

ROLE OF INFORMATION SYSTEMS IN MERGERS AND ACQUISITIONS - A COMPARATIVE STUDY OF TWO CASES OF BROADBAND PROVIDERS OF INTERNET RADIO VIA THE METROPOLITAN AREA OF THE GREAT RECIFE

Ricardo Leite (Universidade Federal de Pernambuco, Brasil) ricardo@smartsat.com.br

Jefferson David Araujo Sales (Universidade Federal de Pernambuco, Brasil; Faculdade de Administração e negócios de Sergipe, Brasil) profsales@hotmail.com

Décio Fonseca (Universidade Federal de Pernambuco, Brasil) decio.fonseca@ufpe.br

Marcilio Ferreira S. Junior (Universidade Federal de Pernambuco, Brasil; CEFET-AL, Alagoas, Brasil) marciliojr@gmail.com

ABSTRACT: This study sought to investigate what the role of Information Systems-SI are in the process of mergers and acquisitions that occur among broadband Internet providers companies located in the metropolitan area of Recife. There were four companies that merged into two. Their processes of fusion are described by various perspectives such as: historical since its origin in search of circumstances that led them to the option of doing mergers and acquisitions as corporate strategy, the information systems strategies and roles in periods before, during and after the mergers and the expectation of results prior to the merger compared to the results obtained after the merger. The research had a qualitative nature and used basically two instruments of data collection: Interviews and historical research. The interviewed actors were the managers of businesses. From the data collected were done analyses of qualitative and interpretative contents where the perception of the researchers was present.

Keywords: merger; ISP's, qualitative research, information systems.

1. INTRODUÇÃO

As empresas provedoras de internet banda larga são organizações que surgiram em um contexto pós-sociedade da informação. O produto por elas vendido está indiscutivelmente imbricado com a essência desta nova era que surgiu, segundo Walsham (1993), a partir do entrelaçamento da tecnologia da informação com as telecomunicações.

É através da combinação de tecnologias da informação e telecomunicações que os provedores de internet geram seus produtos e os entregam para os seus clientes.

Aqui, serão investigados acontecimentos transcorridos no período de 1999 até 2008, para entendimento do contexto que levou a criação deste tipo de empreendimento no Brasil, com destaques para duas organizações provedoras de internet banda larga que atuam na região metropolitana do Recife e que são resultado de processos de fusão/aquisição. A pretensão é identificar o papel dos sistemas de informação nestas empresas e sua relevância na estratégia corporativa de aquisições e fusões por elas adotadas na perspectiva dos seus dirigentes.

Petigrew (1990) defendeu que o método de comparação longitudinal traz a oportunidade para examinar a continuidade dos processos e a significância de vários níveis de análises interconectados. Busca-se revelar as múltiplas fontes e ciclos para a causalidade e conectividade cruciais para explicar os padrões dos processos de mudança.

Através de acesso a dados primários e da realização de entrevistas conduzidas utilizando o não-julgamento como forma de escuta, baseadas no trabalho de Gendlin (1978), observa-se que as organizações estudadas conduziram seus negócios em caminhos diferentes e convergiram na opção de estratégia corporativa de crescimento, através integração horizontal, realizando fusões e aquisições, e o papel central dos sistemas de informação no processo de mudança.

2. Uma retrospectiva histórica dos caminhos percorridos pelos provedores de internet banda larga via rádio do Brasil. Quem são? O que e como fazem?

Estima-se que no Brasil existem 1.761 (um mil setecentos de sessenta e um) provedores de internet em banda larga, conforme dados da TELECO (2008). Ainda sob a mesma fonte, estes provedores se fazem presentes em cerca de 74% dos municípios brasileiros e estão disponíveis, como uma opção de conexão, para 90,7% da população do país.

A comercialização da internet no Brasil iniciou durante o monopólio estatal nos serviços de telecomunicações, nas empresas do sistema Telebrás. Os acessos eram realizados em qualquer lugar do país via discagem telefônica.

Em 1994, com o objetivo de disseminar o uso da internet, o Governo Federal extinguiu o monopólio da internet, possibilitando ao setor privado investir neste negócio, surgiu assim este novo empreendimento, que, a partir daquele momento, ficou conhecido como “provedor de internet”. Estes novos provedores compravam o acesso no atacado, inicialmente da ainda estatal Embratel, adicionavam novos serviços (como e-mail, monitoramento, hospedagem de sites, entre outros) e vendiam para os usuários finais.

Em 1995 foi regulamentada a figura do provedor de acesso privado à internet pelo - Portaria nº 148 – Ministério das Telecomunicações, que aprovou a Norma 004/95, “Uso de meios da rede pública de telecomunicações para acesso à internet”. Neste

momento, o Governo começou a incentivar o surgimento dos pequenos provedores em todo país.

Com as privatizações das infra-estruturas de telecomunicações no país, em 1998, o acesso às redes de telecomunicações ficou em poder de grandes grupos privados. O Governo fica com a missão de regular e fiscalizar o setor.

Logo surge outro fato histórico que abala o modelo de negócio praticado até então: são criados os provedores gratuitos de acesso à internet. Na realidade, por trás de cada provedor desses existia uma operadora de telecomunicações, como demonstra o Quadro 1 a seguir:

OPERADORA DE STFC	PROVEDOR GRATUÍTO
Telemar/Oi	IG/Oi Internet
Telefônica	Terra/iTelefônica
Brasil Telecom	IG/lbest
Embratel	Click21

Quadro 1: Concessionárias do STFC – Serviço de Telefonia Fixo Comutado, e os seus respectivos provedores gratuitos em 2000

Fonte: TELECO (2008)

A concorrência dos provedores gratuitos dizimou o modelo de negócio dos provedores discados. Segundo um ex-dirigente de um dos maiores provedores discado do Brasil na época, em maio de 2000 foi o primeiro mês que a perda de cliente superou a entrada de clientes neste provedor. Daí em diante o processo de perda de clientes foi irreversível.

A intenção das operadoras de STFC ao lançar provedores gratuitos era inibir possíveis concorrências e garantir as receitas com interconexão. Nesta época, a partir do estouro da bolha especulativa, iniciou-se o processo de falência das empresas ponto.com.

Alguns provedores buscaram novas alternativas para continuar sobrevivendo. Uma encontrada foi construir as suas próprias redes utilizando uma tecnologia *wireless* (sem fio) incipiente que havia sido concebida para uso interno. O padrão IEEE 802.11.x, com algumas adaptações, o projeto de seus rádios digitais, servia para uso externo. Assim eliminava-se o intermediário no acesso (a linha telefônica) e sob as fortes pressões do ambiente incorporaram à prestação do serviço de conexão a internet um complemento vital no contexto: os meios de telecomunicações entre o provedor e seu cliente. Possíveis de ser feito via rádios digitais.

Estes meios já foram concebidos em tecnologia digital. Em oposição às linhas telefônicas analógicas das operadoras, estes meios superam o paradigma vigente na velocidade de transmissão de dados, de teóricos 64Kbps. Assim os provedores ao implantar as suas redes suportadas por rádio digitais foram pioneiros na prestação de serviços de acesso e conexão à Internet a usuários finais com velocidades acima de 64Kbps. A velocidade de transmissão de dados de 128Kbps foi estabelecida como patamar referencial a partir da qual as conexões com velocidades maiores são consideradas como internet banda larga.

Em 1999 na cidade de Recife já existiam provedores de internet, que, através da nova tecnologia de rádio digital ofertavam serviços de internet em Banda Larga, dentre estas pioneiras destaca-se a Smartsat, Nlink, Hotlink e Netbulding.

Em 2000 as operadoras do STFC lançam suas opções de banda, com a tecnologia ADSL (*Assymmetric Digital Subscriber Line*).

As operadoras de televisão a cabo também identificam esta oportunidade e através de *cable modem* incluem internet banda larga entre os serviços ofertados.

Nos últimos anos, observou-se a substituição gradual do acesso discado pelo acesso banda larga. Atualmente este tipo de conexão já é o maior entre os domicílios brasileiros com acesso a internet (Quadro 2).

Tipo de conexão/Ano	2005	2006	2007
Modem tradicional	65%	49%	42%
Banda Larga	22%	40%	50%
Outros	9%	2%	1%
NS/NR	8%	9%	7%

Quadro 2: Participação de cada tecnologia de acesso à internet nos domicílios Brasileiros nos últimos três anos.

Fonte: TIC DOMICÍLIOS e TIC EMPRESAS 2007 (<http://www.cetic.br/publicacoes/index.htm>)

Pode-se considerar que o acesso à internet em banda larga está substituindo o acesso discado. Isto para as operadoras de telefonia é uma ameaça às receitas de interconexão e tráfego. O que se seguiu foi um grande investimento na tecnologia ADSL, o que levou a fazer com que esta hoje se firme na liderança, entre as disponíveis no Brasil.

Mas, apesar dos pequenos provedores não disponibilizarem de recursos significativos para investimento em expansão das suas redes, publicidade e propaganda, comparado com o capital mobilizado pelas grandes operadoras de STFC, eles respondem por uma boa parte das conexões em internet banda larga das residências brasileiras.

Em um recorte que considera apenas a região nordeste do Brasil, onde a região metropolitana do Recife está inserida, e onde atuam os dois provedores objeto deste estudo, as conexões residenciais a internet via rádio estão a apenas dois pontos percentuais das conexões ADSL, (17% versus 15%).

Percentual sobre o total de domicílios com acesso à Internet (1)							
				Banda Larga (2)			
Percentual (%)	Modem (acesso discado)	TOTAL Banda Larga	ADSL (XDSL)	TV a cabo	Conexão via rádio	Conexão via satélite	Outros/Não sabe/Não respondeu
TOTAL	42%	50%	26%	16%	8%	1%	8%
REGIÕES DO PAÍS							
Sudeste	45%	46%	19%	20%	6%	2%	9%
Nordeste	47%	46%	17%	13%	15%	1%	6%
Sul	34%	58%	43%	6%	8%	-	8%
Norte	43%	47%	14%	8%	24%	1%	10%
Centro-oeste	24%	68%	17%	15%	11%	-	8%
1 Base: 2.875 domicílios entrevistados em área urbana que possuem acesso à Internet. Respostas múltiplas e estimuladas.							
2 O total de domicílios com acesso à Internet via banda larga reúne as tecnologias ADSL (xDSL), TV a cabo, Rádio e Satélite.							

Quadro 3: Percentual de domicílios com acesso a Internet e participação de cada tecnologia de acesso.
Fonte: Adaptado de TIC DOMICÍLIOS e TIC EMPRESAS.

Este é o cenário presente onde os provedores de internet em banda larga que servirão de objeto para este estudo estão inseridos.

O item a seguir, irá fazer uma análise dos sistemas de informação no modelo de negócio destes provedores.

3. Os sistemas de informação no modelo de negócios do provedor de internet banda larga via rádio

A tecnologia da informação transformou e foi transformada pelas telecomunicações, com a substituição dos artefatos analógicos por artefatos digitais. Daí resulta a TIC, tecnologia da informação e comunicação. O provedor de internet é uma organização cujo modelo de negócios cria valor conjugando tecnologia da informação e telecomunicações.

Altmann (2000) desenvolveu um modelo (Figura 1) que representa esta singularidade dos provedores de internet através da superposição duas camadas:

1. Serviços de Infra-estrutura, representante das telecomunicações;
2. Serviços de Internet, representante da tecnologia da informação.

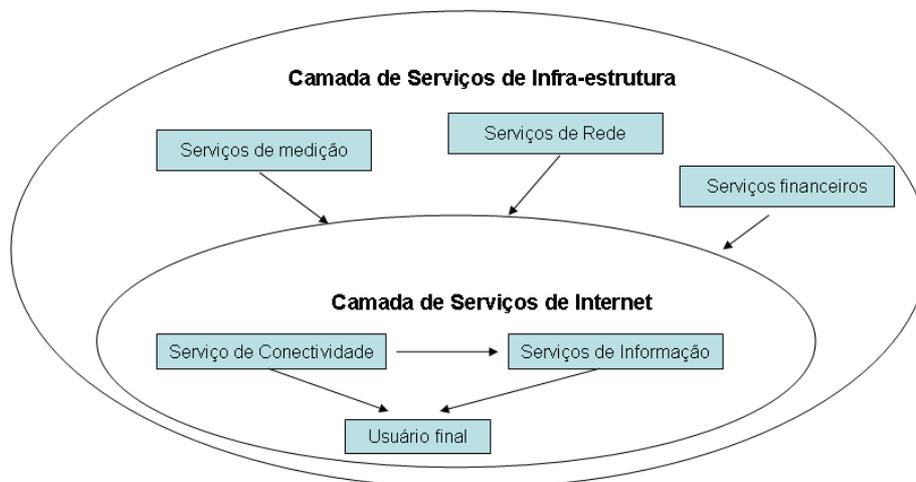


Figura 1: Modelo para provedores de Internet

Fonte: Adaptado de Altmann (2000)

Na camada de serviços de infra-estrutura é realizado o transporte, endereçamento, priorização, descarte, escoamento, marcação, medição, acoplamento dos dados que compõem a conexão dos serviços de informações (e-mail, transferência de arquivos, consulta, entre tantos) que serão tratadas da camada de serviços de internet.

Os provedores de internet banda larga via rádio em suas camadas de infra-estrutura com os mais recentes padrões da indústria comunicação, que estão sempre em aperfeiçoamento no IEEE.

A camada de infra-estrutura de telecomunicações dos provedores de internet via rádio é construída considerando os fatores particulares de cada empresa. Estes fatores particulares estão submetidos à capacidade de investimento, capital intelectual, capacidade de planejamento e execução, entre tantas, que buscou-se um modelo genérico de arquitetura proposto pela *Wifi Alliance* –“*The Wi-Fi Alliance is a global, non-profit industry association of more than 300 member companies devoted to promoting the growth of wireless Local Area Networks-WLANs.* (WIFI ALLIANCE, 2008). O modelo que avalia as melhores práticas para camada de infra-estrutura, segundo a entidade, é apresentado na Figura 2.

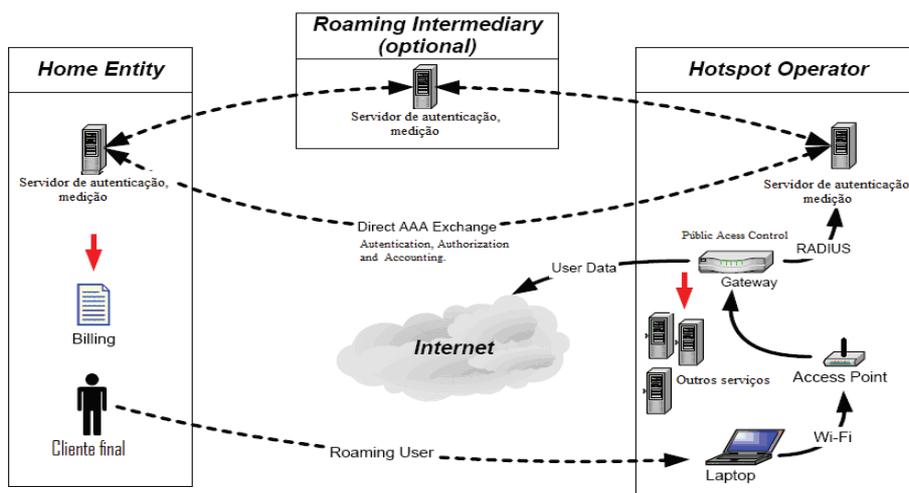


Figura 2: Modelo de arquitetura dos computadores do sistema de conversação do provedor de internet via rádio.

Fonte: Adaptado de Anton, Bulock e Short (2001)

Para a camada de serviços, além dos padrões de comunicação do IEEE, também se utiliza os padrões IEEE, só que os definidos para a indústria de tecnologia da informação.

A Figura 3 representa o modelo de arquitetura dos sistemas de informação da camada de serviços dos provedores de internet.

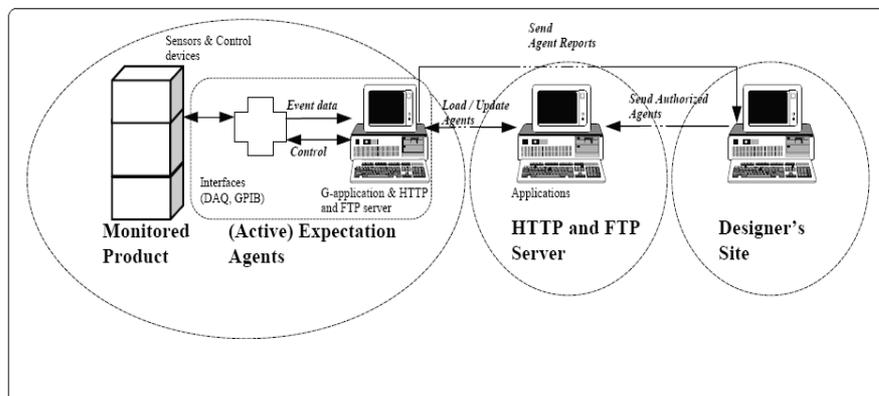


Figura 3: Arquitetura dos sistemas de informação na camada de serviços em provedores de internet.

Fonte: Baseado em Kryssanov, Tamaki, Yeda (2001)

O modelo de Altman (2001) é apropriado apenas sob a dimensão do serviço prestado pelo provedor de internet sob uma perspectiva técnica. Ele não leva em consideração os sistemas de informação necessários para o funcionamento e sobrevivência da organização como um todo.

É sabido, principalmente depois da amarga experiência do estouro da bolha especulativa da internet, que pressupostos mercadológicos e econômicos também devem ser considerados ao se observar os modelos de negócio.

Ao analisar os negócios baseados em informação, Shapiro e Varian (1999) buscam aplicar os conceitos da velha economia nesta nova economia baseada agora na informação. Os autores relatam que a TI não pode ficar de fora dos modelos organizacionais, sejam eles voltados para a produção ou comercialização de serviços ou bens.

De acordo com Albertin (2001) as contribuições que a TI pode trazer para o modelo de negócio são: melhoria nos relacionamentos e na comunicação; inovação de produtos e serviços inseridos no modelo; novos canais de vendas e distribuição; e novas oportunidades de negócio.

Assim, acredita-se que sistemas que possibilitem o funcionamento da organização em seus diversos níveis, como o operacional, dos trabalhadores do conhecimento, gerencial e estratégico devem também ser considerados.

Devido à complexidade que uma análise adequada destes sistemas optou-se por não fundamentar a teoria destes.

Com este reducionismo será adotada a nomenclatura “Sistemas ERP/CRM”, esta foi uma forma encontrada para agrupar, apenas nesta pesquisa, todos estes sistemas empresariais, assim apresenta-se o modelo, da Figura 4, nele incluiu-se a camada Sistemas ERP/CRM as camadas de Serviços de Infra-estrutura e a de serviços internet.

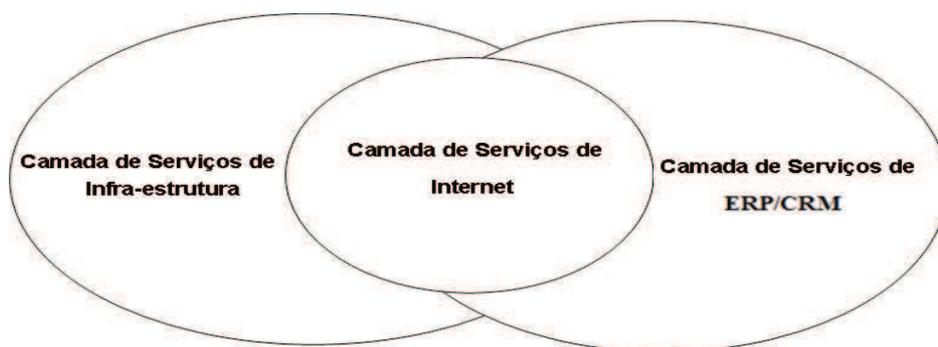


Figura 4: Modelo de serviços TIC para provedores de internet via rádio

Fonte: Autores da pesquisa

Neste ponto justifica-se justificada a afirmação do segundo parágrafo deste item onde foi escrito que o provedor de internet é uma organização cujo modelo de negócios

cria valor conjugando tecnologia da informação e telecomunicações, assim considera-se que ele represente uma organização de Tecnologia da Informação e Comunicação.

4. Processos de fusão e aquisição

Na última década, os processos de fusão e aquisição ganharam mais evidência do que o habitual. Isso porque nos tempos atuais as fusões tornaram-se uma estratégia interessante de crescimento das organizações, seja qual for a área de atuação. Segundo dados de Berman (2005), só nos Estados Unidos da América este tipo de negociação acumulou mais de US\$ 875 bilhões nos últimos anos. Porém, um outro número também chama a atenção: cerca de 61% dos processos de fusões ou aquisições não atingiram os resultados esperados, sendo considerados fracassados (MEHTA, HIRSCHHEIM, 2007).

A fusão envolve uma combinação de alguns ou todos os ativos organizacionais, incluindo as pessoas, os processos e tecnologia, que devem resultar numa integralidade. Schweiger (2002) apresenta três níveis de integração que variam entre um alto nível de integração até um nível mais baixo:

1. Consolidação física das estruturas, dos ativos e das funções;
2. Padronização das funções, mas as organizações permanecem separadas pós-fusão;
3. Ordenação de funções que permanecem separadas e não padronizadas.

A presente pesquisa teve como foco dois processos de fusão de nível 1, ou seja, consolidou-se integralmente o processo de fusão.

Conforme Mehta e Hirschheim (2007), para que se compreenda de forma mais clara um processo de fusão, é interessante dividi-lo em dois momentos: a pré-fusão e a pós-fusão. No primeiro momento, chamado pelos autores de pré-fusão, são observados os planejamentos estratégicos das duas organizações, bem como são feitas as diligências necessárias, são realizadas negociações entre os futuros sócios e divulgações para os mercados. Tal momento encerra-se com a assinatura do contrato de fusão.

Já o momento de pós-fusão tem início imediatamente após a assinatura dos contratos e encerra-se quando as organizações fundidas configurem-se realmente como uma única empresa. Em alguns casos este processo nunca se encerra.

Seja qual for o nível de fusão ou a fase em que o processo se encontra, a integração deve persistir e prevalecer como estratégia básica para o sucesso. Giacomazzi et al. (1997) dizem que a integração dos sistemas de informação não necessariamente deva ter como resultado final um novo e único sistema, ou software, ou ainda arquitetura de informação. Deve-se definir uma arquitetura que abranja os processos de negócios das organizações envolvidas no processo e que atenda às necessidades de dados e informações destas. Já para outros autores como Weber e Pliskin (1996) a integração significa literalmente a criação de uma nova tecnologia única para a nova organização que acaba de nascer.

Mehta e Hirschheim (2007) justificados nos diversos entendimentos sobre a definição de integração, apresentam em seu trabalho o seguinte modelo integracional dos sistemas de informação para as fusões:

- Mudanças estratégicas dos sistemas de informação;
- Estrutura dos sistemas de informação;
- Sistemas de apoio;
- Unidades empresariais que permitam o correto uso destes sistemas.

Ainda conforme Mehta e Hirschheim (2007) um dos maiores fatores geradores de fracasso é a falta da atenção necessária aos processos de integração que gerarão a nova organização. Os autores dão atenção especial ao fato de que os sistemas de informação não receberam a devida importância dos estrategistas no momento das fusões.

Porém, existe o outro lado. Marron et al (2003); Johnston e Yetton (1996) *in* Mehta e Hirschheim (2007) apresentam casos de fusão onde o sucesso prevaleceu. É interessante notar que um dos fortes fatores que proporcionaram o sucesso das operações foi à correta integração dos sistemas de informação. Estes autores sugerem fortemente que a correta integração dos SI pode contribuir a sucesso global da fusão, uma vez que os processos e modelos de negócios são representados operacionalmente pelas tecnologias.

5. Procedimentos metodológicos

Chiasson e Davidson (2005) falam sobre a importância do campo de estudo Sistemas de Informação construir pesquisas voltadas para as especificidades das organizações. Assim, eles propõem que os estudos devam levar em consideração as peculiaridades da indústria que objeto de análise. Tendo esta preocupação como direcionamento, o presente estudo busca observar o fenômeno das fusões e aquisições levando em consideração o contexto do tipo de organizações pesquisadas.

A pesquisa foi desenvolvida através de uma abordagem qualitativa, onde buscou-se analisar os dados de forma interpretativa. Estes fatos não se deram por acaso, mas, devido à natureza e objetivos propostos pelo estudo, acreditou-se que tal abordagem poderia trazer dados que normalmente uma abordagem quantitativa não traria. Conforme Patton (2002) *in* Ludmer (2006, p. 81), “os métodos qualitativos permitem investigação em assuntos selecionados em grande profundidade e atenção cuidadosa a detalhes, contexto e nuances”. Sendo este o caso desta pesquisa.

Autores como Orlikowsky e Baroudi (1991), Wynn (2001), e no Brasil Rodrigues Filho; Ludmer (2005) engrossam a fileira dos pesquisadores que acreditam na versatilidade da pesquisa qualitativa no campo dos sistemas de informação, principalmente quando ela se propõe a compreender e explorar uma realidade tão complexa quanto a das fusões dos provedores de internet.

Um aspecto determinante para a escolha da abordagem qualitativa nesta pesquisa foi o fato de que os seus métodos dão à flexibilidade ideal para que se entenda a realidade do tema estudado. Rodrigues Filho e Ludmer (2005) relatam que os métodos tradicionais de investigação não conseguem mais acompanhar a complexidade e turbulência do mundo organizacional e por isso propõem o uso de abordagens que consigam contribuir para o conhecimento emancipatório no campo dos sistemas de informação.

Os métodos da pesquisa histórica também foram utilizados aqui. Vergara (2005, p. 121) define da seguinte maneira a pesquisa histórica: “É uma metodologia de pesquisa que visa ao estudo e ao registro de acontecimentos, história de vida, trajetórias de organizações, etc”. Este tipo de pesquisa tem como principal instrumento de coleta de dados a entrevista.

Avgerou e McGrath (2007) ressaltam o valor da pesquisa histórica em estudos sobre organizações e sistemas de informação. Por entrar nas entrelinhas do cenário

observado, a pesquisa histórica concentra-se nas especificidades das experiências humanas, podendo ver dimensões particulares dos acontecimentos em questão.

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de múltiplos casos (dois casos), que foram estudados em momentos paralelos, observando-se a descrição da história de cada um. Os relatos foram posteriormente comparados para que a análise ganhasse mais riqueza de detalhes.

A coleta dos dados se deu a partir de entrevistas não estruturadas, onde apenas se lançava o tema e os respondentes relatavam suas percepções sobre tal. Buscou-se coletar dados sobre os contextos ambientais e organizacionais que rodeavam os processos de fusão. Por se tratar de uma pesquisa interpretativa, não foram criadas previamente categorias ou dimensões de análise. Estas surgiram a partir dos relatos dos atores ouvidos.

O conjunto de atores entrevistados foi composto pelos empresários proprietários dos provedores de internet que, durante o processo de fusão, permaneceram à frente do novo negócio. Assim, para cada caso, foi ouvido um sujeito chave. Por fim, os dados foram tratados através de análise de conteúdo qualitativa e interpretativa.

6. Discussão dos casos

Os dois casos que compõem a pesquisa serão discutidos em momentos distintos para que sejam levados em consideração fatores históricos e particulares de cada um. As organizações serão representadas por nomes fictícios por solicitação das mesmas.

Assim, sempre na visão dos empresários que permaneceram no controle das organizações fundidas, serão apresentadas as interpretações dos fenômenos.

Caso 1: ALFHABIT

Histórico da organização

ALFHABIT iniciou as suas operações atendendo o segmento das médias e grandes empresas e condomínios residências de classe A e B, situados nas cidades de Olinda e Recife. De 1999 até 2005 o crescimento foi sustentado por uma agressiva política de vendas que visava maximizar o retorno em cada condomínio atendido. Em 2005 a aquisição ou fusão foi à estratégia traçada pela ALFHABIT quando decidiu ampliar seus negócios na grande Recife. Acreditou-se que, a partir de boas oportunidades propiciadas com o aumento de escala, poder-se-ia ampliar significativamente a carteira de clientes a abrangência das operações e a rentabilidade do negócio.

A partir da observação de outros processos semelhantes e utilizados em mercados similares, a ALFHABIT criou o seu modelo de estratégias para negociação e fusão. É importante ressaltar que tal modelo é fruto da vivência dos empresários, porém eles entendem que essa estrutura é praticamente o padrão de negociação mais adequado para tais situações. O processo descrito aqui se refere à primeira fusão realizada pela ALFHABIT com o provedor ZETHABIT.

ZETHABIT surgiu a partir da identificação de uma oportunidade de atender um nicho específico. As residências e pequenas empresas situadas em Abreu e Lima, cidade da Região Metropolitana, ao norte de Recife. Com uma estrutura familiar, a empresa atendeu inicialmente os moradores e empresas da região central da cidade, mas estagnou

o seu crescimento, por não conseguir gerar caixa suficiente para expandir as suas operações.

A ALPHABIT sabia das dificuldades financeiras da ZETHABIT.

O termo fusão está incorretamente aplicado a esta operação. Ela foi algo muito mais próximo a uma aquisição seguida de incorporação. Percebe-se que o dirigente da ALPHABIT utiliza o termo fusão, e nele insiste, como uma forma de disfarçar uma aquisição oportunista.

Os números exatos envolvidos na operação não foram revelados. Mas a partir destes dados e da entrevista apresenta-se o Quadro 4, com as dimensões mais significantes - mercado de atuação, tecnologia usada para acesso do cliente e quantidade de cliente- identificadas no contexto pré-fusão e durante a análise de conteúdo realizada após a entrevista e a dimensão dos Sistemas de Informação nas camadas infra-estrutura, serviços de internet e ERP/CRM.

DIMENSÕES	ALPHABIT	ZETHABIT
Mercado de atuação	Condomínios e empresas de Recife e Olinda.	Residências e pequenas empresas da região central de Abreu e Lima.
SI – Camada de Infra-estrutura	Sim, integrada com camadas de serviços de Internet e ERP/CRM.	Sim, mas não integrada com outras camadas.
SI – Camada de Serviços de Internet	Sim, integrada com camadas de serviços de Infra-estrutura e ERP/CRM.	Sim, mas não integrada com outras camadas.
SI – Camada de Serviços ERP/CRM	Sim, integrada com camadas de serviços de Infra-estrutura e ERP/CRM	Não. Utilizada apenas uma planilha eletrônica, preenchida manualmente para registro das contas.
Tecnologia utilizada para acesso aos clientes	Rádio Digital	Rádio Digital
Quantidade de clientes *	90%	10%

* Considerados para fins de análise 100% a quantidade de clientes resultante da hipotética soma das carteiras dos dois provedores

Quadro 5: Contexto Pré-fusão ALPHABIT e ZETHABIT

Fonte: dados da pesquisa

Estratégias de SI

Conforme a ALFHABIT, na fusão o que se pensa sobre sistemas de informação está ligado ao negócio em si. Existe necessidade vital de se integrar os sistemas de informação que dão suporte às decisões de gestão, CRM, SCM, financeiro, estoque, entre outros com os sistemas transacionais que definem os serviços para os clientes. Assim, a ALFHABIT mostra-se preocupada com as tecnologias e sistemas que regulam as características funcionais dos serviços vendidos e sua capacidade de suportar tanto o processo de fusão quanto o novo negócio propriamente dito.

Ressalta-se que existe uma preocupação com os modelos de negócio existentes nas duas organizações. Como normalmente os modelos praticados pelas duas organizações são diferentes (planos de acesso, formas de pagamento, entre outros), ou seja, geralmente não são modelos pareados, é importante que os sistemas de informação tenham a capacidade de adaptação para suportar as novas situações.

O direcionamento das ações em SI tem o princípio primeiro de que os clientes da empresa que está sendo incorporada não sofram nenhum percalço durante a migração, e percebam ganhos como a melhoria de atendimento e qualidade intrínseca do serviço.

Resultados da fusão entre ALPHABIT e ZETHABIT comparados com os resultados esperados

O Quadro 5 sintetiza os resultados da fusão, frente os resultados esperados na pós-fusão.

Objetivos/Resultados	Resultado pretendido	Resultado conseguido
Aumento da quantidade de clientes	Conseguir a soma das carteiras de ALPHABIT e ZETHABIT, ou seja, os 100% do Quadro 4.	Além da expectativa inicial.(1)
Ganhos de escala	Aumento da lucratividade.	Além da expectativa inicial. (2)
Ganho Sinérgico	Aprendizagem organizacional com a experiência de prestar serviços a residências da ZETHABIT.	De acordo com a expectativa inicial. (3)

(1) Com o sucesso da fusão, clientes do provedor concorrente da ZETHABIT migraram para a ALPHABIT, que conseguiu 107% do esperado no Quadro 4.

(2) Esperava-se reduzir as despesas de ZETHABIT com a diminuição de custos de compras de insumo, por trabalhar-se no custo de insumos da ALPHABIT. Além deste ganho, a integração dos sistemas ERP/CRM possibilitou a redução da inadimplência dos clientes de ZETHABIT, que atingiu os níveis de ALPHABIT.

(3) O atendimento de primeiro nível de ZETHABIT, o telefônico e via internet foi transferido para ALPHABIT, e a equipe de atendimento de segundo nível da ALPHABIT acompanhou a migração dos clientes de ZETHABIT, isto possibilitou a ALPHABIT uma aprendizagem das características específicas do atendimento a residências, o que culminou no lançamento do serviço destinado a este público, nos bairros de Recife e Olinda por ALPHABIT.

Quadro 5: Contexto 4 meses após a fusão ALPHABIT e ZETHABIT

Fonte: Dados da pesquisa

Caso 2: BETHABIT

Histórico da organização

BETHABIT iniciou suas operações em 1996, como provedor discado, na cidade de Carpina, também da Região Metropolitana do Recife. Quando os provedores gratuitos surgiram em 2000, eles iniciaram atendendo as capitais, como a cidade onde ele atuava tinha outra numeração telefônica, a BETHABIT pode se preparar para a chegada desta concorrência observando em uma posição privilegiada, mas angustiante.

Destaca-se que BETHABIT já participava de listas de discussão que precederam à organização de associações de provedores, e com a aprendizagem propiciada pela observação nas listas, definiu a sua estratégia de defesa migrando os seus principais clientes discados, os de mais rentabilidade, para acesso via rádio, de forma que quando o provedor gratuito chegou a sua cidade, em 2002, os impactos desta concorrência foram assimilados.

BETHABIT expandiu a sua base de clientes consolidando a sua operação em sua cidade, quando em 2005, ele soube que um provedor da cidade de Vitória de Santo Antão

estava planejando vender as suas operações. Após uma rápida negociação, BETHABIT fundiu suas operações com o provedor da outra cidade, e desde então vem promovendo fusões com provedores de outras cidades satélites do Recife, ampliando o conglomerado BETHABIT que atingiu um volume muito superior a que seria possível se permanecesse só na sua cidade de origem.

A fusão aqui descrita, a primeira da BETHABIT, é a com o provedor de Vitória, de agora em diante nomeado TETHABIT. BETHABIT alega que “comprou apenas a carteira de clientes” de TETHABIT e não a empresa. Na descrição continua-se a utilizar o termo fusão.

TETHABIT era uma organização muito semelhante à BETHABIT, a maior diferença era o tamanho da carteira de clientes.

Também respeita-se o sigilo comercial e os números exatos envolvidos na operação não podem ser revelados. Assim como foi feito no caso da ALPHABIT, apresenta-se o Quadro 6, com as dimensões mais significantes identificadas no contexto pré-fusão na análise de conteúdo após a entrevista e a dimensão dos sistemas de informação nas camadas infra-estrutura, serviços de internet e ERP/CRM.

Dimensões/Provedores	ALPHABIT	ZETHABIT
Mercado de atuação	Residências e pequenas empresas da cidade de Carpina.	Residências e pequenas empresas da cidade de Vitória de Santo Antão.
SI – Camada de Infra-estrutura	Sim, integrada com camadas de serviços de Internet. Não integrada com serviços de ERP/CRM.	Sim, mas não integrada com outras camadas.
SI – Camada de Serviços de Internet	Sim, integrada com camadas de serviços de Infra-estrutura. Não integrada com serviços de ERP/CRM.	Sim, mas não integrada com outras camadas.
SI – Camada de Serviços ERP/CRM	Sim. Sem Integração com outras camadas.	Não. Utilizado apenas uma planilha eletrônica, preenchida manualmente.
Tecnologia utilizada para acesso aos clientes	Rádio Digital	Rádio Digital
Quantidade de clientes (*)	70%	30%

* Considerados para fins de análise 100% a quantidade de clientes resultante da hipotética soma das carteiras dos dois provedores.

Quadro 6: Contexto Pré-fusão BETHABIT e TETHABIT

Fonte: Dados da pesquisa

Estratégias de SI

BETHABIT alega considerar os sistemas de informação importantes para a fusão.

Uma particularidade observada, em relação à ALFHABIT são os controles financeiros (especificamente cobrança e recebimento) que são mais observados que o de relacionamento com o cliente.

BETHABIT relata que teve dificuldades com a fusão com a TETHABIT. Ele argumentou que a falta de integração dos sistemas ERP/CRM com os sistemas de infra-estrutura e de serviços de internet foi a principal causa de seus problemas.

A flexibilidade para atendimento a pequenas diferenças locais também é um papel considerado por BETHABIT, que considera prudente manter as características do serviço no momento da fusão, para em seguida ofertar novas possibilidades de escolha de planos, sempre preservando a opção do cliente pela não mudança.

Um fato curioso é que BETHABIT e TETHABIT utilizavam, antes e depois da fusão o mesmo sistema de gestão de serviços de infra-estrutura e internet, o que levou BETHABIT a acreditar que a migração seria tranquila, o que não ocorreu.

Resultados da fusão entre BETHABIT E TETHABIT comparados com os resultados esperados.

O Quadro 7 confronta os resultados pretendidos com os conseguidos:

Objetivos/Resultados	Resultado pretendido	Resultado conseguido
Aumento da quantidade de clientes	Conseguir a soma das carteiras de BETHABIT e TETHABIT, ou seja, os 100% do Quadro 6.	Não atendido.(1)
Ganhos de escala	Aumento da lucratividade.	Não atendido. (2)
Ganho Sinérgico	Aprendizagem organizacional com a experiência de prestar serviços a residências da ZETHABIT.	De acordo com a expectativa inicial. (3)

(1) Durante a migração clientes TETHABIT cancelaram os seus contratos, insatisfeito com a confusão e aborrecimento causados por erro de faturamento, e queda na qualidade do serviço, ocasionado uma redução dos clientes esperado no Quadro 6, na ordem de 5% deles. Dos 100% planejados foram conseguidos 95%.

(2) Esperava-se reduzir as despesas de TETHABIT com a diminuição de custos de compras de insumo, por trabalhar-se no custo de insumos da BETHA, mas o descontrole, por não integração do sistema de equipamento com o de compras. Além deste problema, a não integração dos sistemas ERP/CRM aumentou o trabalho manual da equipe financeira de BETHA que agora tinha que promover conciliações e bloqueios manuais de mais clientes, o que acarretou em aumento na inadimplência de BETHABIT.

(3). BETHABIT não tinha expectativa de ganhos sinérgicos nesta fusão.

Quadro 7: contexto 4 meses após a fusão

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar da frustração de não atingido os resultados esperados na primeira fusão, BETHABIT considerou a experiência positiva porque o alerta para os problemas de não levar em consideração a importância da integração dos sistemas ERP/CRM com os sistemas de serviço de infra-estrutura e sistemas de serviços de internet.

O que ocorreu foi um investimento na integração de sistemas, o que possibilitou novas aquisições para BETHABIT, sem os problemas que verificou-se neste caso.

O Quadro 8 compara os resultados das quatro empresas seu nível de integração dos sistemas de informação, antes das fusões:

Provedor de Internet	ALPHABIT	ZETHABIT	BETHABIT	TETHABIT
Sobreviveu a fusão?	Sim	Não	Sim	Não
Cresceu em tamanho?	Sim	-	Sim	Não
Aumentou a lucratividade?	Sim	-	Não	-
Possuía os sistemas da Figura 1	Sim	Sim	Sim	Sim
Os sistemas da Figura 1 estavam integrados?	Sim	Sim	Sim	Sim
Possuía os sistemas da Figura 2?	Sim	Não	Sim	Não
Os sistemas da Figura 2 estavam integrados?	Sim	-	Não	-
Reforço à importância dos SI nas fusões?	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 8: Nível de integração de SI Pré-Fusão e resultados Pós Fusão.

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 9 compara as diferenças do resultado alcançados com diferenças nas estratégias de TI em fusões:

Provedor	Estratégia de SI	Resultado da Fusão
ALFHABIT	SI integrado considerado como fator vital para a fusão.	Acima da expectativa inicial
BETHABIT	SI não integrado não foi considerado como fator que impedisse o sucesso da fusão.	Abaixo da expectativa inicial

Quadro 10: Estratégia de SI e resultado pós-fusão

Fonte: Dados da pesquisa

Com o Quadro 10 busca-se comparar as preposições de Metha e Rischheim (2007), para o setor de TIC.

	Importância dos SI nas mudanças	Ganhos esperados no pré-fusão	Necessidade do alinhamento dos SI
Fusões de empresas de petróleo Multinacionais	Não identificada como Essencial e sim como um acessório	Não atendidos	Questionada.
Fusões de provedores de internet Banda Larga	Fundamental. Fator decisivo para o Sucesso da fusão	Plenamente atendidos	Confirmada.

Quadro 10: Fusões das empresas de Petróleo (não são do setor de TIC) com os Provedores de Internet estudados neste caso (são do setor de TIC)

Fonte: Metha e Rischheim (2007)

Percebe-se que a integração dos sistemas de informação técnicos, os da camada serviços de infra-estrutura e da camada de serviços de internet estava presente em todos os quatro provedores, percebe-se que a integração entre estes sistemas não é um pressuposto que garanta a sobrevivência, já que dos quatro provedores, dois deles não sobreviveram.

Destaca-se que a integração dos SI com os SI ERP/CRM são necessários para que os resultados esperados no contexto pré-fusão sejam conseguidos no contexto pós-fusão.

No particular contexto da indústria de TIC, o alinhamento dos sistemas de informação mostrou-se necessário para que as expectativas de ganho na fusão sejam atendidas. Os SI são partes essenciais do negócio destas empresas, presentes e

necessários para o seu funcionamento, a ausência de alinhamento entre suas camadas pode até ser possível, em condições normais de operação, mas constata-se que em processos de mudança ele é necessário.

7. Conclusões

Tendo como propósito central analisar o papel dos SI nos processos de fusão que acontecem no mercado de provedores de internet banda larga via rádio na região Metropolitana do Recife, a presente pesquisa fez um estudo histórico do setor, observou como os sistemas de informação e de telecomunicação são a essência do negócio no setor e sugeriu que a integração destes sistemas ERP/CRM também se faz necessária.

A observação do histórico de duas fusões, que envolveram quatro empresas, as estratégias de sistemas de informação bem como os papéis que os sistemas de informação ocuparam no processo de mudança sugerem, que os sistemas de informação tem importância vital na determinação do resultado do empreendimento.

A proposição aqui sustentada, resguardadas as limitações do presente estudo, é de que os sistemas de informação são vitais para empresas de TIC não apenas nos processos de fusão e aquisição, eles também são vitais para o sucesso do negócio, como sugerem os destinos de ALPHA, BETHA, ZETHA e TETHA.

Não se quer dizer que a sua presença garanta o sucesso da empresa de TIC, mas sim que a sua ausência, ou a sua presença e não integração pode ser indicativa de risco empresarial.

Pode-se então atribuir outros significados a afirmação de que: as empresas de TIC em que os SI não estejam integrados podem estar fadadas ao fracasso.

8. Limitações do estudo e sugestões de novos estudos

A primeira limitação do estudo que merece registro, a adequada qualificação dos sistemas empresariais que se sugere que devam fazer parte dos sistemas necessários ao provedor de internet em banda larga. Esta opção foi uma escolha para que com ela pudesse ser feita a revisão dos modelos de negócios sob a perspectiva técnica e da literatura de fusões e aquisições.

A lacuna desta limitação proporciona a oportunidade de realização de uma pesquisa que acredita-se deva ser feita.

É necessário registrar que a perspectiva dos gestores das empresas adquirentes pode trazer alguma espécie de viés. Uma comparação cruzada com a perspectiva dos antigos gestores das empresas adquiridas pode proporcionar uma riqueza de interpretações.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto L. **Valor estratégico dos projetos de tecnologia da informação**. São Paulo: RAE – Revista Brasileira de Administração, V. 41, N. 3, Jul-Set de 2001.

ALTMANN, J. **A Reference Model of Internet Service Provider Businesses.** *In* Proceedings of the 3rd International Conference on Telecommunication and Electronic Commerce , 2000.

ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações, disponível em 12/12/2008 em <http://www.anatel.gov.br>

ANTON, B. BULLOCK, J. SHORT **Best Current Practices for Wireless Internet Service Provider (WISP) WISPr**, February 2003: Wi-Fi Alliance.

AVGEROU, Chrisanthi; MCGRATH, Kathy. Power, Rationality, And the Art of Living Through Socio-Technical Change. **Mis Quarterly**, v. 31, n. 2, p.295-316, 01 jun. 2007.

BERMAN, D. Year-End Review of Markets & Finance 2004; Simmering M&A Sector Reaches a Boil; Crush of December; Activity Signals M&A Is Heating Up; Will Deals Beget Deals? **Wall Street Journal** (Eastern edition), January 3, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CHIASSON, M.; DAVIDSON, E. Taking industry seriously in information systems research. **MIS Quarterly**. Vol. 29 No. 4, pp. 591-605/December 2005.

GIACOMAZZI, F.; PANELLA, C.; PERNICI, B.; SANSONI, M. **Information Systems Integration in Mergers and Acquisitions: a normative model.** *Information and Management* (32:6), 1997, pp. 289-302.

GENDLIN, E.T. **Focusing** (first edition). New York: Everest House, 2000.

KRYSSANOV, KK; TAMAKI, H; UEDA, K. **An internet-enabled technology to support evolutionary design** Proceedings of the I MECH E Part B Journal of Engineering Manufacture, Volume 215, Number 5, 13 May 2001 , pp. 647-655(9).

LUDMER, Gilson. **Sistemas integrados de gestão e conhecimento organizacional: dinâmica das interações na pó-implementação em uma regional de uma empresa de serviços de telecomunicações.** 2006. 165 f. Tese (Doutorado) - Ufpe, Recife, 2006.

MEHTA, Manjari; HIRSCHHEIM, Rudy. Strategic alignment in mergers and acquisitions: theorizing IS integration decion making. **Journal Of The Association For Information Systems**, n. , p.143-174, 01 mar. 2007.

ORLIKOWSKY, W.; BAROUDI, J. Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. **Information Systems Research**. V.2, p. 1-28, 1991.

PETIGREW, ANDREW M Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. **Organization Science**, v1 n3 p267-92 1990.

RODRIGUES FILHO, J.; LUDMER, Gilson. Sistemas de informação: que ciência é essa? **Journal of Information Systems and Technology Management**. V.2, n.2, 2005, p. 151-166.

SCHWEIGER, D. **M&A integration**: a framework for executives and managers, New York: McGraw Hill, 2002.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H.R. **A economia da informação**: como os da informação se aplicam à era da internet. São Paulo: Campos, 1999.

TIC DOMICÍLIOS e TIC EMPRESAS. Disponível em <<http://www.cetic.br/publicacoes/index.htm>> . Acesso em 12 de dezembro de 2008.

TELECO. **Internet banda larga no Brasil**. Disponível em: <www.teleco.com.br>. Acesso em: 12 dez. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBER, Y.; PLISKIN, N. **The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness**. *Information and Management* (30), 1996.

WYNN, E. Mobius transitions in the delemma of legitimacy. *In: Qualitative Research in IS: Issues and Trands*. Idea Group Publishing, 2001.

WALSHAM, GEOFF **Interpretation information systems in organizations**. 1993.

Wi-Fi Alliance. Disponível em: <www.wifialliance.org> . Acesso em: 12 dez. 2008.