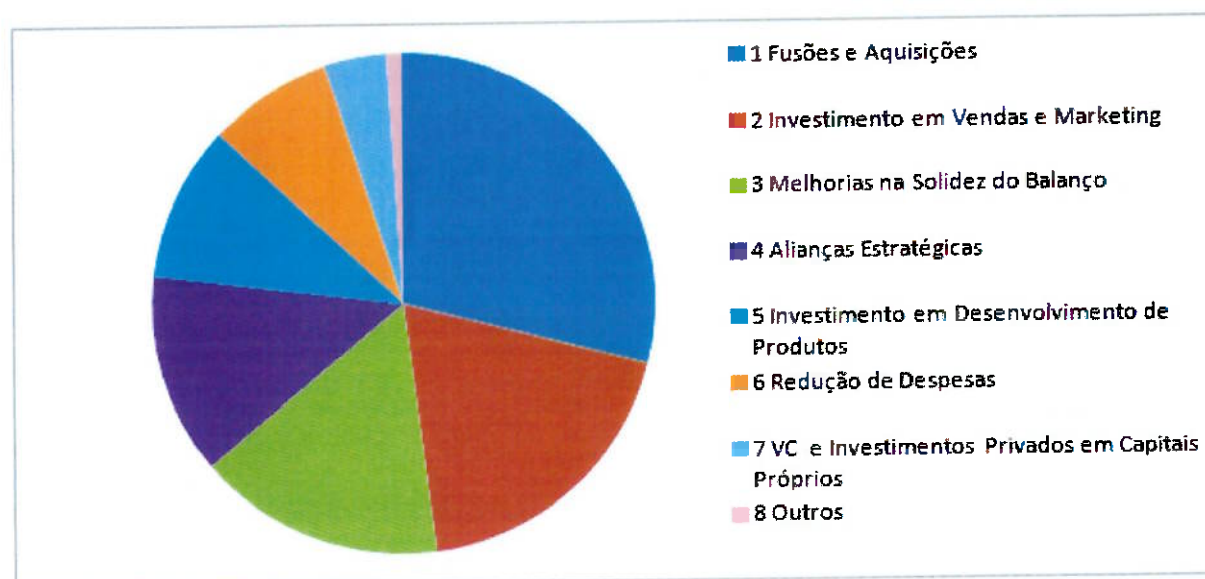


Figura 1: Visão geral das principais estratégias de crescimento corporativo. [Fonte: BOSTON CHAPTER OF THE ASSOCIATION FOR CORPORATE GROWTH, 2003<sup>1</sup>, tradução nossa].

Podemos notar através dos dados apresentados na Figura 1, que o Investimento em Novos Produtos representa quase 1/3 em relação ao uso de Fusões e Aquisições como estratégia de crescimento, já o ponto discutido por Gole e Hilger (2009) - Aumento da Produtividade e Redução de Custos -, aparece diluído em 3 itens que assumem a segunda, terceira e sexta posição respectivamente, sendo: Investimento em Vendas e Marketing, Melhorias na Solidez e Balanço e Redução de Despesas, porém nenhuma delas alcança a expressividade de Fusões e Aquisições, com 29%. Apesar de ser senso comum na agenda das corporações, a estratégia de Fusões e Aquisições vem sofrendo nos últimos anos, tanto no campo da economia, quanto no número de acordos mal sucedidos quando comparados ao plano original. Ao comparar o desempenho de acordos fechados em um período de 10 anos - de 2000 à 2009 -, Reisler (2008) apresenta um estudo realizado por McKinsey onde

<sup>1</sup> Esta pesquisa foi conduzida em 2003, foi respondida por 105 membros, incluindo Banqueiros Comerciais e de Investimento, Profissionais de Investimentos de Capitais e de Risco e Executivos Corporativos.

conclui-se que uma média de 62% das aquisições foram supervalorizadas. O estudo também conclui que os executivos estratégicos responsáveis pelas compras estavam sempre preparados para pagar mais pela integração das empresas adquiridas, pois acreditavam que assim poderiam capturar o máximo de sinergia possível. Como o crédito era amplamente disponível, também se acreditava que o crescimento através da estratégia de aquisição seria muito mais fácil e rápida de se alcançar, quando comparado a um típico crescimento organizacional.

Nos últimos 4 anos porém, este cenário mudou.

A Figura 2 traz o volume de negócios fechados globalmente de 2009 à 2013, onde se pode notar uma forte queda especialmente à partir do segundo semestre de 2011.

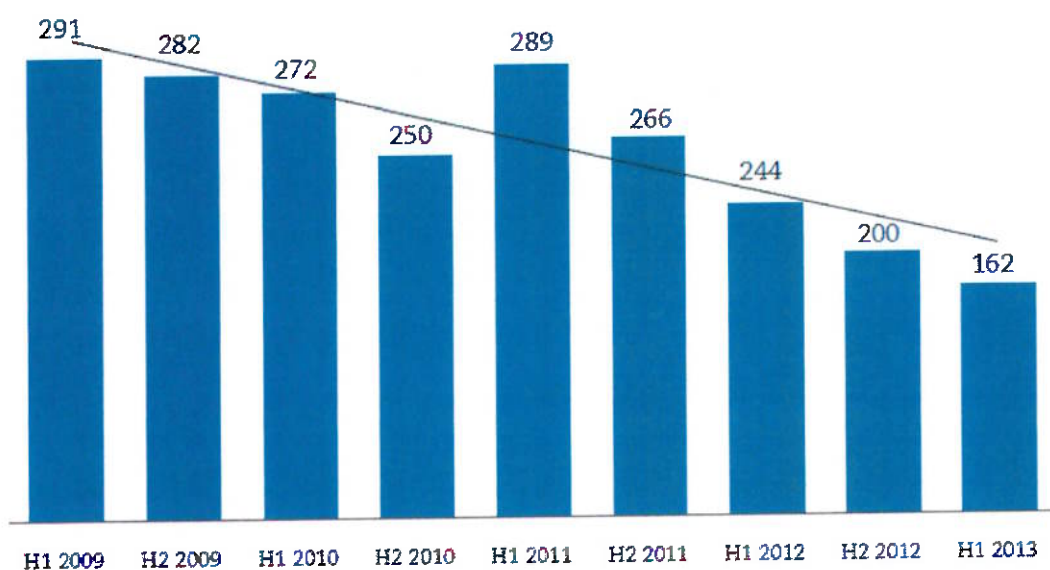


Figura 2: Volume de negócios fechados globalmente de 2009 à 2013. [Fonte: Holderness (2013), tradução nossa]

Segundo o relatório da Holderness (2013) apresentado na Figura 2, houve um declínio em relação à atividade de Fusões e Aquisições em todo o mundo. Os principais fatores que contribuíram para esta queda foram as quedas nas ações, baixo preço dos seguros, incertezas sobre os impactos sofridos pelos Estados Unidos frente à Super Tempestade Sandy - segundo maior furacão da história dos

Estados Unidos, que ocorreu em 2012 -, tímida performance da economia, neste ponto também se consideram os problemas na Zona do Euro.

Todos estes fatores resultaram na diminuição da facilidade do crédito, ora abundantes nas últimas décadas conforme citado anteriormente, também contribuindo para a mudança no cenário global de Fusões e Aquisições.

Uma vez esclarecidos os impactos trazidos pela economia, também devem ser entendidos os números acerca do insucesso de acordos fechados, que não conseguiram atingir os resultados esperados. Gole e Hilger (2009) revelam que:

- Mais de  $\frac{3}{4}$  de das fusões falham em atingir os resultados de negócios projetados;
- 65% da maior parte de aquisições estratégicas têm falhado, resultando em perdas dramáticas de valor para os investidores da empresa compradora;
- De acordo com uma pesquisa da PriceWaterHouseCoopers<sup>2</sup>, mais de 80% das transações de fusões e aquisições são arruinadas ou falham na criação de valores;
- Numerosos estudos demonstram que, em média Fusões e Aquisições constantemente beneficiam as empresas alvo e não as empresas compradoras.

Seguindo esta mesma linha, Marlin [2007?] reforça o conceito de que a distância entre o planejado e os resultados obtidos é muito grande:

- 20% dos processos de fusões e aquisições são concluídas com sucesso;
- 60% produzem resultados desapontadores;
- 20% são traduzidas em falhas claras.

Seguindo na direção contrária, é importante deixar claro que também existem Casos de Sucesso para Fusões e Aquisições.

Um exemplo claro são os acordos fechados pela Google nos últimos anos. Além de serem números expressivos, estrategicamente também foram muito importante para ampliar não só a área de atuação do Google (que passa de ferramenta de busca à referência em vídeos), como também para aumentar sua participação no mercado,

---

<sup>2</sup> Alexandra Reed Lajoux and Charles M. Elson, *The Art of M&A Due Diligence* (New York: McGraw-Hill, 2000), xi.

provando que a estratégia de Fusões e Aquisições pode ser sim uma excelente fonte de aumento de lucros sustentável ao longo dos anos, bem como uma eficiente estratégia de crescimento, conforme relatado por Karbasfrooshan (2011) em um breve histórico:

1 – Google compra Applied Semantics por \$102 mi em Abril de 2003:

Importante aquisição, pois foi este acordo que proporcionou ao Google tecnologia capaz de escanear páginas web e exibir anúncios contextualizados, dando origem assim ao AdSense.

2 – Google compra Android por \$50 mi em Agosto de 2005:

Foi simplesmente o melhor acordo fechado da história do Google. A compra do Android custou ao Google somente \$50 milhões, e considerando-se que o Fundador da Android - Andy Rubin, que anteriormente iniciou a Danger Inc. (fabricante de dispositivos para celulares), ficou impedido de assumir funções na RIM ou Apple, claramente merece um destaque especial.

3 – Google compra YouTube por \$1.6 bi em Outubro de 2006:

YouTube deu ao Google acesso ao mundo das exibições de anúncios (isso foi 6 meses antes da aquisição da Doubleclick) e bilhões de visualizações adicionais para as buscas do Google com a ajuda dos vídeos. Atualmente, o Google é indiscutivelmente líder tanto nos serviços de busca, quanto de exibição de vídeo. O Google também deve um agradecimento ao Android, por também ser um líder na tecnologia celular móvel também.

4 – Google compra Doubleclick por \$3.1 bi em Abril de 2007:

A Doubleclick ajudou o Google a se tornar uma potência em se tratando de exibições de banners.

E é por acreditar que ainda existem muitas oportunidades a serem desenvolvidas no campo de Fusões e Aquisições, que este trabalho pretende contribuir para os Executivos de TI trazendo referências que possam ser utilizadas para guiá-los durante o processo de Diligência Prévia para que resultados positivos sejam de fato alcançados.

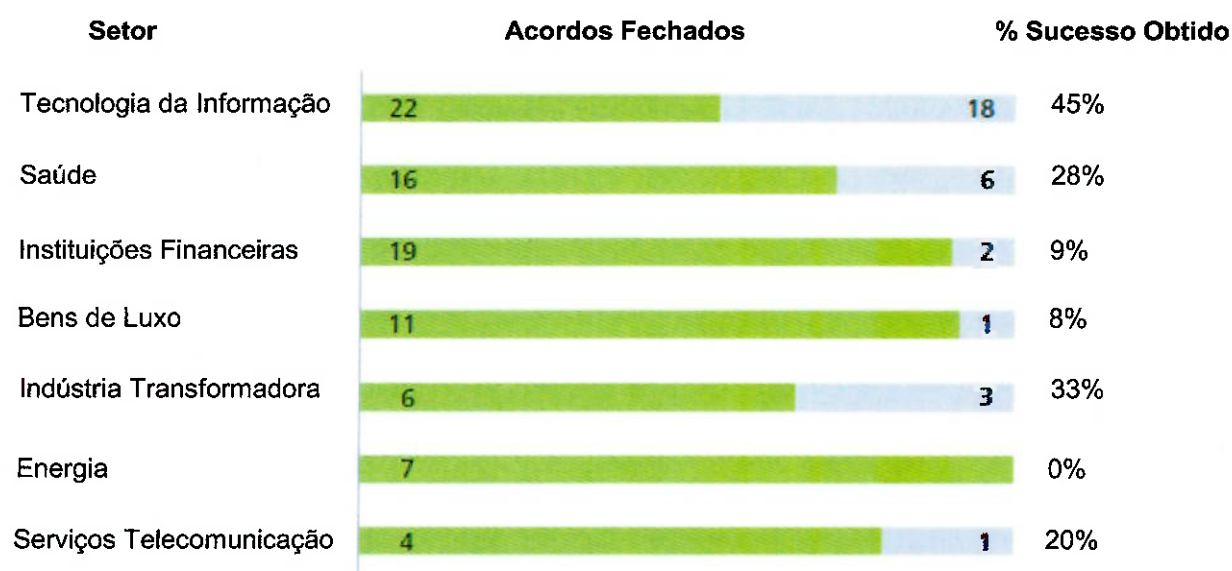
## 2.2 FUSÕES E AQUISIÇÕES, SOB A PERSPECTIVA DE TI

Fusões e Aquisições para o mercado como um todo, independente da área de atuação.

Porém, este estudo dedica-se especialmente a TI e por isso cabe uma análise mais específica sobre o desempenho deste setor isoladamente.

Ao analisar os processos de Fusão e Aquisições sob a perspectiva de TI, nota-se que o número de acordos fechados é muito alto. Também é alto, a incidência de acordos bem sucedidos nesta área.

Na Figura 3 é apresentado um gráfico de Bamford; Chickermane e Kosmowski (2012) que comprova estas constatações: O número de acordos fechados em TI (um total de 40) é quase 10 vezes maior que o de Serviços de Telecomunicação (apenas 5). Números como este confirmam a relevância de Fusões e Aquisições para os executivos de TI.



Onde:



Figura 3: 116 Acordos focados em Crescimento – Performance por Setor. [Fonte: Bamford; Chickermane e Kosmowski (2012), tradução nossa]



É não é apenas em volume de acordos fechados que TI se destaca. Quando se analisa sucesso obtido, dentre o número de acordos fechados, TI também chama a atenção.

Na Figura 3 o estudo da Bamford; Chickermane e Kosmowski (2012) também mostra que o número de acordos que atingiram crescimento é expressiva: 45% de sucesso obtido, perdendo apenas para a Indústria Transformadora que apresenta apenas 33% de sucesso, porém sobre uma incidência bem menor de acordo fechados (9).

Com dados um pouco mais recentes, um estudo de Balheimer (2013) apresentado na Tabela 1 confirma o bom desempenho de Fusões e Aquisições em TI. Neste estudo foram avaliados os acordos fechados nos meses de Julho, Agosto e Setembro nos setores de Energia, Serviços Financeiros, Infra-Estrutura e Serviços de Utilidade Pública, Setores Alimentar e Farmacêutico, Investimentos Privados e por último Telecom, Média e Tecnologia.

A Tabela 1 mostra que TI foi o único setor em que houve aumento substancial (199%) dos valores de acordos fechados.

Quando se conclui que foi o único setor em que houve aumento, e um aumento tão relevante, é que se entende o porquê do assunto Fusões e Aquisições merecer tanta atenção. Tal desempenho tão dispare pode ser justificado por duas grandes transações. Segundo estudo de Balheimer (2013) nos meses de Julho, Agosto e Setembro de 2013, foram fechados os maiores acordos desde 2007. A notável venda da Verizon Wireless da Vodafone para a Verizon Communications (JV Partner) e a aquisição da Unidade de Serviços e Dispositivos da Nokia pela Microsoft.

No outro quesito, número de acordos fechados, TI também se destaca pela menor queda apresentada, apenas 6%.

Setor	Indicador	% de aumento ou queda no valor de acordos em relação à Q3* 2012	Número de Acordos fechados no Q3* 2013	% de Queda no volume de acordos em relação à Q3* <sup>3</sup> 2012
Energia	↓	18%	69	30%
Serviços Financeiros	↓	43%	46	19%
Infra-estrutura e Serviços de Utilidade Pública	↓	21%	13	7%
Setores Alimentar e Farmacêutico	↓	46%	44	6%
Investimento Privado	↓	27%	136	19%
Telecom, Media e Tecnologia	↑	199%	84	6%

Tabela 1: Visão geral de acordos fechados por Setor em Q3 de 2013 comparados ao mesmo período em 2012 (Q3). [Fonte: Balheimer (2013), tradução nossa]

Outro fato relevante que se pode visualizar na Tabela 1, é que o número de acordos fechados no segmento de TI (84), só perde para o segmento de Investimentos Privados (136), neste porém, observa-se uma queda de 27% em relação à valores referente à Q3 de 2012.

Os números capturados tanto de Bamford; Chickermane e Kosmowski (2012), quanto de Balheimer (2013) só vem a confirmar a expressividade de Fusões e Aquisições para TI como um todo. Porém, sendo TI uma área tão abrangente, com tantos segmentos de atuação, antes de se encerrar este capítulo, é preciso que também se esclareça quais são os assuntos e estratégias que motivam esta área, começando pelas tendências que movimentarão as atividades de Fusões e Aquisições nos próximos anos.

Em um relatório da PriceWaterhouseCoopers, Higley (2013) descreve as tendências de Fusões e Aquisições para TI em 2013, traz alguns setores, das quais destaco os de maior relevância para este estudo:

<sup>3</sup> Q1, Q2, Q3, Q4: Período de 3 meses utilizado como base para reporte de ganhos e pagamento de dividendos. Um Quarter refere-se à um quarto do ano e é tipicamente representado como "Q". Os quatro Quarters que compõem um ano são: Janeiro, Fevereiro e Março (Q1); Abril, Maio e Junho (Q2); Julho, Agosto e Setembro (Q3); Outubro, Novembro e Dezembro (Q4). Fonte: [www.investopedia.com.br](http://www.investopedia.com.br).

- A busca pela Mobilidade continua

Assim como o negócio de soluções baseadas em Software, a área de Mobilidade também está aberta a novas maneiras de entregar serviços e transformar a maneira como as pessoas trabalham. Esperam-se atividades sem precedentes no desenvolvimento de aplicações móveis, criações de Start-Ups e consequentes atividades de Fusões e Aquisições, o que significa novas soluções para os portfólios já estabelecidos.

- Maior foco na análise de Big Data<sup>4</sup>:

Big Data cresceu em 2012, impulsionada pela venda de anúncios para as eleições. Mas em 2013 pode ser o ano em que o Big Data foi elevado a outro patamar de negócios, à medida que mais empresas encontram maneiras de extrair informações que possam gerar mais lucros. Já existem alguns acordos sendo feitos neste campo, porém a maior parte das empresas ainda não está capacitada o suficiente para lidar com a expansão de seus dados. A expectativa é que as atividades de Fusões e Aquisições continuem em evidência nesta área.

- Segurança é uma preocupação chave: Com a proliferação de dispositivos móveis, fusão de dados pessoais e profissionais, aumento da adoção de serviços em nuvem e mídias sociais, os riscos de brechas de segurança e perda de privacidade têm se tornado alto. A inovação nesta área continuará e deverá direcionar futuros acordos neste segmento.

- Núcleo de Tecnologia para todas as Indústrias:

Surpreendentemente empresas de negócios não ligados à tecnologia estão sofrendo com novas tecnologias baseadas nos modelos de entrega, ou estão encontrando novas maneiras de engajar clientes através do uso de tecnologia.

Empresas de Tecnologia estão adquirindo expertise através de indústrias verticais<sup>5</sup> para lidar com estas mudanças, e empresas cujo negócio principal não é tecnologia

<sup>4</sup> Big Data significa alto volume, velocidade e variedade de ativos de informação que demandam custo efetivo, formas inovadoras de processamento de informações para uma melhor percepção e tomada de decisão. Fonte: Gartner's IT Glossary: <http://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>

<sup>5</sup> Um grupo de empresas que atende à necessidades específicas de outras empresas e não à um mercado mais amplo. Empresas Verticais são focadas em um único segmento de atuação, como por exemplo criar um software de pagamentos para empresas de Internet. Fonte: Investopedia's Online Dictionary. <http://www.investopedia.com/terms/v/verticalmarket.asp>

estão adquirindo empresas que tenham esta capacidade, ou em alguns casos, tornando-se empresas de tecnologia para que possam se adaptar.

### **3. DILIGÊNCIA PRÉVIA, UMA ABORDAGEM PARA CRIAÇÃO DE VALOR**

Conforme exposto nos capítulos anteriores, os resultados de uma Fusão e Aquisição nem sempre são aqueles que os executivos esperavam ao traçar planos para adquirir uma empresa ou mesmo para as empresas que estão sendo compradas. Pode ser concluído que o processo de Fusão e Aquisição, portanto, é um investimento de alto risco.

Por mais informações que a empresa alvo forneça à empresa compradora, certos fatos e detalhes podem não estar visíveis aos relatórios trocados entre executivos durante a fase de prospecção de uma Fusão e Aquisição.

Gole e Hilger (2009) afirmam que um dos fatores de risco para o processo de Fusão e Aquisição é a falta de conhecimento detalhado sobre o negócio que se pretende perseguir, alguns exemplos deste tipo de situação são informações cruciais que podem estar além do acesso dos compradores, enterrados em livros e relatórios ou mesmo residindo na experiência dos executivos da empresa alvo.

Para mitigar o risco de problemas não detectados no acordo inicial (como por exemplo insuficiente números de licenças ou mesmo de infraestrutura), bem como de uma supervalorização do investimento, é preciso que a empresa compradora tenha acesso a informações mais detalhadas da empresa alvo, uma forma de olhar mais de perto os dados, dia a dia, cultura e capacidade real da empresa alvo para que assim, tenha a sua própria visão ao invés de premissas e afirmações emitidas pela empresa alvo.

O ato de ter um olhar mais próximo e crítico à empresa alvo é chamado de Diligência Prévia.

Para que um processo de Fusão e Aquisição seja concluído com sucesso, uma série de etapas deverá ser seguida. O número exato e seqüência dependerão da visão estratégia dos executivos que a conduzirem.

Neste estudo serão apresentadas 3 diferentes visões, em que a Diligência Prévia sempre aparece como uma etapa a ser seguida.

Na Figura 4 é apresentada a visão de Cullen; Orlov e Bright (2006) para o processo de Fusões e Aquisições em que 5 etapas são citadas e a Diligência Prévia aparece como a segunda tarefa a ser seguida. Vale salientar que não só na Figura 4, mas também nas Figuras 5 e 6 o foco será dado somente à etapa de Fusão e Aquisição, uma vez que se trata de objeto deste estudo.

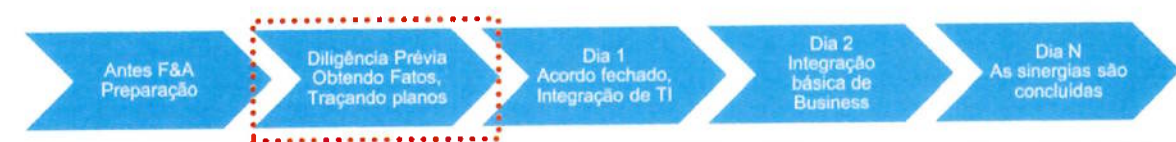


Figura 4: O processo de Fusões e Aquisições, segundo Cullen; Orlov e Bright (2006). [Fonte: Forrester Research, Inc, tradução nossa]

De acordo com Cullen; Orlov e Bright (2006) as ações descritas na Tabela 2 deverão ser realizadas dentro da etapa de Diligência Prévia. As ações foram agrupadas de acordo com o pilar estratégico de atuação para melhor entendimento:

		PILAR ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DAS AÇÕES A SEREM TOMADAS
INTERNO		<b>SISTEMAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faça um levantamento de sistemas alvo, dados, equipe e organização, bem como processos para determinar custos e economias;</li> <li>✓ Defina uma estratégia de integração de sistemas que suporte a sinergia e possa estimar custos e tempo.</li> </ul>
		<b>COMUNICAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Defina uma estrutura para tomada de decisões e um programa de gerenciamento de time;</li> <li>✓ Inicie a comunicação com a equipe.</li> </ul>
		<b>CAPACIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifique a estrutura de gerenciamento de TI a ser consolidada e as posições chave a serem preenchidas;</li> <li>✓ Revise a priorização de projetos existentes, filas de</li> </ul>

EXTERNO		trabalho e libere recursos chave;
		✓ Determine o time chave e desenvolva planos de retenção.
	<b>FORNECEDORES</b>	✓ Faça um levantamento sobre o relacionamento com os principais Fornecedores e determine os impactos.

Tabela 2: Ações necessárias para a Diligência Prévia segundo Cullen; Orlov e Bright (2006) agrupadas por Pilar de Atuação. [Fonte: adaptado de Cullen; Orlov e Bright (2006), tradução nossa]

As ações descritas por Cullen; Orlov e Bright (2006) para serem executadas dentro de uma Diligência Prévia foram classificadas primeiramente por Interno e Externo, de acordo com a esfera de atuação e em seguida, por atratividade de atuação, sendo os principais Pilares de Atuação: Sistemas, Comunicação, Capacidade e Fornecedores.

Já na Figura 5 é apresentada a visão de Blatman; Bussey e Benesch (2008), com um menor número de etapas (apenas 4), onde a Diligência Prévia também aparece em segundo, note que estes autores trazem uma visão menos aprofundada sobre o tema:



Figura 5: O processo de Fusão e Aquisição, segundo Blatman; Bussey e Benesch (2008, p. 2, tradução nossa)

As tarefas requeridas por Blatman; Bussey e Benesch (2008), durante uma Diligência Prévia também foram organizadas de acordo com o Pilar de Atuação, e são apresentadas na Tabela 3, note que assim como Cullen; Orlov e Bright (2006) as áreas de atuação são as mesmas, especialmente pelo Pilar de Atuação Capacidade e Comunicação que aparece nas visões dos dois autores:

	PILAR ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DAS AÇÕES A SEREM TOMADAS
INTERNO	<b>SISTEMAS</b>	✓ Defina um amplo escopo para a Diligência Prévia - desde o levantamento sobre o ambiente de TI até a identificação de riscos e potenciais sinergias;
	<b>COMUNICAÇÃO</b>	✓ Defina a linha de partida - a base de conhecimento deve ser definida para que se possa mover adiante no processo de Fusões e Aquisições.
	<b>CAPACIDADE</b>	✓ Forme um Time de Integração de TI o mais breve possível durante o processo de Diligência Prévia; ✓ Certifique-se de ter as pessoas certas no time, tanto interna quanto externamente;
EXTERNO	<b>FORNECEDORES</b>	✓ Certifique-se de ter as pessoas certas no time, tanto interna quanto externamente;

Tabela 3: Ações necessárias para a Diligência Prévia segundo Blatman; Bussey e Benesch, agrupadas por Pilar de Atuação. [Fonte: adaptado de Blatman; Bussey e Benesch (2008), tradução nossa]

E finalmente na Figura 6 é apresentada a visão de Gole e Hilger (2009), bem mais completa e com um número maior de etapas, onde a Diligência Prévia aparece logo após o término da Negociação.



Figura 6: Fases de Transação de uma Fusão e Aquisição [Fonte: Gole e Hilger (2009), tradução nossa]

Da mesma forma que nas visões anteriores, a Tabela 4 também apresenta as principais ações de uma Diligência Prévia, segundo Gole e Hilger (2009), agrupadas por Pilar de Atuação:

PILAR ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DAS AÇÕES A SEREM TOMADAS
<b>VISÃO PRESENTE</b>	✓ Obtenha um descritivo / fluxograma de todos os sistemas transacionais;



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte à Vendas e Informações dos Clientes;</li> <li>• Entrada e Execução de Pedidos;</li> <li>• Desenvolvimento de Produtos e Entrega;</li> <li>• Fluxos entre áreas e outras Infra-Estruturas;</li> <li>• Comunicações.</li> </ul>
<b>VISÃO FUTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obtenha planos estratégicos para aumento de tecnologia, atualizações, incluindo custos e tempo para atingir tais metas;</li> <li>✓ Obtenha planos para futuras melhorias de experiência de usuários como também sistemas de busca.</li> </ul>
<b>CAPACIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obtenha a descrição completa de Recursos de Informática, Hardware e Software.</li> <li>✓ Obtenha o Plano de Contingência e Recuperação em caso de Interrupções dos Sistemas;</li> </ul>
<b>FINANCEIRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obtenha detalhes das Despesas de Capital dos últimos 3 anos para TI, bem como previstos nas Projeções Futuras.</li> </ul>

Tabela 4: Ações necessárias para a Diligência Prévia, segundo Gole e Hilger, agrupadas por Pilar de Atuação. [Fonte: adaptado de Gole e Hilger (2009), tradução nossa]

Neste ponto é importante mencionar algumas diferenças em relação às visões anteriores apresentadas - Blatman; Bussey e Benesch (2008) e Cullen; Orlov e Bright (2006), respectivamente Tabelas 2 e 3:

- Os Pilares de Atuação Comunicação e Fornecedores não aparecem pelo fato da visão de Gole e Hilger (2009) tratar especificamente das ações relacionadas a TI. As ações descritas nos demais pilares trazem de maneira intrínseca um ou outro item que provavelmente recaíram sobre estes temas, porém não são mencionados no texto. O mesmo pode ser aplicado às esferas de atuação Interno e Externo;

- No entendimento de Gole e Hilger (2009) também aparecem ações referentes às Visões Presente e Futura, muito úteis para executivos de TI que precisam entender o passado para projetar uma estimativa futura baseada em dados concretos e não apenas deduções. Ora estas ações são muito importantes dentro de uma Diligência



Prévia, uma vez que durante a fase inicial de um acordo os executivos de TI possuem somente informações passadas por executivos da empresa alvo que podem ter se equivocado ao traduzir para relatórios gerenciais a real situação evidenciada pelos números;

- Finalmente, Gole e Hilger (2009) nos chamam a atenção para a perspectiva financeira de TI levantada durante a etapa de Diligência Prévia que se perfaz como uma iniciativa muito útil dos executivos de TI suportarem os executivos financeiros uma vez que, ao analisar os investimentos dos últimos 3 anos em TI versus as estimativas futuras, é possível traçar o histórico de desenvolvimento da área de TI, e mais ainda, o que se espera para os próximos anos.

Uma vez compreendidas as principais ações a serem levantadas durante a etapa de Diligência Prévia, também é preciso entender o seu funcionamento. Detalhes básicos como: Quem? Como? Áreas Impactadas? O que se Espera Revisar? Deverão ser esclarecidos para que se obtenham os resultados esperados acerca do uso desta etapa dentro de um processo de Fusão e Aquisição.

A Tabela 5 traz as respostas para estas perguntas baseado nas informações de Gole e Hilger (2009):

#### O FUNCIONAMENTO DE UMA DILIGÊNCIA PRÉVIA

<b>1</b>	<b>Quem?</b>	✓ É realizada por um Time Interno de Especialistas ou um Time Externo de Consultores
<b>2</b>	<b>Como?</b>	<p>✓ É executada durante um determinado período de tempo em uma Transação de Fusão e Aquisição, quando os executivos responsáveis pela Venda liberem o acesso às informações da empresa que está sendo adquirida. É realizada por um time focado em descobrir o máximo possível sobre a situação real da empresa e perspectivas futuras de negócios;</p> <p>✓ Informar as decisões que deverão ser tomadas pelos executivos que desejam realizar a compra;</p> <p>✓ Através de validação de suposições, procura por riscos pré-existentes não divulgados, confirma ou altera os valores acordados, proveem informações sobre os termos</p>

definitivos de compra e negociação.

<b>3 O que se Espera Revisar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lista dos principais provedores de sistemas de informação e Fornecedores;</li> <li>✓ Descrição detalhada sobre o Sistema e Telefonia;</li> <li>✓ Descrição detalhada de todos os principais hardwares e softwares de sistemas de informação, por exemplo Data Centers, E-mail, Rede de Dados, Contabilidade, Atendimento ao Cliente, Produção e Vendas.</li> </ul>
<b>4 Áreas Impactadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Financeira / Contábil;</li> <li>✓ Desenvolvimento de Negócios;</li> <li>✓ Legal;</li> <li>✓ Tecnologia da Informação;</li> <li>✓ Vendas e Marketing;</li> <li>✓ Gerenciamento de Produtos;</li> <li>✓ Produção / Operações.</li> </ul>

Tabela 5: O Funcionamento de uma Diligência Prévia. [Fonte: adaptado de Gole e Hilger (2009), tradução nossa]

Aprofundando um pouco mais sobre as recomendações exibidas na Tabela 5, temos informações detalhadas sobre cada um dos temas, de acordo com Gole e Hilger (2009):

1 – Quem: Do ponto de vista prático, o volume de atividades de Fusões e Aquisições é muito irregular para justificar um time dedicado em todas as áreas onde o conhecimento é necessário.

Prática comum em empresas de grande porte: Os líderes de Desenvolvimento de Negócios e de Finanças lideram o processo, porém confiam profundamente nos gerentes de várias partes da organização para suportá-los nos esforços, uma vez que se torna claro que a Aquisição está prestes a se concretizar. Desta maneira, gerentes responsáveis pelos departamentos de TI; Recursos Humanos; Vendas e Marketing, e Operações são tipicamente escalados para suportar os times de Negócios e Finanças;

Já se tratando de organizações menores, profissionais de Negócios e Finanças selecionados pelo Executivo Geral da empresa serão responsáveis pela condução do processo de Aquisição. Assim que a decisão de prosseguir com o processo de

Diligência Prévia é tomada, estes líderes organizariam um time consistente de profissionais internos e externos para prosseguir com a evolução da revisão da Diligência Prévia.

Sobre este ponto, o de utilizar profissionais externos ao negócio dentro do processo de Diligência Prévia, Gole e Hilger (2009, p. 94) nos alertam sobre o risco de confiar a transição inteiramente a um time externo. Muito embora esta abordagem também permita aos responsáveis pela transição limitar a perda de foco dos líderes internos, assim como também preencher lacunas de conhecimento na transição.

Um fato relevante encontrado nas afirmações de Gole e Hilger (2009, p. 93) é que sempre o time é formado assim que haja a confirmação de que de fato a Aquisição será concretizada. Esta, porém, não é uma prática saudável para o processo como um todo.

Segundo Carr (2009), para um Executivo de TI, estar intimamente envolvido no processo de Fusão e Aquisição é uma prática recomendada. Mas na realidade isto não acontece com tanta frequência. De acordo com um estudo de 2007 realizado pela Deloitte “Wired for Winning”, menos de 30% das companhias envolvem os executivos de TI no processo de planejamento antes de um acordo ser fechado.

Este estudo também afirma que, a falta deste envolvimento dos Executivos de TI traz sérias consequências. De acordo com Carr (2009), em um dos casos envolvendo uma empresa global de manufatura, a integração de TI excedeu os custos inicialmente estimados em mais de \$100 milhões. Em outro estudo da Deloitte realizado em 2009, “State of the CIO”, conclui que apenas metade dos entrevistados (executivos de TI) afirma ter sido adequadamente envolvidos no início do processo de Fusões e Aquisições.

Outro relato que também reforça o conceito de quanto mais cedo os Executivos de TI forem envolvidos no processo decisório juntos aos Líderes de Negócio e Finanças, mais chance de se obter resultados melhores, são as afirmações de Blatman; Bussey e Benesch (2008), em que se confirma que uma das freqüentes causas de falha ao atingir a expectativa de benefícios relacionados à F&A, é o pobre

planejamento e execução nos processos de fusão. Um envolvimento de IT insuficiente, especialmente quando da integração de arquiteturas de TI divergentes, pode ser extremamente prejudicial.

2 – Como: Este tópico faz menção à maneira correta de se conduzir uma Diligência Prévia. É importante ressaltar o objetivo principal de uma Diligência Prévia nada mais é do que validar as informações já passadas pela empresa alvo à empresa compradora, para que se confirmem os valores acordados, riscos assumidos e perspectivas traçadas. Neste ponto, Gole e Hilger (2009, p. 99) ressaltam que o programa de Diligência Prévia é utilizado como um Guia de Orientação para conduzir esta revisão.

Este Guia de Orientação consiste em uma quebra por áreas de atuação para serem executadas e perguntas serem respondidas durante o curso desta revisão. O programa prevê uma abordagem estruturada para obter e documentar o entendimento detalhado sobre a operação da empresa alvo e validar as premissas assumidas no plano da empresa compradora para a criação de valor, e suportar seu modelo de avaliação.

O processo empregado consiste na revisão de documentação, apresentações e entrevistas ao time de gerenciamento da empresa alvo, bem como avaliação das instalações e operações.

A visão de Gole e Hilger (2009) nos dá uma perspectiva geral de como proceder e conduzir o processo de Diligência Prévia, porém é também preciso estar atento aos principais desafios da área de TI para que se utilize este período para mitigar riscos trazidos pela falta de conhecimento sobre o que realmente pesará contra as chances de sucesso da área de TI sobre o processo de Fusões e Aquisições como um todo, é preciso conhecê-los para que os Executivos de TI possam traçar planos eficazes durante a revisão de informações passadas pela empresa alvo. É preciso conhecer os pontos fracos de TI para que se possa atacá-los adequadamente dentro do processo de Diligência Prévia.

Cullen; Orlov e Bright (2006) afirma que TI tipicamente enfrenta os mesmos desafios durante um processo de Fusão e Aquisições:

- Sistemas de Aplicações Duplicados e duas vezes mais infraestrutura:

Cada entidade traz seu próprio conjunto de aplicações e tecnologia e suas próprias complexidades. Fazê-los trabalharem juntos significa custos adicionais, e a integração deles significa que a complexidade aumentará progressivamente.

- Duas operações de TI distintas com sua própria maneira de operar:

Em cada uma das empresas, a operação de TI terá seus próprios processos, políticas, práticas de condução de operações, maneiras como toma decisões, como conduz reuniões e como aborda riscos.

- TI e Negócios possuem diferentes critérios de sucesso:

As expectativas das unidades de Negócios e TI freqüentemente variam. Enquanto o time de TI foca na conclusão de projetos de integração e em atingir estabilidade das operações, o time de Negócios busca receitas e sinergias de lucratividade. Estes critérios tão diferentes causam impaciência e frustrações. Os times de TI e Negócios devem ter uma única visão em comum sobre o estado final da combinação das empresas e uma agenda única para alcançá-lo.

- As tarefas de integração de TI se prolongam após o acordo ser fechado:

Para muitas funções internas, um processo de Fusão e Aquisição traz um aumento no volume de trabalho que rapidamente volta ao normal após a conclusão do acordo. Porém para a área de TI, a carga de trabalho aumenta rapidamente durante o processo de Diligência Prévia e cresce mais ainda após a conclusão do acordo, até que a integração ou transição de sistemas esteja completa e os sistemas antigos sejam descontinuados. Para TI, este pode ser um período caótico por começar com alta visibilidade de iniciativas de aplicações, garantir estabilidade operacional e endereçar as alterações nas necessidades de negócios, tudo isso ao mesmo tempo em que se enfrenta a integração de sua própria organização.

Estando atento às estes pontos e preparado adequadamente durante o processo de Diligência Prévia, é possível que os impactos sofridos pela área de TI no pós-acordo

sejam menos relevantes e mais aderentes às expectativas de negócio. Gerando desta maneira valor aos processos de Fusões e Aquisições como um todo. Quanto mais cedo a área de TI estiver preparada para o processo, melhor a integração de sistemas decorrerá.

3 – O que se espera revisar: A visão de Gole e Hilger (2009) exibida na Tabela 5 traz apenas alguns itens que se deve revisar durante um processo de Diligência Prévia, porém existem muitos outros aspectos que se devem observar durante esta fase.

A Tabela 6 traz aspectos mais detalhados do que se espera revisar agrupados por fatores de atuação para que se possa endereçar com times de especialistas apropriados:

O QUE REVISAR DURANTE UMA DILIGÊNCIA PRÉVIA		
1	<b>Estratégia de TI e Operações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plano de Operações – ano atual;</li> <li>✓ Plano Estratégico – ano atual e próximo ano.</li> </ul>
2	<b>Aplicações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Arquitetura;</li> <li>✓ Funcionalidades, oportunidades de Funcionalidades e lista de melhorias pendentes de execução;</li> <li>✓ Qualidade e Avaliação (valores) de Tecnologia;</li> <li>✓ Níveis de hierarquia de pessoal e respectivas habilidades;</li> <li>✓ Contratos de Suporte e Licenças;</li> <li>✓ Projetos em andamento;</li> <li>✓ Projetos planejados.</li> </ul>
3	<b>Infraestrutura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Arquitetura;</li> <li>✓ Padrões atuais;</li> <li>✓ Softwares, hardwares e inventário de comunicações;</li> <li>✓ Ambientes de desenvolvimento, testes e produção;</li> <li>✓ Informações, sistemas e segurança de rede;</li> <li>✓ Políticas e procedimentos operacionais: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gerenciamento de problemas;</li> <li>○ Gerenciamento de configurações;</li> <li>○ Controle de mudanças.</li> </ul> </li> </ul>
4	<b>Serviços ao Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Time de Help-Desk, sistemas e processos;</li> <li>✓ Acordos de níveis de serviços e estatísticas de serviços</li> </ul>

Tabela 6: O que revisar durante uma Diligência Prévia. [Fonte: adaptado de Cullen; Orlov e Bright (2006), tradução nossa]

Para finalizar o que se deve ser revisado durante a etapa de Diligência Prévia, além de tópicos detalhados a serem levantados exibidos na Tabela 6, Cullen; Orlov e Bright (2006) também nos alerta que os Executivos de TI devem estar 90% confiantes acerca dos planos de TI antes da data de conclusão do acordo de Fusão e Aquisição, pois é durante a etapa de Diligência Prévia que os Executivos de TI serão responsáveis por desenvolver e se comprometer com o orçamento de TI designado para as atividades de integração. Itens de despesas em que se deve considerar a capacidade de curto prazo e necessidades do time, consultoria externa, fundos para contratos de contingência que cubram custos com rescisões ou mudanças de controle, recuperação de desastres, viagens adicionais e custos de despesas de acordo com as melhores práticas descritas em “Financial Planning For The Early Stages Of Mergers.” de 31 de Março de 2005.

4 – Áreas impactadas: Para que se tenha a cobertura completa de todas as informações passadas pela empresa alvo à empresa compradora, é preciso que se tenha ao menos um representante de cada uma das áreas mencionadas na Tabela 5, para melhor organização dos trabalhos, deverá ser nomeado um líder de cada uma das áreas ao qual seja designada a responsabilidade de coordenar as atividades de revisão e reportar os resultados obtidos. É sempre bom mencionar que caso não haja um responsável por uma das áreas abaixo dentro da empresa que esteja apto à assumir esta responsabilidade, a empresa compradora deverá fazer uso de especialistas internos que tenham conhecimento e capacidade para assumir tais funções, caso contrário corre-se o risco de ter eventuais informações não confirmadas durante esta fase de revisão que possam levar ao não cumprimento das metas estabelecidas pela direção geral da empresa compradora.

Para que se tenha o completo entendimento sobre cada uma das áreas necessárias, segue uma visão geral sobre cada uma delas e suas respectivas relevâncias dentro do processo, Gole e Hilger (2009, p.95):

- Finanças e Contabilidade: O aspecto financeiro da revisão é de grande importância e, conseqüentemente, é a área onde se recursos devem ser alocados substancialmente. O número de profissionais de Finanças em uma Diligência Prévia

é amplamente dependente do número e complexidade da empresa que está sendo revista e do volume de documentos que estão sendo revisados. O membro líder do time de Finanças freqüentemente gerenciará o processo de diligência junto ao time de desenvolvimento de negócios e coordenará a entrada e envolvimento de outros profissionais de finanças como Impostos, Contabilidade e Especialistas em Aquisições ao time.

- Desenvolvimento de Negócios: Um membro sênior do time de Desenvolvimento de Negócios será freqüentemente um co-responsável pelo processo de diligência, e proverá uma valiosa orientação na formação dos objetivos da diligência prévia, no desenvolvimento do programa da diligência prévia e para a eficiência e eficácia na condução da revisão.

- Legal: Este time proverá o conhecimento necessário para revisão de documentos legais, avaliação de questões legais de todos os tipos durante a diligência prévia. Além disso, por estarem intimamente envolvidos na negociação e elaboração do contrato de compra, a participação do time Legal proverá a base de conhecimento para efetivamente endereçar aspectos legais de questões de negócios que tipicamente surgem durante a fase final de negociações.

- Recursos Humanos: O time de Recursos Humanos deverá levar em consideração a necessidade de cobertura de uma variedade de questões associadas ao gerenciamento de pessoal, planos de compensação, questões de mudança de controle e gerenciamento de benefícios. E devem estar adequadamente respaldados por profissionais responsáveis por cada uma destas áreas. Além disto, o time de Recursos Humanos freqüentemente exerce um papel muito importante na harmonização das práticas e procedimentos encabeçando a integração cultural.

- Tecnologia da Informação: Os profissionais de TI deverão obter um entendimento claro e impecável dos aspectos operacionais da empresa alvo (aplicações, hardware, software e conectividade) e das implicações das integrações operacionais. Dependendo da natureza do negócio revisado, esta área poderá exigir um substancial comprometimento de recursos internos e externos.



- Vendas e Marketing: A perspectiva de Vendas e Marketing na revisão de diligência prévia inclui uma avaliação sobre a qualidade dos produtos e serviços da empresa alvo, percepções dos clientes sobre estes produtos, serviços e empresa em geral, bem como sobre a situação do relacionamento com estes clientes.

- Gerenciamento de Produtos: A revisão detalhada desta área é crítica porque o componente deste time de revisão é ser encarregado de determinar onde há tempo de vida suficiente nos produtos existentes e saúde suficiente na lista de novos produtos em preparação, para suportar as premissas de crescimentos relatadas no modelo de avaliação proposto pela empresa alvo.

- Produção / Operações: A revisão operacional geralmente se concentrará nos processos de produção / manufatura, instalações, ativo fixo, locações de bens imóveis, com uma forte tendência à identificar a existência de eficiências entre as empresas envolvidas.

Dentre as áreas descritas e exibidas na Tabela 5, a que será mais explorada e aprofundada neste estudo será a de TI, uma vez que está diretamente ligada ao foco desta Monografia, pois é sob a perspectiva de TI que se pretende traçar o guia de orientação nos processos de Fusões e Aquisições.

A análise sobre as áreas impactadas também não estaria completa se, além de ressaltar o interesse deste estudo especificamente na área de TI, também não expusesse e justificasse o porquê do foco em TI em detrimento das outras áreas.

Sarrazin e West (2011) nos esclarecem sobre o valor estratégico de TI em um processo de Fusão e Aquisição, destacando uma razão para que os Executivos de TI e Operações sejam frequentemente envolvidos no processo de Diligência Prévia. Eles ajudam a prevenir o time de Negócios sobre o valor da oferta inicial do acordo versus os custos e constatações reais acerca das integrações. Os Executivos não podem prever as economias geradas pela incorporação de uma segunda área de logística, por exemplo, sem uma profunda compreensão do que é necessário para integrar sistemas de informação de ambas as empresas envolvidas no acordo.

Na Figura 7, é apresentado um gráfico de Sarrazin e West (2011), em que se afirma que frequentemente, mais da metade das sinergias disponíveis em um processo de Fusões e Aquisições estão fortemente ligadas à TI.

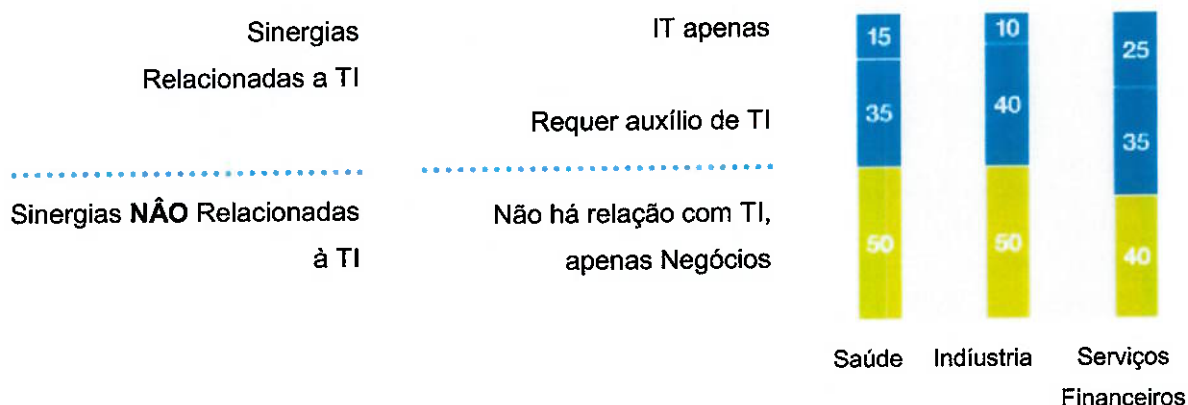


Figura 7: Distribuição de Sinergia por Segmento %. [Fonte: Sarrazin e West (2009), tradução nossa]

Alguns exemplos de Sinergias mencionadas na Tabela 7, segundo Sarrazin e West (2009):

TI apenas: Redução de custos de Infraestrutura de TI, Redução da equipe de TI;

Requer auxílio de TI: Integrar sistemas funcionais para redução de custos de integração de Recursos Humanos e Finanças, Otimização de rotas para diminuição dos custos de Logística.

Não há relação com TI: Redução de plantas, Centros de Distribuição e Sedes para que haja redução de custos com Instalações, Custos menores de Financiamentos.

Na Tabela 7 temos um estudo feito pela Watson Wyatt Worldwide que aparece em uma publicação de Herndon (2005) em que mostra o tipo de informação citada pelas empresas que deve ser levantada durante a etapa de Diligência Prévia. A área de TI aparece em terceiro, logo após informações sobre Ativos Tangíveis e Market Share / Distribuição.

Ativos Tangíveis é definido como "Prédios, dinheiros ou outros ativos fungíveis. Ativos Tangíveis são considerados particularmente valiosos porque podem ser usados para produzir ou comprar outros produtos ou serviços. Quando analistas

calculam o valor intrínseco de uma companhia, uma porção fundamental deste valor é derivado da lista de valores de Ativos Tangíveis.<sup>6</sup>

O que se faz compreensível se entendermos Ativos Tangíveis como diretamente ligados ao valor da empresa, sua liquidez, ao passo que Market Share / Distribuição está diretamente ligado ao Gerenciamento de Produtos, importante área uma vez que nos remete ao portfólio de produtos. Ora, no Capítulo 2 foi demonstrado que o custo para desenvolvimento de novos produtos é alto – bem como diretamente proporcional aos riscos –, daí o interesse delas no uso de Fusões e Aquisições como estratégia de crescimento. Portanto justifica que Market Share / Distribuição apareça em segundo lugar como ponto de interesse de revisão de informações durante uma Diligência Prévia.

<b>Ativos Tangíveis</b>	<b>90%</b>
<b>Market Share, Distribuição</b>	<b>86%</b>
<b>Competências Tecnológicas e de Negócio</b>	<b>78%</b>
<b>Aspectos Financeiros da Função de Recursos Humanos</b>	<b>75%</b>
<b>Gerenciamento das Capacidades e Vontade de Cooperação</b>	<b>71%</b>
<b>Principais Stakeholders</b>	<b>56%</b>
<b>Questões relacionadas à Política de Recursos Humanos</b>	<b>56%</b>
<b>Potencial da Força de Trabalho</b>	<b>49%</b>
<b>Cultura Organizacional e Dinâmicas para Mudança</b>	<b>46%</b>

Tabela 7: Informações levantadas durante a etapa de Diligência Prévia. [Fonte: Herndon (2005), tradução nossa]

Muito se falou sobre o programa de Diligência Prévia, porém ainda não foi apresentado um programa ou onde exatamente se encaixa a Diligência Prévia dentro da visão geral do processo de Fusões e Aquisições.

<sup>6</sup> Investopedia Dicionário Online. [http://www.investopedia.com/terms/h/hard\\_asset.asp](http://www.investopedia.com/terms/h/hard_asset.asp)

Segundo Gole e Hilger (2009), embora todos os programas de Diligência Prévia sejam situacionais e específicos de acordo com o tipo de empresa, porém existem aspectos chave dos programas que devem ser incluídos, independente da natureza ou tamanho da empresa que está sendo revisada. É importante lembrar que um dos objetivos de uma Diligência Prévia é a mitigação de riscos da aquisição e validação do ganho dos acionistas da empresa compradora pela aquisição da empresa alvo. Conseqüentemente, os itens apresentados na Figura 7 que mostra um processo contínuo de Diligência Prévia, em graus variados, são reflexos destes objetivos.

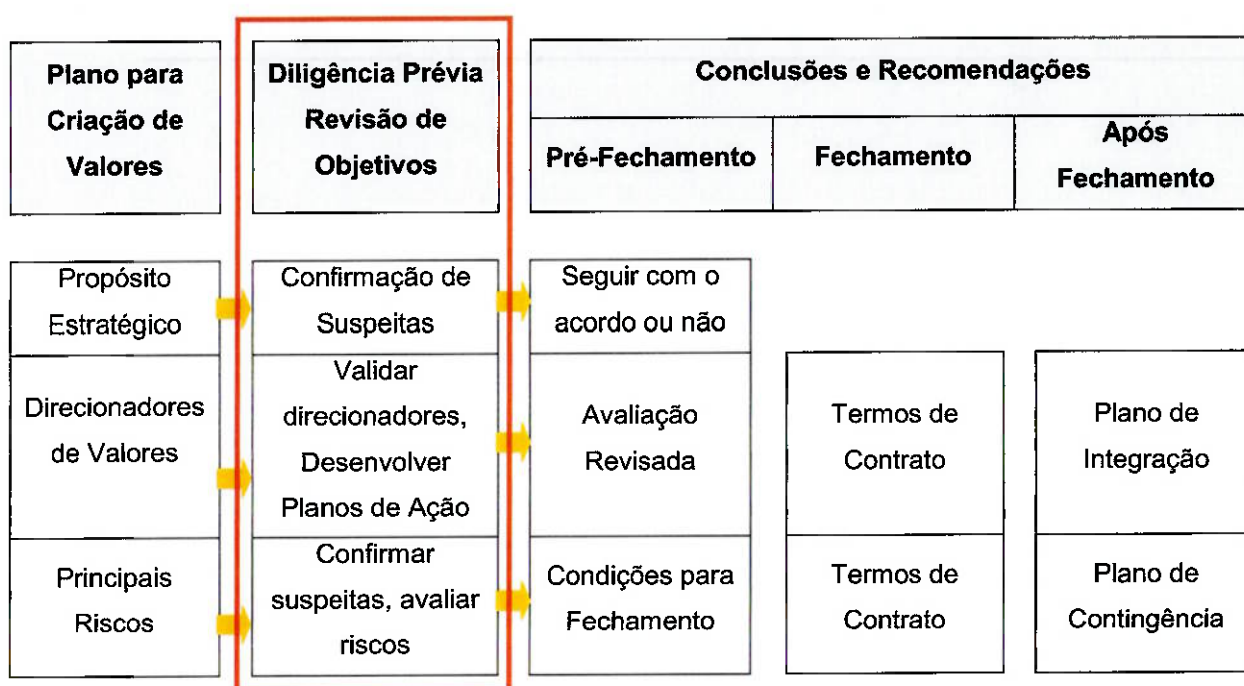


Figura 8: Processo contínuo de uma Diligência Prévia. [Fonte: Gole e Hilger (2009), tradução nossa]

Na Figura 7 também é apresentada a Revisão de Objetivos que é feita durante a Diligência Prévia logo após o Plano para Criação de Valores ter sido criado inicialmente pelos líderes que estão conduzindo o processo de Fusão e Aquisição.

A etapa de Diligência Prévia também se posiciona antes das Conclusões e Recomendações, que é a fase de pré-fechamento do acordo. O que se conclui que, para que o acordo siga adiante, depende-se muito das informações revisadas durante a Diligência Prévia. Portanto, a etapa de Diligência Prévia serve como uma confirmação de que o acordo deve seguir adiante, é uma etapa que não deve e não pode ser descartada dentro de um processo de Fusão e Aquisição.

Ainda sobre a Figura 7, Gole e Hilger (2009) descrevem a etapa de Revisão de Objetivos como um programa que deverá conter os objetivos claramente estabelecidos, tanto para a revisão geral da empresa como para as áreas funcionais individuais (as áreas que aparecem na Tabela 5). A inclusão explícita dos objetivos serve como um importante ponto focal para os revisores.

Os objetivos estabelecidos para áreas funcionais individuais devem focar em dois pontos:

- Qualquer evidência que suporte ou altere os direcionadores de valor das organizações (os direcionadores poderão divergir de acordo com o tipo de empresa e resultados que se pretende atingir);
- Estabelecer, confirmar, documentar o entendimento dos revisores sobre os processos, políticas e procedimentos para cada uma das áreas.

Os objetivos gerais da revisão deverão ser confirmados pelo entendimento do time de revisores sobre o Negócio e validar ou modificar as principais premissas feitas no plano de criação de valor (inicialmente criado quando do estabelecimento da empresa alvo, dependendo dos resultados que se pretende atingir).

Para explorar um pouco mais os objetivos individuais das áreas funcionais, é preciso aprofundar um pouco mais a área de TI que é composta de sub-áreas diversas.

Por isso, será proposta a Plataforma de Trabalho ITADD - Information Technology Assessment Due Diligence -, para guiar os executivos de TI da empresa compradora em uma avaliação detalhada das funções de TI, bem como do potencial da empresa alvo.

Segundo os criadores desta Plataforma de Trabalho BARRET, S. et al. (2005), o período de pré-acordo – no caso deste estudo a etapa de Diligência Prévia -, deve ser utilizado para determinar quais aspectos de TI da empresa alvo podem trazer implicações à empresa compradora, este entendimento deverá ser feito antes da compra. Por exemplo, se a empresa alvo possui significantes problemas com licenças de software, este fato pode aumentar o custo total de aquisição.

Antes de tratar diretamente do questionário utilizado para levantar estas informações, vale uma explicação inicial sobre como funciona conceitualmente Plataforma de Trabalho ITADD que divide a avaliação de TI em 5 domínios (Suporte à Estratégia, Continuidade de Negócios, Capital Humano, Operações e Ativos de TI), conforme exibido na Figura 8, que mostra a Pirâmide ITADD:



Figura 9: Pirâmide ITADD. [Fonte: BARRET, S. et al. (2005), tradução nossa]

Segundo BARRET, S. et al. (2005), a ordem dos domínios conforme exibida na Figura 8, reflete o relacionamento entre as áreas. A camada de baixo Ativos de TI representa o meio físico para implementação de operações. Já Operações, uma categoria mais abrangente, inclui todos os processos pelos quais a função de TI provê os serviços normais do dia-a-dia da organização. Capital Humano é colocado acima de Operações e tem a responsabilidade do formato e controle das operações. Continuidade de Negócio é a próxima, porque um bom plano de continuidade permite que o negócio continue mesmo que ocorra uma catástrofe que elimine os Ativos de TI, Operações e Capital Humano de uma determinada localidade. Suporte à Estratégia está no topo da pirâmide por causa da orientação do COBIT, que estabelece que a estratégia de TI deve suportar os objetivos de negócio, ao passo que os outros domínios supostamente devem suportar a estratégia de TI.



A pirâmide de ITADD será utilizada para compor o questionário utilizado durante a revisão de Diligência Prévia. O questionário será dividido de acordo com os domínios apresentados na pirâmide.

A Tabela 8 mostra o Painel ITADD que pode auxiliar os Executivos de TI a ter maior visibilidade sobre as Funções de TI da empresa alvo, ajudando de forma efetiva na revisão e confirmação das informações que a empresa compradora tem em mãos. É sempre importante lembrar que o nível de detalhe que se pretende chegar, dependerá do tamanho e tipo de negócio da empresa alvo:

Domínio ITADD	Categoria do Questionário	Critério de Avaliação	Nota (1-5)	Peso
<b>Suporte à Estratégia</b>	Integridade Organizacional	IT está adequadamente embasada?	?	3
<b>Suporte à Estratégia</b>	Integridade Organizacional	O departamento de IS, incluindo e-Commerce, é adequado às necessidades de Negócios?	?	4
<b>Continuidade de Negócios</b>	Práticas de Continuidade de Negócios	As práticas operacionais garantem adequadamente a continuidade de Negócios?	?	3
	Integridade de Dados	A captura de informações, processamento, armazenamento e controle de relatórios são adequadas para garantir relatórios financeiros adequados?	?	4
	Segurança de Data Center	Os controles de continuidade de negócio do Data Center estão adequados para garantir a continuidade das operações?	?	6
<b>Capital Humano</b>	Capital Humano	As pessoas chave no time de TI tem a competência necessária para suportar Negócios após a Aquisição?	?	8
<b>Capital Humano</b>	Capital Humano	A saída de pessoas chave na equipe poderia criar problemas significativos na continuidade de Negócios?	?	2
<b>Operações</b>	Administração de Sistemas	As responsabilidades operacionais chave estão sendo desperdiçadas?	?	6
	Administração de Sistemas	A capacidade e a performance estão adequadas às necessidades de Business	?	6
	Segurança de Rede	A arquitetura de rede foi projetada e implementada de uma forma que possa prover a segurança adequada?	?	4
<b>Ativos de TI</b>	Hardware	A estrutura de hardware é suficientemente capaz e atualizada para suportar o Negócio?	?	3
	Softwares de Aplicações	As aplicações principais, cujo negócio depende delas, estão funcionando adequadamente?	?	3
	Softwares de Aplicações	As licenças de softwares corporativos e de usuários finais são adequadamente	?	4

mantidas?	
ÍNDICE ITADD	56

Tabela 8: Painel ITADD. [Fonte: BARRET, S. et al. (2005), tradução nossa]

De acordo com BARRET, S. et al. (2005), o Painel ITADD fornece um resumo numérico para o julgamento dos executivos de TI sobre a adequação das funções de TI da empresa alvo. O painel consiste em 13 questões, cada uma delas representa um aspecto significativo nas categorias do pré-acordo. Tendo completa esta avaliação, os executivos de TI responsáveis pela revisão, poderão pontuar a empresa alvo em uma escala de 1 à 5 para cada uma das questões, onde o 5 representa a excelência. Os pontos e pesos do Painel ITADD podem resultar em uma escala de mais ou menos pontos, onde a função de TI está posicionada como alta confiabilidade e pouca integração. Ao passo que uma empresa com baixa pontuação representa uma função de TI altamente arriscada, propensa à causar mais problemas em um processo de integrações.

Note que o resultado desta pontuação pode influenciar na revisão da avaliação do acordo feita antes da etapa de Diligência Prévia, daí a importância desta fase e de prover aos executivos de TI uma forma mais palpável de se ter um programa e uma forma de avaliar e revisar os dados passados à direção da empresa, evitando assim o transtorno de surpresas e riscos não mapeados como uma Integração de Sistemas muito mais complicada do que informada inicialmente durante a fase de negociação.

### 3.1 A PLATAFORMA DE TRABALHO IT-CMF, APLICADA À FUSÕES E AQUISIÇÕES

De acordo com IVI – Innovation Value Institute (2013), Professor Martin Curley, Vice Presidente e Diretor da Intel Labs Europe, capturou muitas destas abordagens em seu livro *Managing IT for Business Value* (2004), juntamente com estudos de casos de empresas do setor, que resultaram no IT Capability Maturity Framework (IT-



CMF). Desde então, o Innovation Value Institute (IVI) vem firmemente desenvolvendo seu trabalho original com pesquisas em melhores práticas adicionais, abordagens de avaliações organizacionais e melhorias de roteiros.

IVI – Innovation Value Institute (2013) ainda explica que, a necessidade de TI das organizações para alcançar níveis maiores de maturidade de capacidade está se tornando cada vez mais urgente. Os executivos de TI precisam entrar no papel dos parceiros de Negócios e entregar estratégias ágeis de IT para manter a competitividade. Os executivos de TI precisam de ferramentas comprovadas, processos e métricas para medir a capacidade total de TI nas organizações para alcançar a orientação por valor e abordagem profissional do gerenciamento de TI.

O IT Capability Maturity Framework é o único que atende a todas estas necessidades. É a única Plataforma de Trabalho de cobertura ponta a ponta que:

- Mapeia a TI das organizações em uma curva de maturidade da capacidade baseada empiricamente na derivação das melhores práticas das indústrias, dentre 33 diferentes capacidades de gerenciamento de TI;
- Fornece práticas, resultados e métricas para melhoria da maturidade de capacidade, além de consistência nos resultados;
- Capacita as organizações a avaliar e medir os resultados ao longo do tempo;
- Capacita a criação de roteiros com métricas para melhoria da maturidade com orientações sobre as melhores práticas;
- Provê aceleradores de capacidade e blocos de construção para melhorias.

O IT-CMF é composto de 4 macro capacidades que enfatizam a complexidade e importância do gerenciamento de TI para a geração de valor para Negócios. A Figura 9 – Visão geral do Framework IT-CMF aborda estas 4 macro capacidades, sendo:

- Gerenciando TI como um negócio;
- Gerenciando o Budget de TI;
- Gerenciando TI para gerar valor ao Negócio;
- Gerenciando a Capacidade de TI.



Figura 10: Visão geral do Framework IT-CMF. [Fonte: IVI – Innovation Value Institute (2013), tradução nossa]

Detalhando um pouco mais os conceitos apresentados na Figura 9, IVI – Innovation Value Institute (2013) nos esclarece que o Budget de TI é essencialmente a entrada para o processo de produção, a Capacidade de TI funciona como o motor da produção e Valor de TI como o resultado. Gerenciando TI como um Negócio fecha o ciclo fornecendo o mecanismo de respostas para ajuste das entradas que otimizam o valor das saídas.

Na Figura 9, a macro capacidade “Gerenciando a Capacidade de TI” aparece em destaque pois será o foco deste trabalho, uma vez que tem maior aderência com a linha de raciocínio apresentada até o momento, uma vez que é preciso ter o entendimento correto da capacidade tanto da empresa compradora, quanto da empresa alvo para que se minimize tanto os impactos trazidos por uma integração instável que traga interrupções aos serviços, quanto por subestimar os custos de uma integração, principais fatores de insucesso em um processo de Fusão e Aquisição, conforme já citados por Blatman; Bussey e Benesch (2008) e Carr (2009) no Capítulo 4.

Gerenciando a Capacidade de TI é o que a tecnologia da informação e a área de TI nas organizações podem fazer coletivamente pela área de Negócios.

O IT-CMF mostra como gerenciar a capacidade de IT nas organizações pelo gerenciamento dos ativos de TI através da cadeia de valores e desenvolvimento de competências básicas.

A Tabela 9 mostra uma lista de capacidades críticas cobertas pela macro capacidade “Gerenciando a Capacidade de TI”:

Gerenciando a Capacidade de TI	
EA	Arquitetura Corporativa
IM	Gerenciamento de Infraestrutura
PA	Gerenciamento do Ativo Humano
IC	Gerenciamento do Capital Intelectual
RA	Gerenciamento de Ativo de Relacionamentos
RD	Engenharia de Pesquisa e Desenvolvimento
SD	Entrega de Soluções
SP	Provisionamento de Serviços
UM	Gerenciamento e Treinamento de Usuários
UA	Design de Experiência de Usuários
PM	Gerenciamento de Programas e Projetos
SM	Gerenciamento de Fornecedores
VC	Gerenciamento da Cadeia de Valor
CA	Gerenciamento e Avaliação da Capacidade

Tabela 9: Lista de Capacidades Críticas cobertas por “Gerenciando a Capacidade de TI”. [Fonte: IVI – Innovation Value Institute (2013), tradução nossa]

Dentre todas as capacidades críticas listadas na Tabela 9, Gerenciamento e Avaliação da Capacidade aparece em destaque, pois é a capacidade que será aprofundada neste estudo, considerando-se que funciona como uma foto da situação atual da empresa sob este tipo de avaliação. É deste tipo de visibilidade que os executivos de TI precisam durante a etapa de Diligência Prévia para que possam gerar valor ao processo de Fusão e Aquisição como um todo.

No quesito importância, o IVI – Innovation Value Institute (2013) afirma que o Gerenciamento e Avaliação da Capacidade (CA) permite tanto aos Executivos Gerais, quanto aos Executivos de TI:

- Garantir uma abordagem consistente, balanceada e alinhada na identificação de áreas onde devem ser aplicadas melhorias de capacidade de TI;
- Garantir que os objetivos de melhoria são definidos com base nas prioridades acordadas e que elas maximizem os impactos destas melhorias junto às capacidades de TI;
- Criação de referências confiáveis que possam ser utilizadas para comprovação das melhorias.

Como resultado desta avaliação de Maturidade de Capacidade dentro de uma organização, espera-se que se possa entender exatamente em que nível de maturidade a empresa se encontra para que possa estabelecer um programa de melhorias contínuas a fim de que se atinja e mantenha o mais alto nível de maturidade possível.

Com o Gerenciamento e Avaliação da Capacidade (CA) também funciona da mesma forma. Existem 5 níveis de Maturidade conforme exibido na Tabela 10: Otimizado, Avançado, Intermediário, Básico e Inicial, havendo apenas 3 níveis classificatórios, sendo: Alto, Gera Valor ao Negócio e Baixo.

<b>Alto</b>	<b>5</b>	Otimizado	O processo de avaliação é robusto e confiável, e a Plataforma de Trabalho é continuamente melhorada.
<b>Gera Valor ao Negócio</b>	<b>4</b>	Avançado	Prestações de contas e comunicação nas ações comprovam que a avaliação de capacidade está

<b>Baixo</b>	<b>3</b>	<b>Intermediário</b>	inserida no contexto Uma Plataforma de Trabalho de avaliação uniforme e uma abordagem que representam o cenário de TI são formalizados. Existe o reconhecimento das avaliações tanto pelos investidores de TI, quanto de Negócios.
	<b>2</b>	<b>Básico</b>	Os investidores chave de TI estão envolvidos nas avaliações. Os resultados são comunicados informalmente.
	<b>1</b>	<b>Inicial</b>	Nenhuma avaliação estruturada ou formalizada é realizada junto às funções de TI.

Tabela 10: Roteiro de melhorias para Gerenciamento e Avaliação de Capacidade [Fonte: IVI – Innovation Value Institute (2013), tradução nossa]

Através da classificação da Tabela 10 é possível entender que quanto maior o nível de maturidade CA alcançado pela organização, mais a organização poderá ser alavancada pelos benefícios trazidos pela maturidade CA.

Para se chegar à classificação de qual nível de maturidade a organização se enquadra, a Plataforma de Trabalho IT-CMF atribui alguns Blocos de Construção de Capacidade para os Executivos de TI, juntamente com Negócios, possam organizar os objetivos da avaliação de acordo com a Categoria, bem como montar o time com o conhecimento necessário para tal.

Na Tabela 11 são apresentados os Direcionadores de Melhoria CA, distribuídos por Governança e Processos, em que os executivos de TI atuarão para medir o nível de maturidade da organização:

CATEGORIA		BLOCO DE CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADE
<b>Governança</b>	<b>A1</b>	Plataforma de Trabalho
		Determina a capacidade da Plataforma de Trabalho ser utilizada durante o processo de avaliação. Garante que a Plataforma de Trabalho representa adequadamente a capacidade e necessidades do negócio, e cubra todo o espectro de TI. Se estiver utilizando diversas Plataformas de Trabalho simultaneamente, define a abordagem de integração e mapeamento.

<b>Processos</b>	<b>A2</b>	<b>Comprometimento</b>	Garante que há reconhecimento do gerenciamento senior conforme necessário, bem como o comprometimento de todos os investidores. Garante que os recursos necessários serão fornecidos.
	<b>A3</b>	<b>Cultura</b>	Garante que a organização "comprou" a idéia através de vários meios (por exemplo consciência das motivações de mudança, incentivos aos empregados). Inclui todos os investimentos relevantes tanto de TI como de Negócios.
	<b>B1</b>	<b>Planejamento de Avaliação</b>	Estabelece os objetivos da avaliação e garante que estejam alinhados com os objetivos de negócio. Acorda o escopo da avaliação, membros do time, participantes e logística. Além disso, também garante que a organização esteja preparada para a avaliação.
	<b>B2</b>	<b>Execução da Avaliação</b>	Conduz a avaliação e o levantamento necessário de informações sobre práticas aplicáveis implementadas na organização. Determina fortalezas e áreas de melhorias.
	<b>B3</b>	<b>Avaliação do Alvo Estabelecido</b>	Avalia os resultados da avaliação e o processo de estabelecimento de pontos de melhoria, garante consistência com as necessidades da organização e objetivos de negócio. Comunica os resultados da avaliação aos investidores, bem como internamente na organização.
	<b>B4</b>	<b>Roteiro de Melhorias</b>	Desenvolve um roteiro para eliminar as lacunas entre a situação atual de capacidade e a capacidade alvo. Garante a infraestrutura apropriada e que o projeto seja implementado adequadamente para facilitar o desenrolar das melhorias.

Tabela 11: Direcionadores de Melhorias do CA [Fonte: IVI – Innovation Value Institute (2013), tradução nossa]

Vale mencionar que na Tabela 11, os Direcionadores de Melhorias na divisão entre Governança e Processos, nota-se a área de atuação de cada um deles é respectivamente Estratégico para Governança e Operacional para Processos, ou seja, objetivos bem distintos de avaliação.

Para capturar valor de negócios com o Gerenciamento e Avaliação da Capacidade (CA), os líderes de TI e Negócios devem considerar quatro principais ações:



- Definir escopo e objetivo de CA na organização, bem como os direcionadores de negócios para estas melhorias;
- Entender a maturidade de capacidade atual na organização;
- Desenvolver e gerenciar sistematicamente os 7 blocos de construção de capacidade para melhoria de CA;
- Rastrear e monitorar as melhorias de CA, e demonstrar o progresso e valor entregue ao longo do tempo.

Completar estas 4 principais ações, trará aos líderes de TI e Negócios resultados significativos que demonstram o valor de negócios.

### 3.2 GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA EXECUTIVOS DE TI EM PROCESSOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

Na figura 12, o Guia de Orientação para Executivos de TI em processos de Fusões e Aquisições é apresentado de forma integral, onde o foco se dá essencialmente à etapa de Diligência Prévia. Nele, poderão ser encontradas recomendações sobre como proceder durante esta etapa, quais passos a seguir e como conduzi-los.

Basicamente, recomenda-se as atividades sejam divididas em 3 principais esferas de atuação:

- 1 – Elaboração de Entrevistas;
- 2 – Validação de Informações;
- 3 – Definição da estratégia para Integrações de TI.

Para entender cada uma delas, serão detalhadas as entradas, saídas e resultado esperado para cada um dos processos.

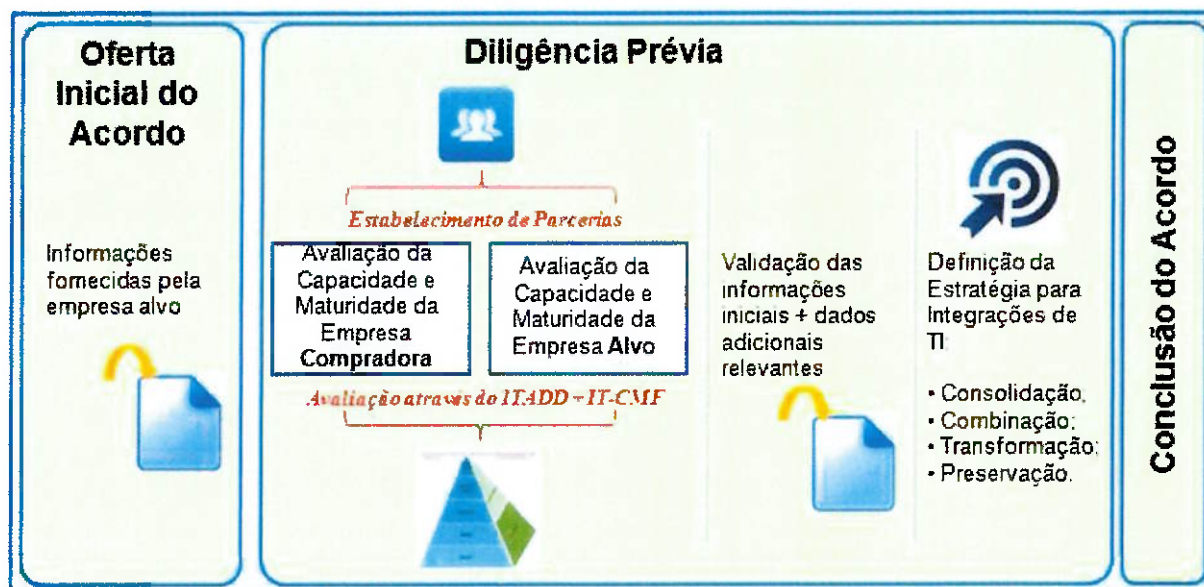


Figura 11: Guia de Orientação para Executivos em Processos de Fusões e Aquisições. [Fonte: o autor]

### 1 – Elaboração de Entrevistas

**Descrição:** Suportadas por questionários elaborados com base nas informações passadas na etapa de oferta inicial do acordo, deverão ser organizadas junto a representantes tanto da empresa alvo, quanto da empresa compradora.

**Detalhes:** As reuniões serão divididas por áreas, segundo Gole e Hilger (2009), a granularidade de informação discutida deverá aumentar à medida que se diminui a audiência para discuti-las.

**Técnicas utilizadas:** Estabelecimento de parcerias, aliado ao uso da combinação das Plataformas de Trabalho ITADD e IT-CMF.

A Figura 10 mostra como as duas plataformas de trabalho podem trabalhar juntas para que se tenha a cobertura completa tanto do ponto de vista de Governança, que neste caso é representado pelos domínios Suporte à Estratégia, Continuidade de Negócios e Capital Humano; bem como pelo ponto de vista de Processos, que neste caso é representado pelos domínios Operações e Ativos de TI.



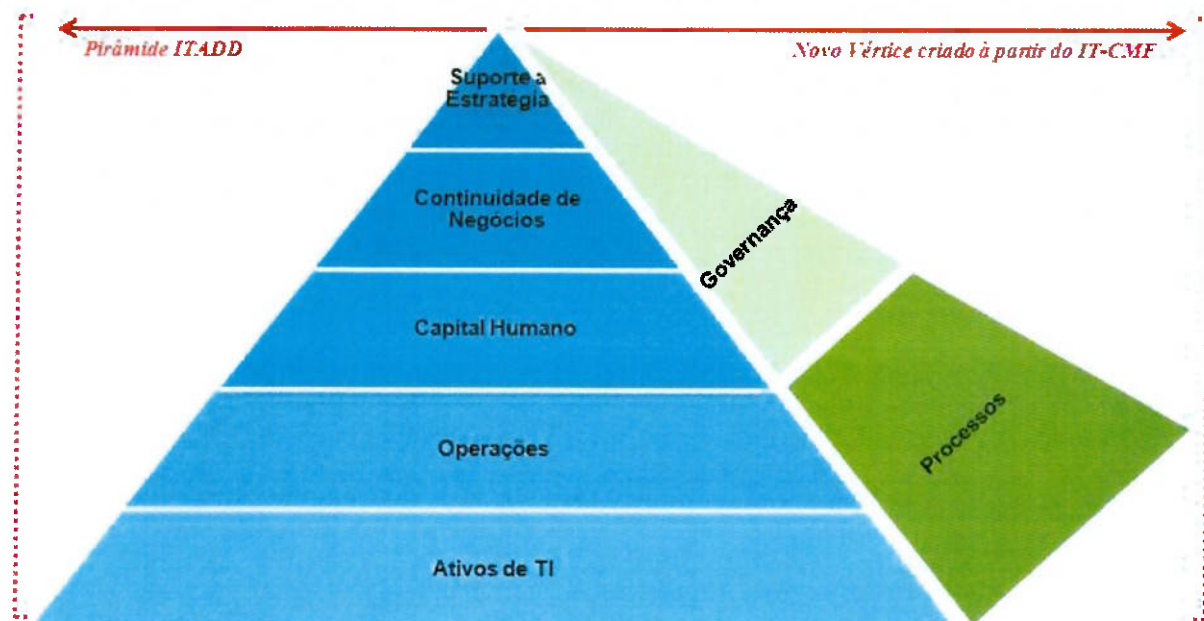


Figura 12: Visão Geral da Fusão das Plataformas de Trabalho ITADD e IT-CMF. [Fonte: o autor]

Colisto (2012) afirma que o sucesso depende em grande parte do relacionamento com os outros. Uma vez que demonstra que pode ser um parceiro com quem se pode contar para entrega de valor à empresa, você se torna um parceiro confiável.

Colisto (2012) ainda afirma que para Parceria começa com um claro entendimento da visão, objetivos e estratégias da organização. Para chegar à este entendimento, ele sugere a criação de um plano de estratégico de TI em cooperação com os times de TI e Negócios, desta forma todos terão uma visibilidade clara de como o valor de TI contribuirá para a empresa.

**Pré-Requisitos:** Informações da empresa alvo, recebidas durante a etapa de Oferta Inicial do Acordo.

**Resultados:** Ao final do ciclo de entrevistas, entende-se que se tenha reunido o maior número possível de informações, que será apresentado à um quórum restrito, de tomadores de decisões.

## 2 – Validação de Informações

**Descrição:** As informações inicialmente fornecidas durante a fase inicial do acordo deverão ser confrontadas com as informações obtidas durante a etapa de Diligência Prévia.

**Detalhes:** Além de se certificar sobre a consistência das informações fornecidas durante a etapa de Oferta Inicial do acordo, deve-se também mapear oportunidades e riscos que surgem à partir do aprofundamento do cenário real da empresa.

**Técnicas utilizadas:** Método empírico, baseado apenas em experiências anteriores, observações e bom senso do time que atua na etapa de Diligência Prévia. Porém, é preciso que assegurar que os tópicos investigados estejam sincronizados, caso contrário a comparação não se torna efetiva.

**Pré-Requisitos:** Informações da empresa compradora e alvo, pós-etapa de Diligência Prévia.

**Resultados:** Visão completa das informações fornecidas pela empresa alvo. Baseados nesta visão, os Executivos de TI terão argumentos para suportar os Executivos de Negócio a revisar o valor do acordo, bem como estimar investimento e estratégias adequados para a Integração das estruturas de TI.

## 2 – Definição da estratégia para Integrações de TI

**Descrição:** As informações inicialmente fornecidas durante a fase inicial do acordo deverão ser confrontadas com as informações obtidas durante a etapa de Diligência Prévia.

**Detalhes:** Deve-se

**Técnicas utilizadas:** Segundo Blatman; Bussey e Benesch (2008) existem 4 tipos de abordagem para integração das empresas alvo e compradoras, segundo os resultados apurados após a Diligência Prévia:

1 - Consolidação: Requer uma rápida e eficiente conversão da estratégia, estrutura, processos e sistemas da empresa alvo seguindo os moldes da empresa compradora.

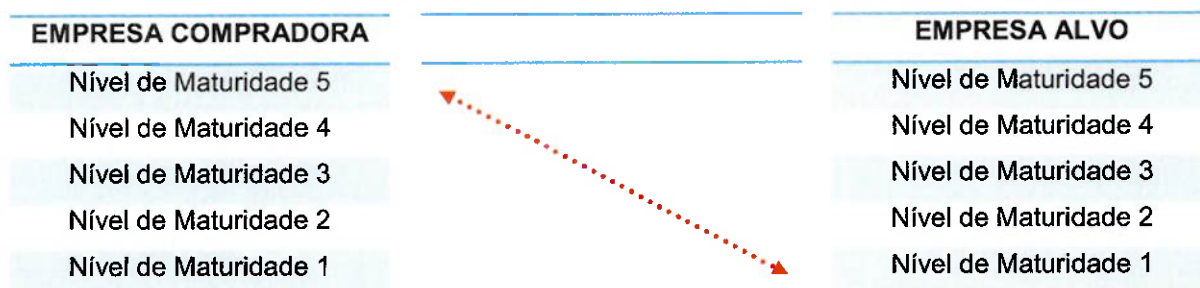


Tabela 12: Cenário em que as duas empresas possuem o mesmo nível de Maturidade e Capacidade de TI. [Fonte: o autor]

Cenário mais comum em processos de fusões e aquisições, uma vez que se entende que a empresa compradora de fato tenha uma estrutura mais eficiente e madura que a empresa alvo. A Tabela 12 mostra que a empresa compradora incorpora por completo a estrutura da empresa alvo, onde se constatou uma infraestrutura menos madura.

2 - Combinação: Significa selecionar os processos, estruturas e sistemas mais eficientes de cada uma das organizações para formar um modelo eficiente para a nova organização.

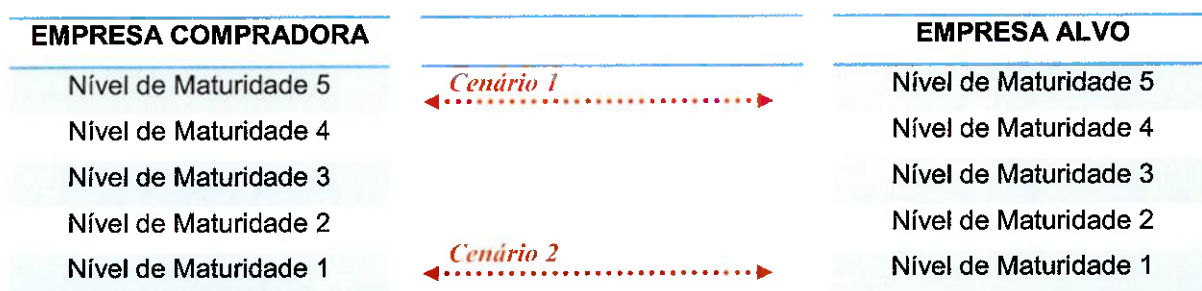


Tabela 13 - Cenário em que duas empresas possuem o mesmo nível de Maturidade e Capacidade de TI, seja ele alto ou baixo. [Fonte: o autor]

Para o caso em que ambas estruturas de TI possuem o mesmo nível de Maturidade, seja em maior (Cenário 1) ou menor grau (Cenário 2) conforme exposto na Tabela 13, entende-se que a melhor opção seja a Transformação, que implica em trazer o melhor de cada estrutura com o intuito de se alcançar uma nova estrutura, totalmente dispare das demais.

3 - Transformação: Implica sintetizar pedaços de organizações e tecnologias díspares em uma nova.

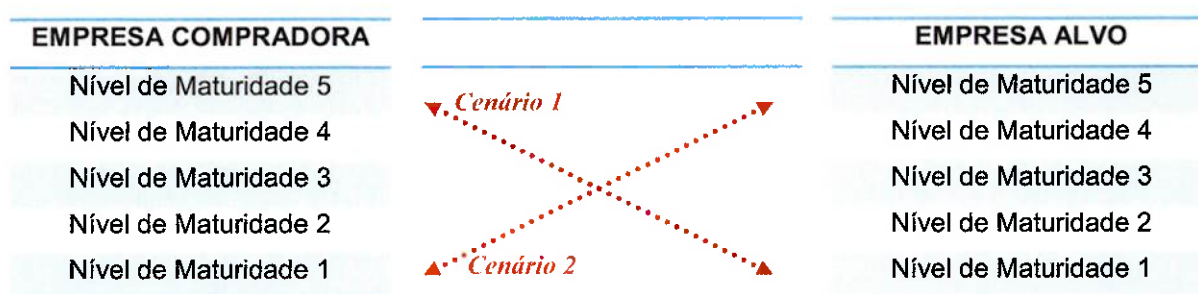


Tabela 14: Cenário em que as duas empresas possuem níveis divergentes de Maturidade e Capacidade de TI. [Fonte: o autor]

Para o caso em que as estruturas sejam muito divergentes tanto em formato, quanto maturidade e ambas possuam tanto fraquezas, quanto oportunidades, a estratégia recomendada é a apresentada na Tabela 14 que visa a Transformação completa das estruturas, fazendo uso de partes eficientes de cada uma delas, onde o resultado final em nada se parece com as iniciais utilizadas como base.

4 - Preservação: Suporta as unidades de negócio ou organizações individuais para manter as culturas e capacidades individuais.

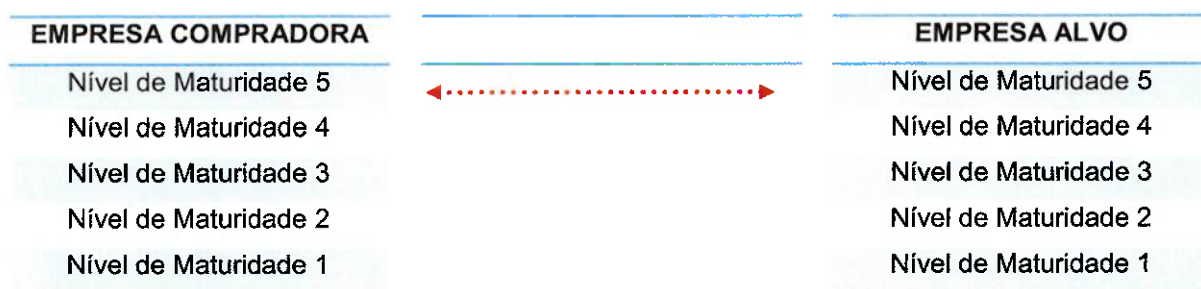


Tabela 15: Cenário em que as duas empresas possuem alto nível de Maturidade e Capacidade de TI. [Fonte: o autor]

Estratégia geralmente aplicada a estruturas que já atingiram um grau satisfatório de maturidade e que, portanto, podem ser continuadas de forma independente, mantendo-se assim gestões individuais sem prejuízo às respectivas culturas, conforme demonstrado na Tabela 15.

**Pré-Requisitos:** Visão completa das informações fornecidas pela empresa alvo.

**Resultados:** Plano Estratégico para Integração das diferentes estruturas de TI.

## 4. CONCLUSÕES

Os processos de Fusões e Aquisições confirmam-se como uma grande estratégia presente nas agendas das organizações e que podem trazer de fato resultados muito bons e de longo prazo, contanto que estejam embasados por um Planejamento Estratégico de TI e Diligência Prévia bem executados.

Recomenda-se conhecer não somente a Capacidade e Maturidade da empresa alvo, como também da empresa compradora para que se possa ter a visibilidade necessária da estratégia a ser seguida, quando da junção de estruturas de TI. O foco das publicações pesquisadas tem sido somente a empresa alvo, porém a empresa compradora também precisa ter seus processos, sistemas e estrutura mapeados. Cabe ao Executivos de TI estarem sempre preparados e dedicarem um espaço em suas agendas para a constante atualização das visões de Governança e Processos da organização, mesmo que não haja previsão a curto prazo de um processo de Fusão e Aquisição.

Confirmando esta recomendação, Carr (2009) cita uma declaração de Joe Berry, CIO da Invitrogen em que afirma que O Executivo de TI de hoje, tem que se planejar, moldar e desenvolver sua arquitetura para acomodar as atividades de Fusões e Aquisições.

Quanto mais cedo os Executivos de TI forem envolvidos no processo de Fusões e Aquisições, maiores as chances de se alcancem melhores resultados ao final do acordo. Segundo Carr (2009) o papel dos Executivos de TI é traçar expectativas realistas do quanto tempo vai levar até que as integrações sejam concluídas e quanto vai custar. Uma Diligência Prévia para confirmar estas informações mal executada pode custar à empresa compradora um gasto excedente não previsto ou mesmo inviabilizar o acordo como um todo.

Carr (2009) ainda cita Allan Hackney – CIO da John Hancock Serviços Financeiros -, que afirma que ao menos em sua experiência nunca antes um acordo deixou de ser fechado devido à algum problema técnico.

Ou seja, se já foi estabelecido que o acordo deve ser concretizado, cabe aos Executivos de TI estarem preparados, serem envolvidos o quanto antes e ter em mente o senso de urgência necessário para não só ter um bom Planejamento Estratégico de TI, mas também primar pela execução de uma consistente etapa de Diligência Prévia, como também saber trabalhar em sinergia com o time de Negócios para que todas as constatações sejam comunicadas e compartilhadas, para que assim, seja gerada a parceria e o relacionamento entre as áreas e finalmente, TI consiga entregar o valor que os processos de Fusões e Aquisições requerem, que no mínimo se traduz em uma fase de Integrações suave, sem interrupções ao negócios e que esteja dentro das estimativas de custos acordadas com as áreas de Negócio antes do acordo ser fechado.

E finalmente, é sabido que dentro de um processo haverá muitos fatores internos e externos que trarão muita pressão os Executivos de TI, porém deve-se entender que não se pode deixar postergar ações. Decisões devem ser tomadas e os Executivos deverão estar cientes do senso de urgência que as ações requerem.

Carr (2009), cita em seu artigo a declaração de Peter Blatman, Diretor da Deloitte em que ele afirma que a urgência é amiga dos Executivos de TI. Se não conseguir concluir a maior parte do trabalho relacionado à Integração dentro dos primeiros seis meses, não será feito.

Portanto, esteja preparado.

## 5. REFERÊNCIAS

ALLEN & OVERY LLP. Andrew Balheimer. M&A Index, Q3 2013. CS1309\_CDD-36984 UK, 18 dez. 2013.

BARRET, S. et al. **A Framework for Conducting IT Due Diligence in Mergers and Acquisitions**. Rolling Meadows: ISACA, 2005. Disponível em: (<http://www.isaca.org/Journal/Past-Issues/2006/Volume-6/Documents/jopdf0606-a-framework-for-conducting.pdf>) Acesso em: 17 dez, 2013.

CARR, David F. Your M&A Survival Playbook. CIO Magazine, Coral Springs, v.1, n.2, p. 26-33, 2009.

CLYDE & CO LLP. Andrew Holderness. M&A activity. A global overview 2009-2013. CC003696, 17 dez, 2013

COLISTO, N. R. CIO Playbook: Strategies and Best Practices for IT Leaders to Deliver Value. New Jersey: Willey Finance, 2012.

CULLEN, Alex; ORLOV, Laurie M.; BRIGHT, Samuel. Mastering M&A: The CIO's Game Plan. Cambridge: Forrester Research, 2006. (Best Practices, 38454)

DELOITTE CONSULTING LLP. Ian Bamford; Nik Chickermane; Jessica Kosmowski. Growth Through M&A. Promise and reality. 36 USC 220506, 17 dez, 2013.

DELOITTE CONSULTING LLP. Peter Blatman; Mark Bussey; Jeff Benesch. The Role of Information Technology in Mergers and Acquisitions. 36 USC 220506, 17 dez, 2013

GOLE, W. J.; HILGER P. J. Due Diligence: An M&A Value Creation Approach. New Jersey: Willey Finance, 2009.

HERNDON, Mark. M&A Integration: Deal Killers and Best Practices. Dallas: Parkwood Advisors, LLC, 2005. Disponível em: <[http://www.parkwoodadvisors.com/doc/Herndon\\_\\_\\_M\\_A\\_Deal\\_Killers\\_and\\_Best\\_Practices.pdf](http://www.parkwoodadvisors.com/doc/Herndon___M_A_Deal_Killers_and_Best_Practices.pdf)>. Acesso em: 17 dez, 2013.

HERSCH, Warren S. Year Of The Software Deal. 2003 Saw New Life For IT Mergers & Acquisitions. Processor, Lincoln, v.25, n.48, p. 19, 2003.

IVI – INNOVATION VALUE INSTITUTE. Ireland. Apresenta o IT-CMF – IT Capability Maturity Framework. Disponível em: <<https://ivi.nuim.ie/it-cmf>>. Acesso em: 19 dezembro 2013.

KARBASFROOSHAN, Ashkan. Top 10 Greatest U.S. Digital Media M&A Deals Of All Time. Out, 2011. Disponível em:

< <http://techcrunch.com/2011/10/15/top-10-greatest-u-s-digital-media-ma-deals-of-all-time/>>. Acesso em: 18 dezembro 2013.

MARLIN, Dan. Merger and Acquisition Strategies. St. Petersburg: University of South Florida St. Petersburg (Business School), [2007?]. Disponível em:

< <http://faculty.usfsp.edu/marlin/>>. Acesso em: 09 jun.2013.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Aaron Higley. US technology M&A insights. Analysis and trends in US technology M&A activity 2013. LA-13-0160, 17 dez, 2013

REISLER, Stephen. Learning from the M&A rollercoaster of the last decade. ROCG. Disponível em:

< <http://rocg.com/?post=learning-from-the-ma-rollercoaster-of-the-last-decade>>.

Acesso em: 16 dezembro 2013.

SARRAZIN, H; WEST A. Understanding the strategic value of IT in M&A. Silicon Valley: McKinsey&Company, 2011. Disponível em: <

[http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_finance/understanding\\_the\\_strategic\\_value\\_of\\_it\\_in\\_m\\_and\\_38a](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/understanding_the_strategic_value_of_it_in_m_and_38a)> Acesso em: 28 jan., 2014.