5th International Conference on Information Systems and Technology Management
5º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistema de Informação
De 04 a 06 de Junho de 2008 - São Paulo - Brasil

RF-942

THE CHALLENGE OF THE ACCELERATED GROWTH FOR THE INFORMATION TECHNOLOGY COMPANY IMPLEMENTED THROUGH A SERIES OF MERGERS AND ACQUISITIONS

Patricia de Sá Freire (Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil) - patriciasafreire@terra.com.br
Aline Pereira Soares (Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil) – alinepsoares@yahoo.com.br
Marina Keiko Nakayama(Universidade Federal de Santa Catarina,Florianópolis, Brasil) – marina@egc.ufsc.com.br
Andressa Pacheco (Universidade Federal de Santa Catarina,Florianópolis, Brasil) - andressa.ufsc@gmail.com

The research aimed to analyze the perception of the own employees of a information technology company, about the changes generated by the accelerated growth implemented through a series of mergers and acquisitions - that caused changes during the post-deal integration between the buying and the sold company. The change perspectives of Motta (2001) were used. In such a manner, a qualitative descriptive research was carried out through interviews and documentary analysis, and also a quantitative one by using questionnaires. Conclusion was that a continuation of the post-deal phase will require a new look on the integration paths between the involved parties, eliminating the interface impositions in order to build an integration group where the changes become the natural outcome of a conscientious process of the creation of a new organizational reality, and the human behavior with few resistances arises as a result of the balanced process of a healthy social interaction.
Keywords: Mergers and acquisitions, Organizational change.

O DESAFIO DO CRESCIMENTO ACELERADO PARA AS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI), POR MEIO DE OPERAÇÕES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

A pesquisa visou analisar a percepção dos funcionários de uma empresa de tecnologia da informação sobre as mudanças geradas pela aceleração do crescimento da organização a partir das operações de fusão e aquisição, que ocasionaram mudança ao processo pós-operatório de integração entre a empresa adquirente e as adquiridas. Foram utilizadas as perspectivas de mudança de Motta (2001). Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva qualitativa feita mediante entrevistas e análise documental, e de tipo quantitativa utilizando questionários. Concluiu-se que, para dar continuidade à fase pós-operatória, será necessário um novo olhar sobre a integração entre as partes envolvidas, eliminando as imposições de interface, para estruturar um grupo de integração onde as mudanças passem a ser o resultado natural de um processo consciente de criação de nova realidade organizacional, e o comportamento humano com poucas resistências, ser um resultado do processo equilibrado de interação social sadia.
Palavras-Chave: Fusões e Aquisições. Mudança Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As operações de fusão e aquisição (F&A) no mercado de empresas de tecnologia da informação são hoje apresentadas como alavancas de crescimento internacional, pois o verdadeiro desafio das organizações de TI do séc.XXI, para se manterem atuantes como participantes do mercado global, é promover não somente a inovação e a competência tecnológica, mas sim, a construção da capacidade interna para produzir o máximo com a mais alta qualidade real percebida, inovando a cada passo, e ainda sendo capaz de entregar seus produtos e serviços pontualmente ao consumidor, do outro lado do mundo, com o melhor preço e mantendo uma real rentabilidade exigida por seus sócios e acionistas.

Nos últimos anos, desde a abertura do mercado brasileiro em 1990, o caminho encontrado para resolver este desafio com maior rapidez e com menor risco percebido, tem sido a busca por fusões e aquisições entre empresas nacionais e hoje, também internacionais. Este processo tem crescido substancialmente em todo o mundo visto este ser uma trilha quase inexorável de crescimento em um cenário cada vez mais globalizado em termos de mercados e capacidades.

Em pesquisa realizada com 204 organizações que atuam em todo território brasileiro pela consultoria Deloitte – uma das mais conceituadas do país - no primeiro trimestre de 2005, originou o relatório Fusões e Aquisições no Brasil – Experiências e Estratégias. A análise revelou que dentre as empresas que haviam realizado operações de fusão e aquisição, quando questionadas quanto aos caminhos que percorreriam caso a concorrência volte a acirrar em seu mercado, 49% se dispuseram a buscar novamente esta solução. (DELLOITTE, 2005).

Para Camargo e Barbosa (2003), fusão e aquisição são processos diferentes pela forma de concretização do negócio, como nos apresenta a figura 1, onde fusões envolvem permuta de ações e outros ativos e aquisições pela transferência de ações, títulos, ou pagamento em dinheiro. Segundo a definição do artigo 228 do capítulo XVIII da Lei das Sociedades Anônimas nº 6404 de 1976 – "fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações".

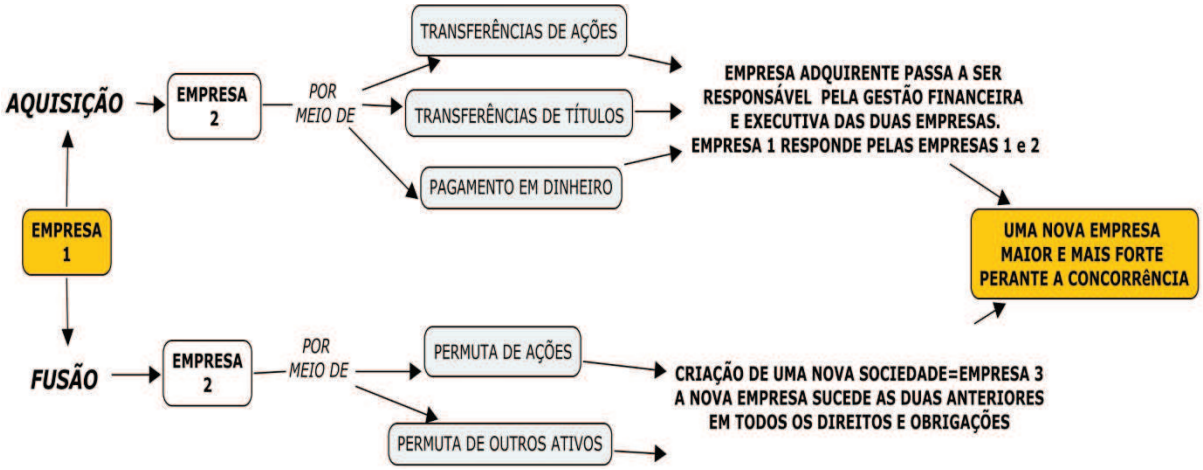

FIGURA 1: Diferenças e semelhanças segundo Camargo e Barbosa (2003), entre as operações de fusão e aquisição (F&A).
FONTE: Elaborado pelas autoras.

Em complemento, Barros (2003:19) define que as aquisições implicam no "desaparecimento legal da empresa comprada". Sendo assim, aquisição significa literalmente comprar algo, ou seja, quando uma empresa compra outra, por aquisição total ou parcial e sempre com o objetivo estratégico de consolidação ou aumento de sua participação no mercado. Neste caso os antigos sócios da empresa adquirida podem até continuar na sociedade quando vendem apenas parte das ações, porém perdem o controle do capital e a gestão independente, passando para a empresa adquirente o poder de fiscalização e até na maioria das vezes, a própria direção executiva.

No caso das fusões, elas se processam quando há o encontro de interesses entre empresas, sem necessariamente haver a contrapartida financeira, mas unindo-se para atuarem juntas no mercado sob uma única direção, visando agregar forças à ação individual para superação da concorrência e fortificação de sua posição no mercado. A fusão pode se processar por incorporação ou concentração, sendo incorporação o desenho jurídico em que a empresa incorporante integra totalmente a(s) empresas(s) incorporadas a seu portifólio por sua força e domínio de mercado oferecendo em contrapartida ações ou quotas do novo desenho societário para os antigos controladores. Como afirma Barros (2003:19) "[...] fusão... uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem nenhuma predominância das empresas anteriores". A fusão por concentração se processa juridicamente quando empresas se unem formando uma nova sociedade onde se transfere todo o patrimônio das antigas empresas e se dividem as ações proporcionalmente ao valor de cada patrimônio original anteriormente definido, a todos os sócios envolvidos.

Tanto no caso de fusão ou de aquisição, a intenção real é o fortalecimento das marcas envolvidas a partir de ações mercadológicas que estes processos propiciam desde a *global researcher*, e a ampliação da escala de produção, da velocidade de crescimento, da abrangência de mercado, além de favorecer a capacidade financeira de alavancagem da empresa adquirente para um patamar superior ao que naquele momento se avizinha no volátil mercado mundial.

Corroborando com essas informações, apresenta-se a KPMG Corporate Finance, a qual é uma rede global de firmas que presta serviços profissionais nas áreas de consultorias financeiras e tributárias, distribuídas em 731 cidades, localizadas em 144 países. A partir de seus clientes, a KPMG realiza diferentes pesquisas anuais visando subsidiar suas consultorias ao processo de decisão organizacional e, assim oferece subsídios para confirmação do crescimento das transações de F&A para as empresas brasileiras.

No ano de 2006 foi realizado, segundo o relatório da KPMG (2007), um total de 342 operações de F&A pelas empresas brasileiras, incluindo transações domesticas onde empresa brasileira compra empresas brasileiras e, transações além das fronteiras, chamadas de "*cross border*" onde, empresa brasileira compra empresas estrangeiras ou vice e versa. No setor de TI foram totalizadas 33 operações de F&A no ano de 2006.

No Relatório do 3º Trimestre KPMG de Fusões e Aquisições de 2007 a pesquisa mostra que foram realizadas no ano de 2007, até o terceiro trimestre, 531 operações de F&A envolvendo empresas brasileiras. Destas, 39 transações

(14%) de F&A pertenceram ao setor de TI, já permitindo a previsão de um número bem superior ao de 342 transações conquistadas em 2006, para o fechamento do ano de 2007(KPMG, 2007).

O crescente mercado de F&A incentivado pela concorrência globalizada impõe uma forte pressão sobre o posicionamento estratégico das empresas, como *compradoras* ou *vendedoras,* assim, ou elas se posicionam como empresas em crescimento, e por isso são compradoras de empresas, ou elas se fecham em seu mercado e tenderão a desaparecer sendo compradas por outra empresa em decisão de compra.

Portanto, neste contexto, a pesquisa visou analisar a percepção dos funcionários internos de uma empresa brasileira de tecnologia da informação chamada "Sulmataic", sobre as mudanças geradas pela aceleração do crescimento internacional da organização a partir das operações de fusão e aquisição, sendo estas mudanças consideradas positivas ou negativas ao processo pós-operatório de integração cultural entre a empresa adquirente e as adquiridas. O nome "Sulmataic" é fictício para manter em estrita reserva a identidade da empresa pesquisada. Para tanto, foram utilizadas as perspectivas de mudança de Motta (2001) nas perspectivas humana, cultural, estratégica, política, tecnológica e estrutural.

A empresa pesquisada, visando se manter na liderança do mercado de sistemas de gestão organizacional integrada, dobrou em 2007 os investimentos em F&A em relação ao ano de 2006, com quase U$ 80 milhões investidos em aquisições nacionais e U$ 10 milhões direcionados a internacionalização. Assim, acelerou significativamente o seu crescimento pelo aumento de canais de distribuição de seus produtos para pequenas e médias empresas por meio da realização de oito aquisições no prazo de doze meses. O processo originou a necessidade de reestruturações internas para dar suporte às mudanças provocadas por tamanha aceleração de seu crescimento.

2 FUSÕES E AQUISIÇÕES A VISTAS COMO PROCESSOS DE MUDANÇAS

Não existe um modelo único para garantir a eficácia da mudança, assim como a teoria da contingência diz que não existe um modo, mais eficaz, eficiente e efetivo para administrar com sucesso a organização. As operações de internacionalização por meio de fusão e aquisição de empresas devem ser olhadas como um processo complexo de mudança organizacional e, podem ser percebidas por pelo menos seis diferentes dimensões - estratégicas, estruturais, tecnológicas, política, culturais e humanas - como propõem e apresenta Motta (2001) no quadro 1**:**Perspectivas de análise organizacional por temas prioritários e unidades de análise.

PERSPECTIVAS	TEMAS E UNIDADES DE ANÁLISE	
	TEMAS PRIORITÁRIOS DE ANÁLISE	UNIDADES BÁSICAS DE ANÁLISE
ESTRATÉGICA	Interfaces da organização com o meio ambiente.	Decisão - interfaces ambientais
ESTRUTURAL	Distribuição de autoridade e responsabilidade.	Papéis e status
TECNOLÓGICA	Sistemas de produção, recursos materiais e "intelectuais" para desempenho das tarefas.	Processos, funções e tarefas
HUMANA	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal.	Indivíduos e grupos de referência
CULTURAL	Características de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização.	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
POLÍTICA	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

QUADRO 1: Perspectivas de análise organizacional por temas prioritários e unidades de análise.
FONTE: Motta (2001:73)

Pela perspectiva **estratégica** da mudança (MOTTA, 2001:75) percebe-se a organização como um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político, avançando sobre as decisões quanto ao futuro da empresa e suas relações com o mercado. Nas mudanças por intenção estratégica enfatiza-se a tomada de decisões considerando-se o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente, e percebendo-se como se identificam e selecionam necessidades a serem atendidas e as alternativas de ação. O comportamento humano é valorizado pelo seu lado racional na condução dos problemas e ao crescimento da empresa. As competências humanas valorizadas para desenvolver as mudanças estratégicas são os pensares estratégicos e as soluções de problema. Nesta perspectiva, devem-se inovar as formas de se relacionar com a comunidade interna e externa, construindo em todos os envolvidos a consciência sobre os novos propósitos.

A **perspectiva estrutural** (MOTTA, 2001:85) analisa a organização como um sistema de autoridade e responsabilidade, observando regras, normas e orientações processuais internas que determinam as rotinas diárias dos colaboradores. As mudanças estruturais podem ser a proposta conceitual da

reorganização interna da organização. Porém, podem-se encontrar necessidades de implantações de mudanças estruturais geradas por mudanças estratégicas ou outras. Em todos os casos, pressupõe a definição prévia do papel formal dos colaboradores como fator primordial de eficiência e eficácia da mudança organizacional. O olhar para desenvolver as mudanças estruturais devem ser na hierarquia, com foco na liderança, subordinações, autoridades e responsabilidades.

Quanto à análise do processo de mudanças sob a **perspectiva tecnológica** (MOTTA, 2001:93) enfatiza-se a divisão do trabalho, a especializações de funções e o tipo de tecnologia utilizada na produção. Neste caminho, segundo o autor, a organização preocupa-se com espaço, tempo, movimento, custo, qualidade e agregação de valor aos produtos e serviços, percebido pela clientela. Motta (2001) afirma que esta perspectiva de mudança, por focar-se no processo e na informação, readquiriu força nas últimas décadas em função do desenvolvimento das tecnologias modernas que desativam rotinas ineficientes de produção.

Na **perspectiva política** (MOTTA, 2001:114) percebe-se a organização como um sistema de poder, um espaço onde indivíduos e grupos disputam maior influência no processo decisório, agindo de forma a maximizar seus interesses ou conservar seus recursos de poder. Os colaboradores são visto como indivíduos que além do compromisso com o seu papel no funcionamento eficiente do processo organizacional, busca se destacar como profissional de carreira, objetivando a manutenção e aumento de poder e bens. Segundo Motta (2001), as mudanças analisadas pela perspectiva política incluem ampliar o acesso a informações, melhorar a comunicação interna, criar formas participativas de gestão e critérios mais claros de concentração e distribuição de poder.

A análise das mudanças sob a **perspectiva cultural** (MOTTA, 2001:105) vê a organização como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados, conjunto este, que a torna única diferenciando-a de qualquer outra organização. Conforme posiciona Motta (2001), a análise cultural enfatiza referências históricas, o processo interno de socialização e fatores definidores das particularidades do comportamento organizacional. Assim, revela a identidade de uma organização e suas formas habituais de agir, onde a cultura organizacional indica aos novos colaboradores os caminhos para fácil adaptação e crescimento.

Na perspectiva cultural, para implementar mudanças em uma organização faz-se necessário substituir a programação coletiva quanto ao que “até agora somos” para o “passamos a ser”. A mudança cultural organizacional, segundo Motta (2001) é um empreendimento coletivo através da mobilização das pessoas para se alterar valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.

A **perspectiva humana** (MOTTA, 2001:99), ao contrário da perspectiva cultural, preocupa-se mais com as atitudes e comportamentos individuais e menos com o coletivamente compartilhado. Concentra-se na ligação do indivíduo com o trabalho, ressaltando os fatores psicossociais subjacentes às prescrições institucionais e linhas de autoridade formalmente estabelecidas.

A mudança organizacional vista pela perspectiva humana de Motta (2001) percebe a organização como um conjunto de indivíduos e grupos, definindo como

relevante os objetivos e auto-realização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais e, os agrupamentos informais. O autor afirma que, na luta pela sobrevivência e crescimento neste mundo competitivo globalizado, as organizações passaram a perceber a dimensão humana como o verdadeiro diferencial de qualidade percebida pela clientela. Assim, hoje, a área de recursos humanos não mais trabalha apenas como registro de pessoal e sim, somando-se função de seleção, de planejamento de carreira, classificação de cargos, de treinamento e de intervenções sócio-psicológicas.

Motta (2001) considera que para mudar uma organização, é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos, por meio do incentivo à colaboração, de práticas de motivação, liderança e reconstrução do sistema de recompensas de carreira e aperfeiçoamento pessoal. Diminuindo, assim, as resistências prejudiciais às mudanças.

O desafio da internacionalização para as empresas de TI, por meio das operações de fusão e aquisição, pressupõe o encontro de caminhos que minimizem os efeitos das resistências negativas que este processo provoca na organização como um todo, encarando-as como algo natural inerente ao processo, mas enfrentadas sistematicamente e não ignoradas, pois, ignorando-as, permite-se o crescimento de conflitos danosos á conquista dos resultados pretendidos.

Em complemento, a consultoria Price Waterhouse-Coopers definiu uma teoria sobre as mudanças organizacionais a partir de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, a qual demonstrou que o maior desafio num processo de mudança é a motivação e o gerenciamento de pessoas, pois envolve a cultura organizacional e a renovação de valores (WOOD, 2004), o que propicia o surgimento de resistência negativa à mudança.

A resistência a mudanças era explicada em décadas passadas pela inadequação tecnológica ou pela ignorância dos funcionários e a tentativa de eliminá-la passava pela submissão das pessoas à nova ordem estabelecida. A medida que se assumiu a inovação como um fator de progresso, passou-se a focalizar a resistência, primeiramente por características pessoais e, posteriormente, em função dos interesses organizacionais. (NAKAYAMA; PILLA; BINOTTO, 2006:167).

Hoje as resistências devem ser tratadas como fonte de crítica e criatividade e de melhor uso das habilidades humanas. A resistência individual às mudanças é provocada pela resistência em sair da *zona de conforto* das respostas programadas e da sensação de segurança que as rotinas transmitem. As mudanças atingem os indivíduos por meio de percepções humanas quanto ao medo de perda do que ficará “para trás”, ao receio do que virá no futuro e a resistência às novidades. E estas características individuais e grupais têm que ser enfrentadas competentemente e geridas coerentemente com os interesses pessoais pela organização.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

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

A análise de conteúdo trabalhou com os materiais textuais. Analisou-se não apenas a semântica da língua, mas também a interpretação do sentido que o entrevistado atribui às mensagens. Consideraram-se as mensagens e as condições contextuais dos entrevistados, assentando-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem (PUGLISI; FRANCO, 2005:13). Processou-se a categorização e tabulação das respostas a questões abertas do questionário e expressas nas respostas às entrevistas individuais. A análise de conteúdo foi considerada nesta pesquisa segundo Vergara (VERGARA 2005:15), como uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. As análises dos conteúdos culminaram em descrições numéricas, mas dando-se considerável atenção às “distinções” no texto, antes que qualquer quantificação fosse feita.

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

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

- Pertencer à empresa adquirente;
- Ser responsável por funções que necessitem de interface com as empresas adquiridas para alcançar o resultado planejado para o departamento do qual faz parte.

A amostra, qualificada pelos critérios objetivos de seleção dos indivíduos, foi definida por acessibilidade ao grupo de integração formado pela “Sulmataic”. O grupo está em inicio de formação e dele hoje fazem parte 12 (doze) funcionários representantes de nove diferentes departamentos da empresa adquirente – Recursos Humanos, Marketing, Vendas, Contabilidade, Controladoria Financeira, Faturamento, Clientes, Contratos, Operações (Serviços e Desenvolvimento) - sendo então uma amostra representativa das áreas da empresa que são de alguma maneira, responsáveis pela interface com as empresas adquiridas e /ou clientes e fornecedores destas.

Foram enviados doze (12) questionários e oito (8) os devolveram respondidos, e constituem a amostra final. O questionário da pesquisa foi enviado por meio eletrônico para um dos sujeitos do grupo que repassou aos demais. Os questionários respondidos foram devolvidos também por meio eletrônico, por cada um dos funcionários diretamente às pesquisadoras.

Como técnicas de coleta de dados foram utilizados questionários e entrevista aberta e semi-estruturada. As respostas das entrevistas serviram como base para as afirmativas apresentadas no questionário.

Selecionaram-se as variáveis segundo o modelo de Motta (2001), para servirem de base para a construção das entrevistas e dos questionários, a análise e alcance dos objetivos desta pesquisa. As variáveis foram classificadas a partir das seis perspectivas definidas por Motta (2001) formadas por características específicas conforme o seu quadro analítico, quadro 1 apresentado anteriormente, e operacionalizadas por meio de indicadores.

O questionário foi construído a partir de afirmativas fechadas que investigaram o grau de concordância e discordância pela escala Likert de cinco pontos. Este instrumento constou com 25 (vinte e cinco) questões divididas pelas seis diferentes perspectivas da seguinte maneira: Perspectiva Estratégica com 3 (três) questões; Perspectiva Estrutural com 3 (três) questões; Perspectiva Humana com 5 (cinco) questões; Perspectiva Tecnológica com 3 (três) questões; Perspectiva Política com 4 (quatro) questões; Perspectiva Cultural com 7 (sete) questões. Além destas vinte cinco questões, foram apresentadas mais 3 (três) perguntas abertas de opinião sobre se foi utilizada alguma metodologia de integração entre as organizações envolvidas nas transações e os benefícios e problemas vivenciados pelas equipes.

As entrevistas individuais foram constituídas de uma única pergunta sobre sugestões de soluções para os problemas percebidos. A análise dos conteúdos trabalhou com as respostas dadas pela amostra nesta fase de entrevista individual.

Como mencionado anteriormente, as perspectivas humana e cultural foram consideradas como conceitos e visões transversais para todas as outras dimensões e como fio condutor da análise posterior. A perspectiva humana considera como indicadores a motivação, atitudes, liderança, habilidades, comunicação e relacionamentos dos funcionários. Analisou-se também, com maior destaque, indicadores da perspectiva cultural como sua identidade, hábitos e valores compartilhados no grupo.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS COM A PESQUISA

Os resultados desta pesquisa foram analisados a partir das seis dimensões do quadro analítico de Motta (1997), apresentados na **tabela 1** que mostra os resultados dos questionários sobre a percepção dos funcionários do grupo de integração da empresa “Sulmataic” quanto às mudanças impostas pelo processo de internacionalização através de F&A.

Após a coleta de dados seguiu-se a seção de tratamento. Os dados das questões fechadas foram tratados estatisticamente por meio da análise descritiva, com exposição das médias, visando possibilitar a comparação entre os termos. Defina-se que esta média tem como valor mínimo um (discordo totalmente) e valor máximo cinco (concordo totalmente).

Tabela 1: Resultados dos questionários da empresa "Sulmataic" quanto às mudanças impostas pelo processo de internacionalização através de F&A.

QUESTIONÁRIO	Média
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	
A aquisição da empresa ajudou a alcançar as metas almejadas pela organização	**3,25**
Os objetivos da aquisição da empresa são claros	**3,50**
A aquisição da empresa foi o melhor meio de crescer rapidamente e com segurança	**3,63**
PERSPECTIVA ESTRUTURAL	
É fácil identificar os líderes do processo de integração	**3,13**
Os líderes do processo de integração assumiram o compromisso com todos os trabalhos necessários para a implantação dos novos processos, atividades e resultados	**2,50**
PERSPECTIVA HUMANA	
A mudança foi uma oportunidade para o crescimento dos funcionários	**3,63**
As informações passadas pelos líderes do processo de mudança são confiáveis e claras	**2,88**
A atitude dos funcionários da empresa adquirida a respeito das mudanças ocorridas até agora, é favorável	**2,75**
Os funcionários estão conseguindo "passar adiante" (para outros funcionários) sua confiança nas mudanças	**2,50**
A "rádio-corredor" atrapalha a mudança	**3,63**
PERSPECTIVA TECNOLÓGICA	
Os clientes sentiram a mudança negativamente	**1,75**
As mudanças agregaram valor aos serviços e produtos oferecidos ao mercado	**4,00**
Os processos criativos e de produção da empresa foram redefinidos para melhor	**2,88**
PERSPECTIVA POLÍTICA	
Os funcionários são chamados a opinar e participar	**2,63**
Os funcionários conseguem apontar as falhas e problemas para os líderes	**2,50**
Ouvir e trocar opiniões sobre o processo de integração é prática comum	**2,75**
As sugestões e impressões sobre as mudanças são expressas de forma direta e franca	**2,25**
PERSPECTIVA CULTURAL	
As mudanças estão respeitando as qualidades da empresa e de seus funcionários.	**3,13**
Ainda existem adaptações que precisam ser feitas para que as mudanças se completem	**4,88**
Nada mudou em minha rotina e prática de trabalho	**2,13**
Mudou muita coisa na empresa, os funcionários ainda estão se adaptando.	**3,75**
As mudanças geraram novos hábitos e costumes dos funcionários no dia-a-dia	**3,25**
O processo de mudança respeitou / aproveitou o que há de melhor nas empresas envolvidas	**2,63**
Caso houvesse outra mudança igual a esta eu seria favorável	**3,50**

Fonte: Elaborada pelas autoras

Pela **perspectiva estratégica** verificou-se, a partir dos dados da **tabela 1,** que as pressões externas de competitividade deram maior velocidade e impacto as mudanças em detrimento a estratégias de continuidade e adaptação natural. A organização conseguiu perceber suas necessidades de mudanças perante as exigências do seu ambiente externo, mas devido a complexidade da aceleração do processo de crescimento exigida, a organização não conseguiu transmitir claramente para seus funcionários, independente de área de atuação, os objetivos estratégicos das operações de F&A e por isso, o grupo ainda não sente-se seguro para afirmar se estes objetivos já foram alcançados. Este quesito apresentou uma das médias mais baixas dentre os itens avaliados (2,50)

Confirma-se esta conclusão, pois, 7 (sete) entrevistados apontaram por meio das perguntas iniciais dos questionários, que "não foi utilizada inicialmente nenhuma metodologia de gestão do processo de integração das empresas, grupos e indivíduos" pela empresa adquirente. Um dos entrevistados disse desconhecer o assunto.

Segundo Motta (2001:86) o líder é o agente da mudança estrutural, sendo a pessoa conhecedora dos aspectos institucionais legais da organização que através da valorização dos objetivos e dos aspectos racionais que envolvem a mudança em si, acompanha todo o processo por meio de instrumentos de controle e de comunicação.

Percebeu-se pela **perspectiva estrutural** que os líderes não estão sendo identificados pelo grupo, pois não assumiram o compromisso com os trabalhos necessários para a implantação dos novos processos, atividades e resultados, entre a adquirente "Sulmataic" e as empresas adquiridas. O conteúdo "Compromissar os principais executivos da adquirida para ajudar na integração e adaptação nos processos da adquirente" foi citada 3 (três) vezes nas entrevistas, fortalecendo os resultados analisados no questionário, onde o item "os líderes do processo de integração assumiram o compromisso com todos os trabalhos necessários para a implantação" obteve apenas 2,50 de média. Um dos entrevistados destacou que:

> "Seria importante compromissar os principais executivos das adquiridas para ajudar na integração e adaptação. Eles estavam e continuam próximos aos profissionais e são os principais mentores de motivação e para fomentar informações positivas".

Na **perspectiva humana** apesar de apontado, pelos entrevistados, que a mudança foi uma oportunidade para o crescimento dos funcionários, o grupo se mostrou inseguro quanto às informações passadas pelos líderes do processo de mudanças internas por não percebê-las claras. Um resposta das entrevistas individuais reflete esta percepção dos funcionários com clareza:

> "Participação e envolvimento da diretoria melhoraria o processo de aquisição, integração e pós aquisição, de modo que as pessoas percebam a importância do seu papel e não se sintam como apenas mais um ou uma em um mundo fechado e distante."

Encontram-se ainda, nas entrevistas individuais, 6 (seis) destaques para a dificuldade quanto à definição das novas funções e responsabilidades e, também 4 (quatro) questionamentos quanto à falta de treinamento e qualificação dos funcionários de todas as empresas envolvidas. O conteúdo quanto à necessidades de "estabelecer as atividades de integração como destaque entre as funções a serem desenvolvidas pelos colaboradores" também foi citado 3 (três) vezes nas entrevistas, ainda algumas, destacando o porque desta necessidade –

> "... para que não venha a sobrecarregar os funcionários nas suas responsabilidades do dia-a-dia".

Podem-se citar ainda as seguintes sugestões apontadas nas entrevistas individuais:

> "...fomentar maior envolvimento e comprometimento os envolvidos com aintegração"
> "... ser criado um plano de ação detalhado por área, com prazos e responsabilidades, envolvendo os líderes tanto na criação quanto na execução do plano[...]"

> "...ser valorizados os profissionais através da equalização de benefícios e condições de trabalho, bem como... identificação de profissionais que possam ser reconhecidos e promovidos".
> "... estabelecer as funções e atividades de integração como uma das atividades a serem desenvolvidas pelos funcionários em sua rotina e não apenas um peso morto a carregar".
> "...expor as razões e os benefícios das mudanças, bem como treinando e capacitando os usuários principais dos processos, de modo a permitir a disseminação e manutenção do conhecimento".

O grupo de integração também identificou a atitude desfavorável dos funcionários das empresas adquiridas a respeito das mudanças ocorridas até o momento (com a média de 2,75) e que, os funcionários da própria "Sulmataic" não estão conseguindo "passar adiante" sua confiança nas mudanças (com uma média baixa de 2,50). Para a maioria dos entrevistados, a "rádio-corredor", informações não verdadeiras passadas de funcionário em funcionário, tem atrapalhado as mudanças.

A **perspectiva tecnológica** mostrou que as mudanças agregaram valor aos serviços e produtos oferecidos ao mercado (com destaque para a média de 4,00) e os clientes sentiram estas mudanças positivamente, porém, os processos criativos e de produção ainda não foram redefinidos completamente. O processo é inerente à produção, como afirma Motta (2001:94). E 4 (quatro) colaboradores apontaram nas respostas das entrevistas individuais que, visando alcançar a eficiência do processo além da qualidade dos produtos, fica faltando desenvolver uma visão sistêmica de todo o processo que inclua, também, os recursos materiais e intelectuais das empresas adquiridas. Como afirma um deles:

> "... um ponto muito importante neste processo deveria ser a integração das pessoas através de reuniões formais e informais, pelas quais as pessoais podem conhecer melhor os processos umas das outras, entender suas deficiências e identificar seus pontos fortes".

Notou-se pela **perspectiva política** que os funcionários não são chamados a opinar e participar (média de 2,63) e, por isso, não conseguem apontar para os líderes do processo as falhas e problemas que as mudanças provocaram em suas rotinas profissionais (média de 2,50). As sugestões e impressões sobre as mudanças não são expressas de forma direta e franca (com média muito baixa de 2,25) e não está sendo prática comum na empresa ouvir e trocar opiniões sobre o processo de integração (com média de 2,75).

Essa percepção de não participação dos colaboradores internos à adquirente no processo de decisão e integração é corroborada pelas respostas dadas às perguntas iniciais dos questionários, onde se pontuam que as mudanças são vistas por 6 (seis) entrevistados, como um projeto independente que corre em segredo, administrado por um pequeno grupo de especialista. Os outros 2 (dois) entrevistados que responderam aos questionários, um afirma desconhecer o assunto para opinar e outro apontou o grupo de integração como responsável pela sistematização da participação, o que não consideramos, pois o grupo está ainda em fase de implantação, mais de um ano após o início das mudanças.

Verificou-se que pela **perspectiva cultural** que ainda existem adaptações que precisam ser feitas para que as mudanças se completem (resposta em que houve unanimidade por parte dos respondentes - 4,88 – média mais alta) até porque mudaram muitas coisas tanto na rotina e prática dos funcionários (área apontada como a mais crítica – 2,13) como na empresa como um todo, e por isso os funcionários ainda estão se adaptando (média de 3,75).

O grupo afirma que o processo de mudança não respeitou nem aproveitou o que havia de melhor nas empresas envolvidas na operação (média baixa de 2,63) e, assim, ainda está inseguro quanto a caso houvesse outra mudança como esta se ele seria favorável a sua realização.

Destacou-se nas oito entrevistas individuais, quando perguntados sobre sugestões para melhoria do processo de integração da empresa adquirente com as novas adquiridas, as citações ligadas a necessidade de maior envolvimento e atenção a este envolvimento dos colaboradores (somam sete citações), bem como à *liberação de informações* de ambas as empresas para a integração rápida entre as partes (seis citações).

Em uma das entrevistas individuais o entrevistado ofereceu a seguinte sugestão:

> "Sugiro para a melhoria da operação que seja realizada comunicação sobre a aquisição, sobre os objetivos da aquisição, a estrutura do negócio, o processo de integração e principalmente sobre as mudanças de rumo que o projeto possa ter".

E outra:

> "Disponibilizar o acesso à todas as informações da adquirente para a adquirida e vice e versa, já no momento da divulgação da aquisição[...]" Justificando sua resposta, outro entrevistado afirmou que "...eles precisam ter acesso aos informativos corporativos para entender e passar a sentir-se parte desta nova organização".

CONCLUSÕES

A análise da percepção dos funcionários internos de uma empresa brasileira de tecnologia da informação chamada "Sulmataic", sobre as mudanças geradas pela aceleração do crescimento da organização a partir das operações de F&A, mostrou a importância de diagnosticar as oportunidades e, analisar os resultados dos processos de internacionalização através das fusões e aquisições, além do estudo das rotinas e números das áreas financeiros, contábil e operacional. Pode-se perceber os efeitos e interferências nos indivíduos, grupos e organização que possibilita a reinterpretação crítica da realidade, onde os valores são criados a partir de uma interpretação subjetiva da realidade objetiva.

Olhar a empresa pelas dimensões humana e cultural permitiu uma visão de conjunto de indivíduos e grupos organizacionais, mostrando a relevância do estudo dos objetivos e da auto-realização individual, do comportamento e das interações pessoais e grupais, do posicionamento da liderança e ainda da organização informal.

De acordo com os resultados apresentados pela pesquisa pode-se considerar que o processo estratégico de internacionalização por meio das operações de F&A da empresa "Sulmataic", originou a necessidade de reestruturações organizacionais para dar suporte aos problemas internos provocados pela aceleração de seu crescimento.

Pode-se classificar o processo de crescimento acelerado da "Sulmataic" como mudança de intenção estratégica (MOTTA, 2001:129), pois se promoveu a mudança através da deliberação racional de interferir na realidade. Agiu-se segundo uma perspectiva globalista na qual a visão do "todo" organizacional prevaleceu sobre as necessidades das diferentes "partes" -setores. Porém, esta primeira mudança de intenção estratégica que engloba todo o processo de internacionalização por meio de aquisições de oito diferentes empresas no período de doze meses, gerou dificuldades entre a empresa adquirente e suas adquiridas registradas nos resultados das entrevistas e dos questionários aplicados. Assim sendo, estes problemas exigiram uma reação adaptativa do grupo (MOTTA,2001:133) com a criação de um grupo de integração que será responsável pela identificação, interpretação, tradução e gestão dos conflitos e dificuldades nas relações entre a "Sulmataic" e as empresas adquiridas.

Confirmou-se que as mudanças impostas pelo crescimento acelerado causaram problemas em diferentes áreas da empresa adquirente e em seus entendimentos de rotina com as empresas adquiridas, principalmente por não ter havido uma análise anterior sobre as necessidades de (re) estruturação interna, de forma profissional e coordenada dos impactos oriundos das percepções humanas construídas a partir de diferentes culturas organizacionais.

A interface entre as empresas adquirente e adquirida foi realizada de modo urgente e sem coordenação, transformando estas empresas em partes desconectadas de um todo desestruturado.

Cumpre esclarecer que foi utilizado em um primeiro momento, pela empresa adquirente, a metodologia padrão no mercado de gestão de projetos por meio do acompanhamento dos processos e promoção de "*check list*" de ações coordenadas entre empresas, porém não houve gestão da mudança nos processos de integração entre grupos e indivíduos envolvidos. Depois que as dificuldades de entendimento entre as partes começaram a transparecer nos resultados dos departamentos a empresa adquirente buscou estruturar, a partir da sugestão e sob a orientação de uma das pesquisadoras, o grupo de integração que serviu como amostra desta pesquisa.

Os maiores benefícios das operações de F&A para a organização, percebidos por 8 (oito) entrevistados, foram os crescimentos dos números de clientes, dos diferenciais dos produtos e serviços oferecidos, e das oportunidades de desenvolvimento visto como desafio profissional, mas citado por 7 (sete) entrevistados fica clara a morosidade da concretização destes benefícios pela dificuldade de integração entre os envolvidos. Desta maneira, confirma-se o padrão de inferência com relação à mudança pela perspectiva tecnológica (MOTTA, 2001:94) onde pode ser definido que, para realizar mudanças em uma organização, é preciso rever a forma pela qual se utilizam os recursos materiais e intelectuais.

Um dos problemas identificados pela pesquisa foi a morosidade na implantação de soluções de problemas, tanto culturais como operacionais, identificados pelos departamentos responsáveis na interface com as empresas adquiridas. Como não houve análises anteriores às operações, dos possíveis impactos internos das mudanças nas áreas humanas, culturais e políticas, o surgimento de problemas que não foram anteriormente discutidos na aquisição acaba tendo solução morosa e prejudicial a todo o processo de crescimento esperado. Problema este que foi apontado nas entrevistas por 6 (seis) citações.

Percebeu-se que quanto mais elevado o cargo do entrevistado na linha de hierarquia funcional da empresa, maior seu esclarecimento e expectativas quanto aos benefícios esperados pelas operações e menor certeza quanto aos reais problemas que estão sendo enfrentados na "linha de frente" dos departamentos responsáveis pela interface com as empresas adquiridas. As expectativas dos cargos mais elevados na linha de hierarquia são proporcionalmente elevadas, como: a organização expande o mercado de atuação, agrega especialidades, traz conhecimento por meio de novos profissionais, cria-se oportunidade de implementar melhorias neste novo negócio, busca-se experiências novas podendo até obter ganhos adicionais adequando as estruturas, traz novos desafios aos profissionais envolvidos e entrega mais receita ao grupo.

As dificuldades internas da organização e de interface com as adquiridas foram identificadas pelos entrevistados em todos os níveis de atuação como sendo: inexistência prévia de um modelo de integração e de decisões quanto ao novo modelo de negócio que se transformará a adquirida; realizar a integração entre as empresas paralelamente ao cumprimento das atividades de rotina; adaptação de negócios pelas adquiridas à cultura e a política da adquirente; falta de transparência e agilidade das adquiridas para com seus dados e informações de clientes e mercado e desalinho dos dados para análise financeira, como o índice - EBITDA - que calcula os ganhos antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

Os funcionários pertencentes aos cargos de "linha de frente" estão se sentindo sobrecarregados, conforme respostas nas perguntas iniciais do questionário e nas entrevistas individuais, pois além das responsabilidades com as rotinas de seu departamento estão sendo exigidos para a interface com as empresas adquiridas.

Respostas claras como: "As tentativas de levantamento de dados e informações do nosso departamento junto às empresas adquiridas sobrecarrega os funcionários e esgota seus responsáveis". Também foram citadas como motivos de desgaste, os questionamentos não entendidos pelos colaboradores das adquiridas; dados desconectados e não emparelhados; informações confusas e inseguras; bloqueio e sigilo de informações que deveriam ser automaticamente compartilhadas, entre outros problemas enfrentados diariamente que, segundo os mesmos, retiram-os de suas rotinas e hábitos de trabalho, atrasando a conquista dos resultados pretendidos.

Para Motta (2001:128) "A mudança exige decisão e métodos próprios para provocar um novo aprendizado e instituir uma rotina não-dependente do desempenho cotidiano". Como as mudanças modificam as práticas rotineiras, danificando hábitos e práticas automáticas, gera receios sobre as possibilidades e incertezas das novas rotinas, que pode ser percebido nas respostas apresentadas.

As mudanças têm gerado desconforto tanto nas empresas adquiridas quanto na empresa adquirente possivelmente pela inexistência de análises dos códigos sociais e políticos que interferem na assimilação de novas culturas.

Neste cenário, confirmam-se as posições de MOTTA (2001:128) que apresenta várias perspectivas e fatores para análise que devem ser levados em conta para o sucesso das mudanças organizacionais, mas principalmente fortalece a atenção necessária aos fatores humanos e culturais quando aponta a importância do respeito aos indivíduos e grupos.

Para Motta (2001) ao assumirem suas funções no processo produtivo, as pessoas integram suas personalidades, valores e concepções de mundo à realidade organizacional influenciando ações. Como realidade reconstruída, a organização torna-se um campo apenas para ações individuais reais, desarticuladas do todo real.

Na interpretação de Motta (2001) são fatores importantes de análise das mudanças organizacionais: mudança como fator de adequação ao meio; reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança; comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implantadas e, dar tempo ao tempo para sua total implantação. Na empresa pesquisada os dois primeiros itens parecem ter sido respeitados em sua totalidade, porém não ouve respeito aos dois últimos itens o que tem sido sentido pelos funcionários da adquirente e das adquiridas, prejudicando a implantação há seu tempo.

Os resultados desta pesquisa também mostram que o processo de liderança das mudanças internas a adquirente e de interface com as adquiridas estão sem coordenação, não existindo identificação do líder e nem de sua liderança criando-se um vazio na comunicação interna e inter organizacional.

Existe na “Sulmataic” um departamento criado exclusivamente para encabeçar o processo de F&A, mas este processo visto apenas como a perseguição seletiva de novas aquisições, negociações financeira e intermediação estratégica e não de promover tradução de linguagens, interpretação conceitual e integração cultural interorganizacional.

Sendo assim, mais uma vez confirmam-se as previsões de Motta (2001:86) que reforça a importância do apoio dos líderes a todos os processos referentes e necessários às mudanças estruturais implementadas para que se consiga eliminar a possibilidade de comportamentos discrepantes através da maior consciência sobre os limites de cada ação, pois sem isso os atributos cultural-chave não serão fortalecidos internamente e nem construídos nas empresas adquiridas.

Destaques de Motta (2001) confirmados por esta pesquisa para que as mudanças organizacionais sejam bem sucedidas, ficam pelas exigências de: Sensibilização dos colaboradores para conhecer, interpretar e traduzir as formas de comportamento dos outros; Compreensão e comunicação estratégica, eliminando preconceitos de relacionamentos; Tolerância para aceitar as diferenças individuais, grupais e organizacionais.

Pela perspectiva política (MOTTA, 2001:119) pode-se analisar que a mudança está sendo percebida pelos colaboradores como impositiva, devendo-se então, buscar mais claramente a negociação interna e com as empresas adquiridas. Há exigência da participação pró-ativa dos funcionários para que as

decisões não sejam simplesmente impostas e caiam no vazio de leis que não serão respeitadas nas rotinas da organização. Como os funcionários mesmo demonstrando interessante em participar, não são chamados a opinar, as mudanças têm sido impostas o que prejudica o bom entendimento e o desenvolvimento de valores como pertencer, participar e contribuir, que precisam ser motivados para fazer funcionar as integrações individuais, grupais e organizacionais.

O desequilíbrio instalado nas relações interorganizacionais identificado pela pesquisa neste momento de mudança da "Sulmataic" pode-se explicar pela afirmação de Motta (2001) onde mudar significa renovar um contrato psicológico entre indivíduo e sua empresa, que procura equilibrar as formas e os graus de contribuição e de retribuição. E como este contrato psicológico não foi assinado e nem negociado com os funcionários da "Sulmataic" e muito menos com as empresas adquiridas, as relações estão em desequilíbrio o que vem prejudicando as atividades, processos e resultados da organização como um todo.

Um aspecto importante do estudo é que a empresa "Sulmataic" reconhece a necessidade de promover a real integração das empresas envolvidas no processo de internacionalização através das operações de F&A, porém ainda se mostra tímida quanto a apoiar incisivamente a implantação do grupo de integração com sua rede de relações e processos de treinamento. Este grupo está abrindo espaço para que seus funcionários se comprometam com as mudanças, percebendo, cuidando e respeitando seus pares como sujeitos forçados, como eles, a enfrentar emoções contraditórias e complementares, inerentes a situações de rupturas e mudanças impostas pelo meio e, começarão a perceber as transformações diferentemente das equipes gestoras da operação financeira, mas sim de maneira peculiar e própria.

RECOMENDAÇÕES

O grupo de integração foi inicialmente formado por colaboradores convidados e indicados por um dos gerentes responsáveis pela interface com as empresas adquiridas e que tem sentido imensas dificuldades na integração cultural inter organizacional. Porém, foi orientada a abertura do grupo para a participação voluntária - por adesão - ou seja, o grupo estará aberto para que outros colaboradores venham a participar, devendo então iniciar uma segunda fase deste processo, onde além da força contida na diversidade das contribuições pela multidisciplinaridade dos conhecimentos, o grupo contará com a motivação dos participantes por interesses próprios e não por imposição da empresa.

O grupo deverá criar uma metodologia de integração cultural para ser seguida pela empresa "Sulmataic" em todos os seus processos de F&A, construindo uma visão holística do todo – a organização incluída as adquiridas – com gestão sistêmica de cada processo e grupos, respeitando a complexidade da auto-organização de cada indivíduo, departamento e empresa, desenvolvendo um núcleo comum de paradigmas culturais a ser respeitado além de promover um planejamento estratégico não somente da mudança em si, mas também do envolvimento, entendimento, respeito e treinamento de todos os funcionários.

Como Motta (2001:46) aconselha, deve-se começar a observar as mudanças em suas diferentes perspectivas, e sugerimos que as internacionalizações a partir de operações de F&A devam cuidar de todas as diferentes dimensões organizacionais que sofrem interferências a partir de sua existência, mas principalmente como uma re-interpretação crítica da realidade, onde os valores são criados a partir de uma interpretação subjetiva da realidade objetiva. Assim, a mudança passará a ser o resultado natural de um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional, e o comportamento humano sem resistências ser um resultado do processo equilibrado de uma interação social sadia.

Esta pesquisa ofereceu subsídios para a discussão sobre a importância de diagnosticar e analisar os processos de fusão e aquisição (F&A) além do estudo da rotina e dos números das áreas financeira, contábil e operacional, fortalecendo as argumentações quanto à necessidade da construção de um grupo de integração com atenção voltada para o desenvolvimento de caminhos seguros quanto à integração das equipes divergentes, visando alcançar os objetivos estratégicos pré-definidos pela empresa adquirente.

Em um processo de crescimento organizacional, deverá ser previsto o contato entre culturas diversas, percebendo relacionamentos nos quais o ser humano não é apenas um ser passivo reagindo a estímulos do ambiente, mas também ativo quando participa diretamente na formulação de seus reais valores e constrói conscientemente seus próprios caminhos, desta maneira, será possível evitar choques culturais que colocam em risco o alcance dos objetivos planejados.

Recomenda-se a aplicação desta pesquisa envolvendo os colaboradores e funcionários das empresas adquiridas e, em um segundo momento, os clientes e fornecedores, para ampliar a visão do processo, suas facilidades e dificuldades, por diversos enfoques das diferentes perspectivas.

REFERÊNCIAS

BARROS, B.T. **Fusões e aquisições no Brasil: Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos.** São Paulo: Atlas, 2003.

CAMARGOS, M.A.D; Barbosa, F. V. **Fusões, aquisições e *takeovers:* Um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas.** Caderno de Pesquisas em Administração. v.10, n.2, pg.17-38, abr./jun., 2003.

DELOITTE Consultoria**. Fusões e Aquisições no Brasil–Experiências e Estratégias.** 2005 disponível em: http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Pesquisa_Fusoes_e_Aquisicoes_no_Brasil.pdf

FREEMAN,R.E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman Publishing. 1984.

KPMG. Pesquisa de Fusões e AQUISIÇÕES 2007 -3º Trimestre – **Espelho das transações realizadas no Brasil** - KPMG Corporate Finance. 2007. disponível em:
http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/fusoes_aquisicoes_%2007_3_trim.pdf

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

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NAKAYAMA, M.K; PILLA, B.S; BINOTTO, E. **As mudanças geradas com a implementação do sistema de educação à distância numa empresa de telecomunicações**. In: @-RH Conceitos e práticas de RH Eletrônico. Universidade de Passo Fundo. Rio Grande do Sul: UFP Editora, 2006.

O'TOOLE, James. **Liderando Mudanças. Como superar a ideologia do conforto e a tirania do costume.** São Paulo: MAKRON Books. 1998.

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

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

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

WOOD, JR, T. **Mudança organizacional: uma introdução ao tema**. In: WoodJR,T.(coord.). Mudança Organizacional. São Paulo: Atlas, 2004.