

Proposta de uma metodologia de avaliação da Tecnologia da Informação para empresas em processo de fusão e aquisição

Autoria: Daniel Duarte, Edimara Mezzomo Luciano, Mauricio Gregianin Testa

Resumo

Numa época em que a maior parte dos processos de negócio das grandes organizações são suportados por alguma solução de tecnologia, a participação da área de Tecnologia da Informação (TI) quando se decide por uma fusão ou aquisição é imprescindível nos processos de avaliação de novas empresas. No entanto, nem sempre a área de TI tem participação ativa nestas decisões. Muitas organizações têm dificuldade, ou até mesmo grandes surpresas, no momento de integrar novas empresas ao seu ambiente após sua aquisição. Assim, o objetivo da pesquisa é desenvolver uma metodologia que possibilite avaliar, sob a perspectiva de TI, empresas que estarão sendo fundidas ou adquiridas. A construção desta metodologia ocorreu a partir da realização de um estudo de caso em uma indústria nacional de grande porte. Uma proposta inicial da metodologia foi desenvolvida com base no referencial teórico, em entrevistas com 10 executivos da empresa e no acompanhamento, através de observação participante e análise de documentos, de dois processos de fusão e aquisição. Posteriormente, a metodologia passou por um processo de validação a partir da sua aplicação em dois casos reais de avaliação de empresas para fins de aquisição. A partir desta validação a metodologia foi complementada e constitui no resultado principal da pesquisa.

1 Introdução: situação problemática e objetivo

Organizações de vários setores da economia mundial operam hoje em dia desconsiderando fronteiras e linhas continentais. Em um processo contínuo de globalização, muitas empresas estão unindo forças para conquistar novos mercados, onde é comum a busca pelo aumento de produtividade, qualidade e escala (FRIEDMAN, 2005).

Empresas capazes e preparadas para crescer globalmente podem ser consideradas organizações estruturadas e com alto grau de maturidade em seus processos (BRUNER, 2005). Nos tempos atuais, em que aproximadamente 80% dos processos de negócio dentro dessas organizações são suportados por alguma solução de tecnologia, demanda-se cada vez mais que a área de TI (Tecnologia da Informação) encabece, junto às demais áreas do negócio, as principais atividades de planejamento. Um cenário interdependente como esse determina que a participação da área de TI nos processos de avaliação de novas empresas é imprescindível, quando se decide por uma fusão ou aquisição (VIELBA e VIELBA, 2006).

Sabe-se que um processo de fusão e aquisição (F&A) possui várias etapas e envolve diversas áreas das empresas, tais como financeira, contábil, comercial, legal, de produção e recursos humanos. Essas áreas desenvolvem durante o processo de avaliação de uma possível compra de uma nova empresa uma série de análises de fluxo de caixa, capacidade de produção, saúde financeira, nível de endividamento, condições trabalhistas, posição de mercado, capacidade de crescimento, entre outros (TAULLI, 2002; REED, LAJOUX e NESVOLD, 2007).

No entanto, nem sempre a área de TI tem participação ativa nas decisões de fusões e aquisições. Muitas organizações têm dificuldade, ou até mesmo grandes surpresas, no momento de integrar essas novas empresas ao seu ambiente após sua aquisição. Em diversos casos, isso é provocado ou ao menos potencializado pela falta de envolvimento da área de TI no processo de avaliação, o que poderia antecipar e minimizar vários problemas que futuramente deverão ser enfrentados. Esses problemas derivam desde da existência de diferenças culturais entre as empresas no âmbito de procedimentos e definição de processos até do tipo de tecnologia empregada (TAULLI, 2002; VIELBA e VIELBA, 2006).

Além dos processos de negócio também deve-se considerar custos operacionais do novo negócio, estratégia de manutenção, estratégia de consolidação e sinergia de soluções,

complexidade, disposição geográfica, maturidade na utilização de ferramentas, recursos humanos, infra-estrutura de redes e telecomunicações, contratos de prestação de serviços, licenças de utilização de software e hardware, assim como governança e segurança da informação (VIELBA e VIELBA, 2006).

Diante destes desafios, qual será o real papel da TI no processo de avaliação de uma empresa? Como ela pode definir valores significativos que possam alterar o montante final de oferta, evitando assim surpresas desagradáveis no processo de integração pós-aquisição? Enfim, como deve ser uma metodologia que possibilite avaliar a TI da empresa que está sendo fundida ou adquirida? Visando responder esta última pergunta, esta pesquisa se propõe como **objetivo** desenvolver uma metodologia que possibilite avaliar, sob a perspectiva de TI, empresas que estarão sendo fundidas ou adquiridas.

O papel da TI em processos de fusões e aquisições é de extrema importância desde em que se vive em um mundo onde as bases tecnológicas suportam boa parte do processo de negócio das empresas de grande porte. No entanto, a própria teoria das fusões e aquisições ainda precisa de maior compreensão para que possa se transformar em uma teoria geral, com sustentação e relação com as demais teorias econômicas e administrativas (TAULLI, 2002).

A seguir, na seção seguinte, apresenta-se uma breve descrição do referencial teórico no que se refere ao processo de fusão e aquisição, a avaliação de empresas e ao papel da TI nos processos de F&A. Posteriormente, na seção 3, apresenta-se o método de pesquisa adotado. Na seção 4 são apresentados os resultados da pesquisa, com destaque para a descrição da metodologia de avaliação da TI desenvolvida. Finalmente, na seção 5 são apresentadas algumas considerações finais.

2 O processo de fusão e aquisição

As fusões e aquisições (F&A) fazem, cada vez mais, parte do mundo das grandes organizações. O princípio chave atrás da compra ou fusão de uma companhia é criar valor ao acionista sobre o montante total da soma das duas companhias. Duas empresas são mais valiosas juntas que duas separadas: pelo menos, esse é o raciocínio simplista por trás de um processo de F&A. Este racional está fascinando particularmente as companhias que vivem tempos em que seu crescimento orgânico, através de ampliação ou construção de novas fábricas, pode estar ameaçado. O mercado está se movimentando de forma que companhias grandes agem para comprar outras pequenas, visando a criação organizações maiores e mais eficientes. Por causa destes benefícios potenciais, as companhias alvo frequentemente concordam em serem compradas quando sabem que não podem sobreviver sozinhas em um mercado ágil e agressivo (ÖBERG e HOLTSTRÖM, 2006; TAULLI, 2002; SWITZER, 1996).

A distinção entre fusões e aquisições, embora frequentemente expressada como um mesmo processo, tem no âmbito legal em termos e procedimentos extremamente diferentes. Quando uma companhia avalia outra e estabelece claramente com o proprietário alvo um valor pelo seu negócio, a compra é chamada de aquisição. Do ponto de vista legal, a companhia alvo cessa sua existência e o comprador absorve o negócio, ativos, estoques, pessoas, etc. Por outro lado, no sentido puro do termo, uma fusão acontece quando duas empresas, normalmente de tamanho similares, concordam em se unir e atuar como uma única e nova companhia. Este tipo de ação é concebido mais precisamente como a uma “fusão dos iguais.” Ambos estoques, ativos, pessoas, entre outros, são consolidados e uma nova organização é estabelecida (BRUNER, 2005).

Na prática, entretanto, fusões dos iguais não acontecem muito frequentemente. Geralmente, uma companhia comprará outra e, como parte dos termos do negócio, permite simplesmente que a empresa adquirida proclame que a ação se trata de uma fusão, mesmo que

tecnicamente se trate de uma aquisição. Isto ocorre porque ser comprado muitas vezes traz uma mensagem negativa à empresa alvo e sua marca (BRUNER, 2005).

2.1 A busca pela sinergia

No processo de F&A a busca da sinergia pode ser considerada a força que permite eficiência de custo e operação do novo negócio no momento de sua incorporação. Significa entender o que as duas empresas têm em comum e o que uma pode complementar a outra. A sinergia traduz-se na capacidade que uma combinação de empresas tem em ser mais lucrativa que a soma dos lucros das empresas consideradas individualmente, é o chamado efeito "2 + 2 = 5". Assim, no âmbito das teorias das fusões e aquisições, é benéfico realizar uma aquisição quando o efeito da sinergia é superior aos custos da aquisição que são compostos pelo valor pago pela empresa-alvo e os custos de transação (TAULLI, 2002; SWITZER, 1996).

Taulli (2002), sintetiza os ganhos de sinergia em operações de F&A em dois tipos: a sinergia operativa e a financeira. A **sinergia operativa** traduz-se, essencialmente, em ganhos de eficiência ou economia que resultam de integrações horizontais, verticais ou mesmo de conglomerados. Estas permitem a redução de custos através das economias de escala, economias de variedade ou diminuição de incerteza.

Para certas indústrias existem problemas de indivisibilidades ou de necessidade de grandes investimentos para se atingir uma dimensão mínima, assim, através das aquisições torna-se possível realizar economias de escala. Esta economia normalmente ocorre devido à especialização do trabalho e da gestão, do uso mais eficiente do equipamento de capital, das despesas de marketing e de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

As economias de variedade podem resultar da partilha da mesma linha de montagem ou do uso do mesmo capital técnico para produzir outros produtos. Também está ligada aos custos de comunicação e contratação. Estes poderão ser reduzidos com a integração das empresas permitindo uma maior eficiência e coordenação em vários níveis (TAULLI, 2002).

Por sua vez, Taulli (2002) destaca que a **sinergia financeira** resulta da possibilidade de reduzir o custo de capital pela combinação de empresas. A redução do custo de capital pode resultar do fato da fusão proporcionar uma redução da flutuação dos fluxos de caixa pela combinação das empresas, diminuindo o risco de falência e insolvência, tornando assim o custo de endividamento externo mais barato.

As sinergias financeiras também permitem reduzir o custo do endividamento interno. Isto se deve às economias de escala financeiras que se beneficiam da redução dos custos de transação e da flutuação da cotação dos títulos (devido ao menor risco), que por sua vez diminuem a taxa de juro das obrigações emitidas, tal como reforçam o aspecto referido de diminuir o custo dos empréstimos.

2.2 A avaliação de empresas

A determinação do valor das empresas é o fator-chave nas negociações de fusões e aquisições e tem como objetivo estimar uma faixa de referência que sirva como base nessas negociações. Muitas fusões e aquisições não são bem sucedidas, principalmente quando começam erradas, ou seja, quando se pagou caro demais pela aquisição (FRANCIS, HASAN e SUN, 2008).

É importante ressaltar que o valor de um negócio é definido pelo processo de negociação entre o comprador e o vendedor e que o valor justo de uma empresa, estabelecido pelos processos de avaliação, representa apenas o valor potencial de um negócio em função da expectativa de geração de resultados futuros. O valor não deve ser confundido com o preço. Na verdade, o preço é o montante com o qual o vendedor e o comprador concordam em realizar uma operação de compra e venda (TAULLI, 2002). Esse preço não precisa necessariamente coincidir com o valor da empresa determinado por um método de avaliação,

até porque cada acionista ou comprador pode calcular o valor da organização com base em suas próprias premissas. Cada empresa tem um preço único: aquele em que a transação foi realizada (REED, LAJOUX e NESVOLD, 2007).

Os métodos de avaliação servem para os avaliadores tentarem estimar o valor da transação, ou seja, o preço de aquisição da empresa. Vale observar que nenhum modelo fornece um valor preciso e único para uma empresa, mas sim uma estimativa de valor. Isso porque as decisões que afetam receitas, custos, despesas, capital de giro e investimentos, aliadas às mudanças ocorridas na conjuntura econômica local e global, influenciam os resultados da empresa e alteram seu valor. Em tese, pode existir uma grande quantidade de valores para a mesma empresa, dependendo do modelo que foi adotado, das premissas que foram utilizadas e dos cenários que foram criados (TAULLI, 2002).

Os modelos de avaliação são essencialmente quantitativos, entretanto, o processo de avaliação contempla muitos aspectos subjetivos, inseridos nos dados de entrada de tais modelos. Esses dados devem ser analisados cuidadosamente, pois são fundamentais para a qualidade do modelo e para a confiabilidade dos resultados. A determinação do valor das empresas também pode ser utilizada para fins internos como instrumento de gestão, ou seja, para se mensurar a criação de valor e a maximização da riqueza dos acionistas de um período para outro e assim analisar os resultados das estratégias corporativas e a eficiência dos executivos na consecução do objetivo principal das empresas: a maximização do valor. Diante disso, a avaliação de empresas é uma ferramenta para aperfeiçoar o processo decisório (TAULLI, 2002).

2.3 O processo de F&A e a Tecnologia da Informação

A falta de uma eficaz participação da área de TI nos estágios avançados dos processos de F&A pode acarretar em perdas significativas, derivadas da não identificação de valores que poderiam ser abatidos ou negociados do valor final de compra. O apoio dado pela área de TI também pode ser calculado através da redução do custo total de propriedade (TCO), derivada da melhor sinergia entre as operações das empresas compradoras e adquirida (VIELBA e VIELBA, 2006).

A TI pode gerar benefícios significativos no que diz respeito à sinergia em processos automatizados de negócios em F&A. No entanto, não é incomum a existência de erros de avaliações, que estimam custos operacionais excessivamente baixos, devido a identificação inadequada de padrões, ferramentas e soluções ou até mesmo de equipes capacitadas para suportar a integração da TI. Começar antecipadamente a participação da TI quando as companhias se fundem ou são adquiridas é conseqüentemente essencial para o sucesso da estratégia de negócio (VIELBA e VIELBA, 2006; SWITZER, 1996).

Dessa forma, simplificar a infra-estrutura de TI para alinhá-la com as metas de negócios, evoluir a infra-estrutura de TI para torná-la mais flexível e ajustá-la à demanda automaticamente, obter o máximo valor dos recursos de TI atuais, investir em tecnologias compatíveis que simplificam o gerenciamento da operação que permitem aos gerentes de TI concentrarem-se em aprimorar o serviço da organização, são fatores primordiais e que devem ser considerados pela TI nos processos de F&A (VIELBA e VIELBA, 2006).

Essa otimização de recursos reúne todos os elementos do parque tecnológico para criar uma infra-estrutura de TI mais unificada e com custo reduzido. Esse processo ajudará a organização alvo a manter-se competitiva no mercado por um maior espaço de tempo até que ela seja completamente integrada a empresa compradora. A simplificação das operações minimizarão o desperdício e faz com que os aplicativos compartilhem informações e interajam entre si com mais facilidade e eficiência, aumentando a flexibilidade dos negócios (VIELBA e VIELBA, 2006).

Quando se fala na integração de aplicativos percebe-se que o principal benefício é a rápida implementação de sistemas e soluções padronizadas, para ajudar a operação da empresa alvo em um curto período de tempo. Nesse momento, fala-se em visibilidade operacional para que os resultados do negócio possam ser consolidados e passados para a camada de tomada de decisão da empresa compradora (VIELBA e VIELBA, 2006).

O gerenciamento de custos também é outro benefício muito valioso da participação antecipada da TI nos processos de F&A. Grande parte das empresas não percebe, mas as conseqüências reais de erros ou da ineficácia de suas operações de TI podem gerar graves falhas elevando custos. Vielba e Vielba (2006) afirmam que, com uma avaliação adequada da TI pode-se identificar aproximadamente 80% dos gastos voltados para operações, manutenção e pequenos aprimoramentos, 40% das interrupções resultantes de erros operacionais, e de 25% a 50% do tempo gasto na identificação e resolução de problemas e interrupções de sistemas críticos para os negócios. Uma gestão integrada nos processos de F&A leva a uma redução considerável desses valores e percentuais.

O primeiro envolvimento da TI no processo de F&A se dá na fase de avaliação e tem como objetivo buscar a sinergia no ambiente de TI da empresa alvo. É muito raro encontrar um processo estruturado para essa etapa pois normalmente adota-se apenas uma iniciativa baseada em pura visualização da situação, mas sem embasamento teórico ou de procedimentos. Essa carência de processo formal e estruturado é evidenciada causando má avaliação e futuros transtornos não só para a área de TI, mas também para o negócio que depende da plataforma tecnológica para suportar a execução dos principais processos, assim como para a tomada de decisão no nível tático e executivo.

3 Método de Pesquisa

O estudo de caso foi escolhido como estratégia de pesquisa para se atingir os objetivos propostos, conduzido de acordo com as concepções de Yin (2004). A escolha deste método de pesquisa derivou da necessidade de se analisar em detalhes processos de fusão e aquisição na busca de subsídios para a construção de uma metodologia de avaliação da TI das empresas a serem adquiridas ou fundidas. O estudo de caso ocorreu em uma indústria nacional de grande porte, que manifestou a necessidade de avaliar a TI de empresas em vias de aquisição. Por se tratar de assunto estratégico, a empresa solicitou sigilo em relação a sua identidade (e também em relação a alguns dados da pesquisa). Por esta razão, será identificada neste artigo como “Empresa X”.

Uma visão geral do processo de pesquisa pode ser observado na Figura 1. Uma proposta inicial da metodologia foi construída com base no referencial teórico e em três formas de coleta de dados: entrevistas semi-estruturadas, observação participantes e análise de documentos. As entrevistas foram realizadas com cinco executivos de Tecnologia da Informação responsáveis por diferentes dimensões dessa área, como infra-estrutura, gestão, processos e aplicações, assim como três representantes da área de finanças e dois da área jurídica diretamente ligada ao processo de F&A, totalizando 10 entrevistados da “Empresa X”. Elas se basearam em um roteiro semi-estruturado com perguntas abertas, construído com base no referencial teórico, formado por 28 questões. A análise de conteúdo das entrevistas, baseadas em Bardin (2004), possibilitaram conhecer em detalhe o ambiente da “Empresa X” envolvidos no processo de fusão e aquisição, bem como o contexto de aplicação da pesquisa.

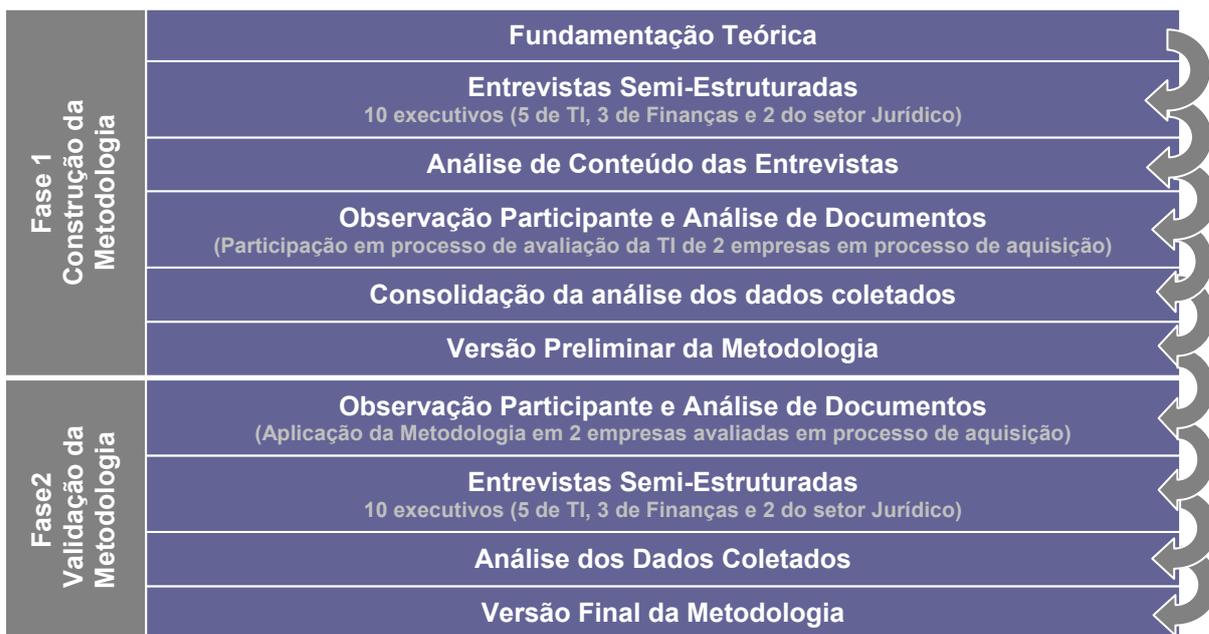


Figura 1 – Desenho de pesquisa

A observação participante e a análise de documentos foi possível a partir da participação efetiva de um dos autores na equipe multidisciplinar de F&A da “Empresa X”. Com este processo foi possível acompanhar e se envolver em dois casos reais de aquisição de empresas: foram definidas duas empresas que passaram pelo processo de F&A da “Empresa X”, onde o pesquisador participou como avaliador responsável pela área de TI. A participação nesses processos de avaliação contribuiu para mapear os pontos críticos a serem transportados futuramente para a metodologia. As empresas escolhidas são identificadas como E1 e E2 e localizam-se na Alemanha e no México, respectivamente. A empresa E1 foi avaliada sem uma visita física à unidade, pois se utilizou uma tecnologia de troca de documentos chamada de *Security Data Room* (INTRALINKS, 2007). Uma sala de dados segura significa que os acessos são controlados através de certificados de segurança para que documentos sigilosos contendo a estratégia ou dados vitais para as empresas possam ser publicados e controlados segundo as regras de seu criador.

A empresa E2 foi avaliada através de uma visita física a unidade. Essa visita foi programada com antecedência pela equipe de Planejamento Estratégico responsável pelo encaminhamento de processos de F&A. A visita teve a duração de dois dias inteiros onde foram analisados de forma não estruturada os principais pontos que compõem a área de TI.

Uma listagem de principais pontos foi enviada com antecedência para que o gestor da empresa a ser comprada se preparasse com as informações necessárias: infra-estrutura de rede, hardware (incluindo servidores e estações de trabalho), principais sistemas corporativos, principais contratos e fornecedores; gestão orçamentária da área de TI e recursos humanos.

A partir da consolidação dos resultados da análise das entrevistas, da observação e das análises dos documentos, se desenvolveu a versão preliminar da metodologia, encerrando-se a primeira fase da pesquisa. Como validação, a metodologia proposta foi aplicada em dois casos reais de aquisição da “Empresa X”, onde a avaliação de toda a estrutura de Tecnologia da Informação das empresas em vias de aquisição foram acompanhadas pelos pesquisadores (Fase 2 da pesquisa). No primeiro caso, da Empresa E4, situada nos Estados Unidos, o acompanhamento foi remoto (da mesma forma como ocorreu com a Empresa E2, situada no México). O segundo caso é de uma empresa da República Dominicana (E5), onde foi possível a realização de uma visita física por parte de um dos pesquisadores.

Nos dois casos de validação da metodologia, a coleta de dados ocorreu por observação participante e análise de documentos. Ao término dos processos de aquisição, realizou-se novas entrevistas com os mesmos 10 executivos da “Empresa X” que participaram da entrevista inicial (5 da área de TI, 3 de Finanças e 2 da área Jurídica). Um novo roteiro de entrevista semi-estruturada foi elaborado para este fim, composto por 23 questões abertas. Após a análise dos dados, foi possível complementar a metodologia proposta, chegando-se à sua versão final.

4 Análise dos Resultados

Nas entrevistas realizadas se identificou que as soluções de TI da “Empresa X”, no que diz respeito a aplicações e infra-estrutura, não são adequadas para acelerar o processo de F&A. Apenas dois executivos da área de TI da “Empresa X” afirmaram que suas áreas de responsabilidade estão preparadas para tal necessidade. Segundo os entrevistados da área financeira e de TI, diferentes soluções devem ser substituídas e padronizadas para que se tenha uma única plataforma arquitetônica de suporte. Os níveis de complexidade aumentam muito quando se necessita consolidar diferentes operações que estão baseadas em plataforma heterogêneas.

Também foi consenso de todos que o desenvolvimento de uma cultura global e abrangente das soluções e estruturas de TI são facilitadores para o processo de F&A. Essa cultura global, ou camada, como o grupo de TI chamou, cria uma linguagem única durante o processo de avaliação e integração da nova empresa.

O grupo de entrevistados de TI acredita que o crescimento através de fusões e aquisições gera impacto em curto prazo na sua estrutura organizacional. Esse impacto é gerado pela absorção dos novos recursos assim como pela alocação dos mesmos para a execução de tarefas com o foco mais corporativo e menos operacional. Também foi consenso que o desenvolvimento e a retenção de talentos são importantes para garantir a continuidade do processo de F&A. As equipes envolvidas nos processos de avaliação de novas empresas assim como as pessoas responsáveis por integração desenvolvem um alto nível de conhecimento e devem ser mantidas como ativos de suma importância na equipe.

Os executivos de TI acreditam que um processo bem estruturado de avaliação de uma nova empresa a ser fundida ou adquirida deve garantir a alocação e distribuição correta de recursos reduzindo assim o custo total de propriedade para soluções e ativos de TI. Dessa forma, quando a nova empresa fizer parte da administração corporativa, se saberá como gerir essa nova organização para não impactar no resultado operacional da área de TI como um todo.

Todos os grupos de entrevistados concordaram que evitar decisões de curto prazo em TI agindo de forma pró-ativa e estruturada visando o ciclo de vida, arquitetura e evolução, são importantes para o processo de F&A. Os grupo de entrevistados da área financeira e jurídica acreditam que a mesma abordagem deve ser tomada em suas áreas, pois o tamanho atual da “Empresa X” determina que suas decisões sejam planejadas em conjunto para evitar desestruturações que possam futuramente ocasionar perda de sinergia em processo de F&A.

Dentro deste contexto de pesquisa apontado pelos entrevistados, foram analisados os dados coletado da primeira fase da pesquisa. Pela restrição de espaço neste artigo, optou-se por apresentar diretamente a metodologia desenvolvida em sua versão inicial, resultante da entrevistas, observações e análise de documentos (especialmente com o acompanhamento da aquisição das empresas E1 da Alemanha e E2 do México).

Antes, porém, destaca-se que durante o acompanhamento do proceso de aquisição da empresa E1, um dos autores obteve um certificado digital que lhe permitia acesso a uma página restrita na Web onde os documentos mais relevantes das principais áreas de negócio haviam sido publicados. Nesse momento foi identificado a falta de informações de extrema

relevância para a correta avaliação de uma área de TI. Também se verificou que a interação realizada apenas através de uma página de internet proporciona uma perda enorme de informações relevantes.

Nesse momento se identificou a necessidade de uma interação através de um questionário estruturado que pudesse ser enviado à empresa a ser adquirida caso suas informações publicadas sejam insuficientes. Também se constatou a necessidade de pelo menos uma áudio conferência no final do processo para que alguns últimos detalhes possam ser questionados de forma mais clara e objetiva à empresa envolvida. A avaliação da empresa E1 foi entregue com sucesso, mas com uma série de deficiências no conteúdo da avaliação pelas falhas de interação destacadas.

Na visita física à empresa E2 percebeu-se que a falta de um programa detalhado de avaliação com pontos específicos dificultava o trabalho, deixando muitas vezes as discussões vagas e sem resultado factível. Sendo assim, o processo de observação durante a participação desses dois processos foi de grande importância para entender as dificuldades e as oportunidades que deveriam ser consideradas no desenvolvimento da metodologia de avaliação de novas empresas em processos de F&A.

A figura 2 apresenta a estrutura geral da metodologia proposta para avaliação de empresas em processo de fusão ou aquisição, em sua versão inicial. Ela representa, primeiramente, o método a ser utilizado para que a atividade possa ser repetida de forma padronizada e estruturada em cada novo processo.



Figura 2 – Metodologia de Avaliação de Empresas em Processo de Fusão ou Aquisição

Como se pode observar na Figura 2, a metodologia está composta da seguinte forma:

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

b) Fase 2 – Processo de Avaliação: consiste em três grandes blocos que representam a avaliação através de quatro pilares (Estratégia de TI, Recursos Humanos, Gestão e Processos e Tecnologias), o desenvolvimento do relatório da avaliação e finalmente na aprovação final do relatório.

A avaliação com base nas quatro perspectivas pode ser realizada a partir da elaboração de um conjunto de questionários. Para facilitar a compreensão de cada uma destas

perspectivas e proporcionar subsídios para a construção destes questionários, apresenta-se a seguir quadros que retratam os itens que devem ser avaliados sob cada perspectiva:

a) Avaliação sob ponto de vista estratégico – deve avaliar se a estratégia de TI está alinhada e suportando adequadamente a organização a que ela pertence. Torna-se importante também analisar se o planejamento está adequado com a perspectiva futura da empresa (Quadro 1).

Perspectiva	Avaliação
Estratégia de TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. A empresa possui um documento formal que demonstra a estratégia de forma clara e objetiva? Em caso positivo, providenciar uma cópia. 2. O quão dependente é o negócio das aplicações e soluções de suportadas e fornecidas pela área de TI? Se o nível é considerado alto, favor providenciar uma cópia do plano de contingência estabelecido. 3. A empresa possui alguma projeção para os próximos 3 anos no número de transações ou requerimentos demandados pela área de negócio da empresa? 4. A área de TI possui algum software de propriedade intelectual da empresa em questão? Se sim, favor providenciar uma cópia do documento. 5. Favor fornecer uma cópia com a plano orçamentário e de investimentos dos últimos 3 anos. Favor fornecer a quebra por sub-área da TI (Ex.: Área de Desenvolvimento, Área de Infra-estrutura e etc.) assim como o detalhamento da seguinte forma: <ul style="list-style-type: none"> - Investimentos - Orçamento s/ Despesas Operacionais - Orçamento Despesas Operacionais - Orçamento de Salários e Benefícios 6. Favor fornecer uma cópia com a plano orçamentário e de investimentos para os próximos 3 anos. Favor fornecer a quebra por sub área da TI (Ex.: Área de Desenvolvimento, Área de Infra-estrutura e etc.) assim como o detalhamento da seguinte forma: <ul style="list-style-type: none"> - Investimentos - Orçamento s/ Despesas Operacionais - Orçamento Despesas Operacionais - Orçamento de Salários e Benefícios

Quadro 1 – Avaliação sob ponto de vista estratégico

b) Avaliação sob ponto de vista de pessoas: deve avaliar a organização de TI quanto à estrutura organizacional, papéis, responsabilidade e habilidades das equipes envolvidas. Também é importante entender o esforço necessário para alinhamento das estruturas organizacionais em caso de fusão ou aquisição (Quadro 2).

Perspectiva	Avaliação
Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe um documento contendo o organograma formal da área de Tecnologia da Informação? Se sim, favor providenciar uma cópia descrevendo papéis e responsabilidades de cada uma das áreas. 2. Existem documentos que contenham a descrição de cargos dos membros executivos e gestão da área de TI? 3. As funções de TI são centralizadas em uma só unidade ou possuem equipes espalhadas nas demais filiais? Se não forem centralizadas favor fornecer um mapa detalhada da dispersão. 4. Quantos membros de sua equipe são terceirizados e qual o regime de trabalho? Existe contrato para esses terceiros? Forneça também a localização geográfica desses membros da equipe. 5. Qual é o <i>turnover</i> de sua equipe nos últimos 3 anos?

Quadro 2 – Avaliação sob ponto de vista de pessoas

c) Avaliação sob ponto de vista de processo: deve avaliar a gestão de processos internos da área de TI, níveis de serviço, padrões, documentações, segurança, gestão de

mudanças, principais contratos com fornecedores assim como processo de desenvolvimento de aplicações (quadro 3).

Perspectiva	Avaliação
Processos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe uma política formal de segurança da informação? Se sim, favor fornecer uma cópia do documento incluindo a descrição da ferramentas e soluções que garantem a aplicação da mesma. 2. Existe um processo de documentação formal para requerimento de desenvolvimentos ou de manutenção nos sistemas críticos da empresa? Se sim, favor providenciar uma cópia do mesmo. 3. Existe um processo de teste de novas aplicações, gestão de mudanças, planejamento de capacidade formalizado na organização de TI? 4. A empresa possui um processo de padronização de software e hardware? Se sim, favor providenciar o nível atual de padronização e o nível esperado. 5. A empresa trabalha com níveis de serviço para seus clientes internos? Se sim, favor providenciar uma cópia da definição desses níveis. 6. A empresa possui níveis de serviço acordados com seus fornecedores? Se sim favor enviar uma cópia de cada contrato.

Quadro 3 – Avaliação sob ponto de vista de processo

d) Avaliação sob ponto de vista tecnológico: deve avaliar a estrutura de rede em toda a sua abrangência, inventário de equipamentos, padrões, software e hardware de segurança, licenciamento e aplicações críticas para o negócio (Quadro 4).

Perspectiva	Avaliação
Tecnologia	<ol style="list-style-type: none"> 1. A empresa possui um inventário completo das aplicações críticas para o negócio incluindo aplicações de automação industrial? Se sim, favor providenciar uma cópia distribuída por área de negócio. 2. A empresa possui um inventário completo de seu Hardware (servidores, estações de trabalho, laptops, impressoras e etc.)? Se sim, favor providenciar uma cópia incluindo idade de cada equipamento e distribuição por área de negócio. 3. Existe um procedimento formal para fornecer acesso externo a parceiros de negócio? Se sim, favor providenciar uma cópia da documentação exigida para a liberação de acesso e o número atual de parceiros com acesso. 4. Favor fornecer um documento contendo a topologia de rede completa incluindo tecnologia envolvida, segurança e inventário de equipamentos. 5. Que tipo de acesso remoto existe na empresa? 6. Qual são os principais sistemas operacionais instalados nos servidores de aplicações críticas da empresa? Existe contrato de manutenção/atualização desses sistemas operacionais? 7. Existe disponibilidade de salas e equipamentos de vídeo conferência na empresa? Se sim, favor providenciar um documento contendo a cobertura do sistema e fornecedor principal do serviço. 8. Favor fornecer a relação dos banco de dados utilizados nos servidores que contem as aplicações críticas para o negócio, assim como o contrato de manutenção dos mesmos. 9. A companhia detém licenças de terceiros incluindo sistemas operacionais, aplicações corporativas, pacotes de software, software de segurança e etc. Favor enviar uma cópia do inventário de licenças assim como o prazo de validade e custo das mesmas. 10. A empresa possui alguma aplicação ou software que pertence a outra empresa que não esteja envolvida nesse processo de F&A? Se sim, favor providenciar o inventário dessas licenças com custo total. 11. A empresa possui alguma aplicação ou licença que esteja atrelada a sua atual detentora e que não fará parte da negociação de F&A? Se sim, favor providenciar o inventário dessas licenças com custo total.

Quadro 4 – Avaliação sob ponto de vista tecnológico

Para fazer a avaliação da empresa a ser adquirida com base nestas perspectivas, os entrevistados e as observações realizadas destacaram também a importância de se determinar o fluxo do processo de F&A. Como a determinação de um processo deste gênero depende muito da estrutura organizacional da empresa que pretende fazer a fusão ou aquisição, optou-se, neste artigo, por não descrever em detalhes o processo estabelecido para a empresa analisada. Destaca-se, apenas, que a avaliação pode ser realizada tanto através de visitas físicas à empresa a ser adquirida, como através da utilização de uma ferramenta que possibilite a avaliação remota.

A “Empresa X”, por exemplo, estabeleceu como possibilidade um fluxo de avaliação com DATAROOM, que envolve uma página na Web com acesso restrito dos avaliadores aprovados pelo CIO. Nessa página são publicados todos os documentos relevantes ao processo. O executivo não efetua nenhuma interação direta com a empresa. Normalmente esse processo acontece quando se trata de uma grande empresa envolvida e o sigilo e proteção da informação é fator prioritário nas negociações.

Uma vez coletados os dados com base no modelo de “quatro pilares” da empresa a ser fundida ou adquirida, seja por meio remoto ou por visita física, deve-se consolidar esses resultados em um modelo padronizado para que a análise seja realizada de forma imparcial e equitativa em todos os processos. Esta é a etapa de “Desenvolvimento de Relatório Detalhado de Avaliação” destacado na Figura 2. Para isso, um modelo de consolidação de resultados foi desenhado com base nas observações e documentações fornecidas das aquisições das empresas E1 e E2. O relatório devem apresentar a avaliação em relação a 13 aspectos, cujas definições são apresentadas no quadro 5 (próxima página).

No modelo desenvolvido para a “Empresa X”, o executivo envolvido no processo deve ser capaz através de sua avaliação de pontuar uma série de sub-itens dentro de cada aspecto. Esta pontuação refletiria o quanto os itens avaliados estão de acordo com os padrões e melhores práticas da empresa que pretende fazer a aquisição. Infelizmente, os sub-itens desenvolvidos durante a pesquisa foram considerados estatísticos, razão pela qual a “Empresa X” não autorizou a sua divulgação.

Como a proposta é estabelecer uma pontuação objetiva dos itens, sugeriu-se nesta fase a utilização de métricas específicas para se apresentar os dados de forma objetiva e de fácil compreensão para a equipe de Fusão e Aquisição. Na “Empresa X”, foi estabelecida a seguinte escala:

- a) 0 a 0,99 – Fora dos Padrões e Melhores Práticas da “Empresa X”
- b) 1 a 1,99 – Distante dos Padrões e Melhores Práticas da “Empresa X”
- c) 2 a 5 – Dentro dos Padrões e Melhores Práticas da “Empresa X”

Percebe-se que o nível de tolerância é grande quando se compara as escalas. No entanto, a premissa durante esse processo de avaliação de empresa que serão fundidas ou adquiridas é a de que apenas risco muito alto deve ser tratado e considerado como um impedimento para a compra. O exemplo a seguir retrata essa premissa.

Imaginando-se um caso fictício onde uma empresa E3 foi avaliada seguindo todo o processo descrito até o momento. É importante entender o contexto dessa empresa, como seu tamanho e valor final de oferta em uma eventual compra (neste caso, US\$ 200 milhões). Por exemplo, considerando-se que a empresa E3 possui 2.000 usuários com necessidade de licenças de ERP. Durante o processo de avaliação, o executivo da área de TI pode levantar que todas as licenças do ERP utilizado estão atreladas a atual proprietária da empresa a ser fundida ou adquirida. Dessa forma, no momento da efetivação da compra, todas essas licenças serão retiradas dessa unidade e a empresa compradora deverá voltar a adquirir as mesmas. Considerando que a empresa compradora possui em seu grupo de padrões e melhores práticas o mesmo ERP e que já possui um valor unitário estabelecido por contrato para essas licenças, o executivo de TI pode executar a avaliação a partir de um cálculo simples: 2.000 licenças

multiplicadas pelo valor fictício de contrato de US\$ 7.000,00 por licença, o que significará uma despesa de US\$ 14 milhões apenas em licenças. Numa empresa com o valor final de oferta de US\$ 200 milhões esse valor de licenças representa 7% do total.

Aspectos	Definição
Infra-estrutura Hardware	Consiste na avaliação da estrutura de servidores, estações de trabalho, laptops e impressoras.
Infra-estrutura LAN	Consiste em uma análise de complexidade da rede local da empresa e de suas unidades dando assim a dimensão que conseqüentemente pode se transformar no custo de manutenção e evolução da mesma.
Infra-estrutura WAN	Segue o mesmo conceito do grupo de LAN com o adicional de analisar a estrutura e velocidade das comunicações de longa distância.
Recursos Humanos de TI	Deve analisar o potencial da equipe que compõe a área desde sua estrutura organizacional até a sua possibilidade de desenvolvimento.
Outsourcing e Terceiros	Consolida as informações de contratos, níveis de serviço e tamanho da equipe externa inserida na equipe de TI.
Iniciativas de Projetos de TI	Tem como objetivo avaliar os principais projetos planejados dentro da carteira. Eles podem ser críticos para o processo de compra, pois depende-se dos valores envolvidos e de quem estariam arcando com os investimentos (ex.: antiga empresa proprietária da unidade).
Aplicações Críticas	Tem como objetivo consolidar as informações de dependência e de complexidade da operação do processo de negócio e sua relação com a TI. Nesse bloco analisam-se volumes de usuários, áreas de negócio ligadas as aplicações e contingência no caso de parada.
Automação Industrial	Avalia o nível de automação que a empresa a ser fundida ou adquirida possui. Essa informação é de extrema relevância pois pode indicar o quão antiga são as linhas de produção.
Contrato de Licenças	Se limita a entender quais são as principais aplicações que estão atreladas a licenças de uso, quais são as quantidades envolvidas e se elas não estão vinculadas a uma empresa que não está no processo de fusão e aquisição em questão.
Contratos de Manutenção	Avalia primeiramente a seriedade e preocupação com que a área de TI da empresa a ser fundida ou adquirida encara uma possível parada de sistemas por falta de manutenção. Também são analisados possíveis sinergias e agrupamentos de contratos caso a empresa venha a ser realmente comprada.
Orçamento de Investimentos	Avalia o potencial e a estratégia que a área de TI está traçando para os próximos anos dando importância também para possíveis sinergias.
Orçamento Operacional	Pretende entender como a área de TI é administrada por seus gestores e se existe um controle efetivo assim como planejamento de redução de custos.
Governança de TI	Tem como objetivo avaliar se os processos considerados como padrões mundiais nesse assunto estão sendo considerados na gestão da área de TI em questão.

Quadro 5 – Aspectos a serem apresentados no Relatório Detalhado de Avaliação

Em negociações de empresa com valor final de oferta baixo, esse percentual pode representar um risco e deve ser considerado no processo de compra. No entanto se o exemplo estivesse tratando de uma empresa de 4 bilhões de dólares, esse valor de licenças seria irrisório. Casos como esse e utilizando critérios similares são avaliados pelo executivo de TI a cada processo de F&A.

O resultado final do processo de avaliação se dá na entrega de um relatório estratégico apontando os principais riscos para o processo de compra da empresa em questão. Esse relatório é composto por um processo estruturado e documentado que pode ser facilmente auditado, validado e repetido.

4.1 Aplicação da Metodologia como Validação

Para a aplicação da metodologia foram escolhidos dois processos de avaliação de empresa a serem fundidas ou adquiridas. A metodologia pode ser utilizada na sua totalidade nesses dois processos. Por motivos de sigilo e confidencialidade os nomes das empresas serão omitidos, bem como descrição das análises realizadas durante o processo de avaliação, mas suas localizações geográficas (Estados Unidos e República Dominicana) são determinadas para dar noção da grandeza do processo assim como sua abrangência global.

A escolha das unidades piloto deveriam garantir que a metodologia fosse testada na sua totalidade. Dessa forma, escolheu-se duas empresas onde a E4 (dos Estados Unidos) foi avaliada através de DATAROOM e a E5 (da República Dominicana) através de visita física à unidade. As avaliações foram realizadas durante o ano de 2007.

O resultado da aplicação da metodologia na empresa E4 apresentado no Figura 4 pode demonstrar que a empresa em questão tinha um problema sério em relação a licenciamento de seu ERP. No entanto, o risco envolvido nesse critério de avaliação não exercia força suficiente para que a TI pudesse gerar algum fator determinante na negociação de compra. Tratava-se de uma empresa de mais de 4 bilhões de dólares. A empresa E4 foi avaliada através do processo de DATAROOM sem apresentar nenhuma dificuldade aparente para a aplicação da metodologia.

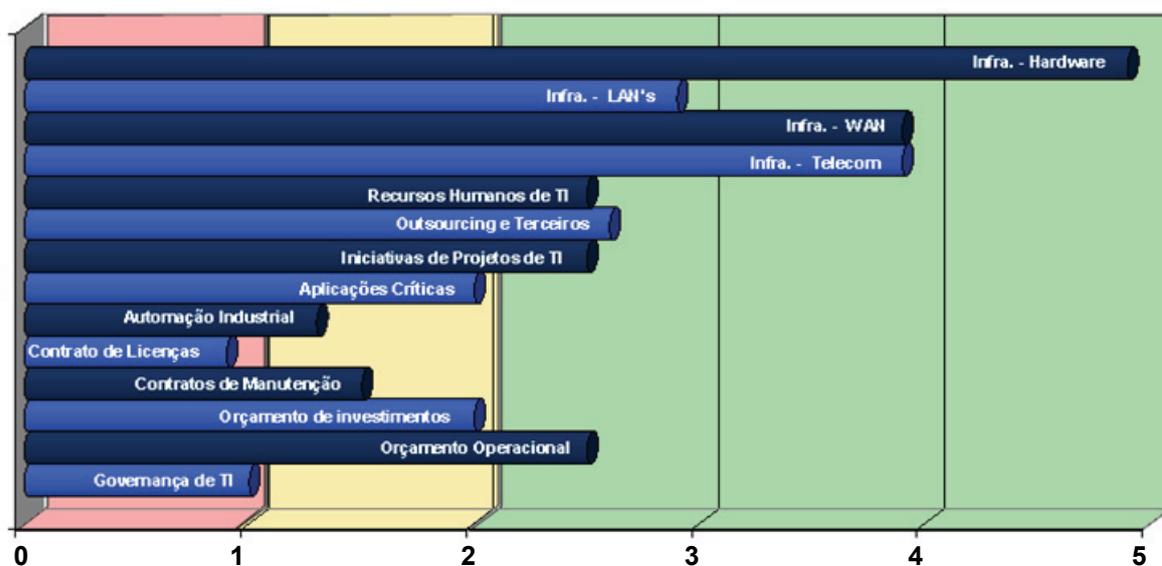


Figura 4 – Resultado final da avaliação da Empresa E4

O resultado da aplicação da metodologia na empresa E5 como apresentado na Figura 5 pode demonstrar que a empresa em questão tinha um problema sério em relação a sua infraestrutura de WAN. No entanto, assim como no caso da empresa E4, o risco envolvido nesse critério de avaliação não exercia força suficiente para que a TI pudesse gerar algum fator determinante na negociação de compra. Tratava-se de uma empresa de mais de 560 milhões de dólares. A empresa E5 foi avaliada através do processo de Visita Física sem apresentar nenhuma dificuldade aparente para a aplicação da metodologia.

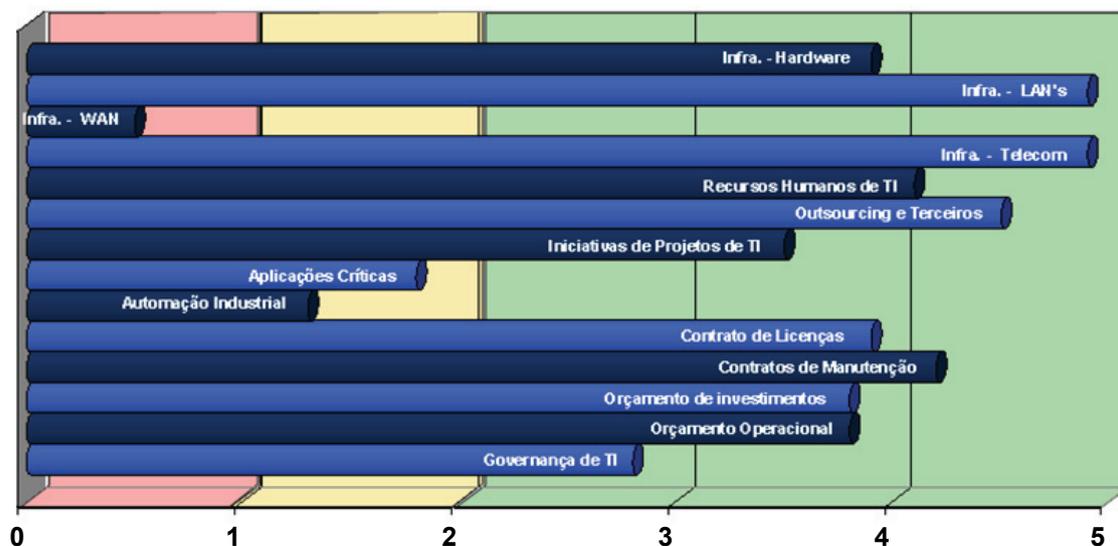


Figura 5 – Resultado final da avaliação da Empresa E5

Uma vez aplicada a metodologia nos dois casos decidiu-se refazer as entrevistas ao mesmo grupo de entrevistados que auxiliaram na criação da versão inicial da metodologia, para determinar a efetividade e identificar possíveis melhorias. A partir dos resultados alcançados com as entrevistas e observações realizadas, identificou-se a necessidade de se desenvolver alguns complementos na metodologia proposta. Na figura 6, que representa a metodologia, pode-se notar a inclusão de cinco blocos na parte inferior.



Figura 6 – Metodologia de Avaliação e Inclusão de Melhorias

Os blocos possuem o seguinte significado:

a) Governança: a Governança de uma metodologia é peça chave para que ela se mantenha atualizada e em constante evolução assim como para garantir que ela seja aplicada em todos os processos. Um comitê de governança foi sugerido pelo grupo de Finanças.

b) Gestão da Mudança: entende-se que o processo de avaliação de uma nova empresa que será fundida ou adquirida está diretamente ligado com mudanças organizacionais e de processo. Por isso foi indicada uma interação com uma equipe responsável por essas atividades.

c) Formação e Capacitação de Equipes: como premissa básica de uma metodologia deve-se considerar que ela possa ser aplicada independente de uma equipe fixa. No entanto, se entende que o conhecimento e experiência já vivenciadas pelas atuais equipes que executam esse processo não podem ficar desconsiderados do todo. Dessa forma foi adicionado um bloco que deverá garantir a disseminação desse conhecimento para novas equipes entrantes.

d) Padrões e Melhores Práticas da “Empresa X”: a “Empresa X” utiliza padrões de melhores práticas para balizar suas avaliações de novas empresas. Assim, entende-se que a metodologia deve ser dinâmica a ponto de absorver toda e qualquer mudança nesses padrões e melhores práticas incorporando e adaptando seu processo de avaliação. Uma equipe deverá interagir com ambas as partes para garantir esse sincronismo.

e) Metodologia de Projetos – PMO: a “Empresa X” possui sua própria metodologia e seu próprio escritório para a gestão de projetos. Como uma avaliação de empresa não deixa de ser um projeto, verificou-se ser necessário uma interação entre a equipe de avaliação e a equipe do escritório de projetos. Dessa forma o processo de avaliação pode seguir alguma metodologia de gestão de projetos, da empresa, ou reconhecidas no mercado.

5 Considerações Finais

Várias considerações podem ser tiradas à luz do término da pesquisa. No entanto, provavelmente a mais importante delas é que as atividades, produtos e responsabilidades contidas na área de TI podem sim, nos dias de hoje, impactar em processos de decisão de fusão ou aquisição de novas empresas. Em vista dessa situação, uma metodologia permite que a avaliação seja feita de forma clara e abrangente, a ponto de indicar a maior parte dos elementos de TI que oferecem risco ao processo de F&A.

No entanto, é importante entender que o processo de fusão ou aquisição não termina na avaliação da empresa em questão. Um trabalho maior pode ser desenvolvido tomando como base essa avaliação e convertendo esse material em base para um programa detalhado de integração da empresa, caso ela seja fundida ou adquirida.

Pelos resultados, fica visível o quão importante a área de Tecnologia da Informação é para uma organização de grande porte. Suas aplicações e infra-estrutura suportam vários processos de negócio com uma diversidade geográfica muitas vezes transcontinental. Por isso, no caso analisado, a direção da “Empresa X” determinou que a TI faça parte oficialmente dos processos de fusão ou aquisição que vierem ocorrer futuramente.

Acredita-se que os resultados ressaltam o valor da área de TI em processos de fusão e aquisição. Certamente, pesquisas futuras podem colaborar para o aprimoramento da metodologia, para que, a partir do seu desenvolvimento, ela se torne cada vez mais abrangente e aplicável em diferentes tipos de organizações. A metodologia, no formato atual, possui elementos que podem ser consequência de características muito específicas da “Empresa X” e que podem não ser relevantes para outras empresas. Este é um dos principais limites dos resultados alcançados. Outro limite, que pode se repetir futuramente, se refere à não autorização de publicação de alguns resultados da pesquisa por parte da empresa analisada, resultados que poderiam contribuir na compreensão e detalhamento da metodologia proposta.

Referências

BARDIN, Laurance. **Análise de Conteúdo**. 3ª Edição. Lisboa: Universia, 2004.

BRUNER, Robert F. **Deals from Hell: M&A Lessons that Rise Above the Ashes.** Estados Unidos: Wiley, 2005.

FRANCIS, Bill B.; HASAN, Iftekhar; SUN, Xian. Financial market integration and the value of global diversification: Evidence for US acquirers in cross-border mergers and acquisitions. **Journal of Banking & Finance** (*article in press*), 2008.

FRIDMAN, Thomas L. **O mundo é plano: um breve história do Século XXI.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

LAJOUX, Alexandra Reed, ELSON, Charles M. **The Art of M&A Due Dilligence.** Estados Unidos: McGraw-Hill, 2000.

ÖBERG, Christina; HOLTSTRÖM, Johan. Are mergers and acquisitions contagious? **Journal of Business Research**, v. 59, p. 1267–1275, 2006.

REED, Stanley Foster, LAJOUX, Alexandra, NESVOLD, H. Peter. Carol. **The Art of M&A.** Estados Unidos: McGraw-Hill, 2007.

SWITZER, Jeannette A. Evidence on Real Gains in Corporate Acquisitions. **Journal of Economics and Business** v. 48, p. 443-460, 1996.

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

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

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