

De 11 a 14 - NOVEMBRO DE 2024

**Inteligência Artificial
na Gestão de Operações:**
Limitações e possibilidades



PLANEJAMENTO DA APLICAÇÃO DO PDCA EM UM PROCESSO DE M&A DE UM EMPREENHIMENTO DE ATACADO E VAREJO

CATARINA FRAM LIMA SAMPAIO – catarinaframlsampaio@gmail.com
INSTITUTO BRASILEIRO DE MERCADOS E CAPITAIS - IBMEC/MG

CARLOS ALBERTO SILVA DE MIRANDA -carlos.asmiranda@professores.ibmec.edu.br
INSTITUTO BRASILEIRO DE MERCADOS E CAPITAIS - IBMEC/MG

FERNANDO TAVARES PIRES - fernando.pires@professores.ibmec.edu.br
INSTITUTO BRASILEIRO DE MERCADOS E CAPITAIS - IBMEC/MG

PAULO HENRIQUE CAMPOS PRADO TAVARES - paulo.tavares@professores.ibmec.edu.br
INSTITUTO BRASILEIRO DE MERCADOS E CAPITAIS - IBMEC/MG

ÁREA: 4. ENGENHARIA DA QUALIDADE

SUBÁREA: 4.2 – PLANEJAMENTO E CONTROLE DA QUALIDADE

RESUMO: NESTE TRABALHO, APRESENTAMOS A IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO PDCA COMO AUXÍLIO NA TRANSIÇÃO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE EQUIPAMENTOS, VISANDO À EXCELÊNCIA NESTA OPERAÇÃO. O PDCA OFERECE UM MECANISMO PARA AVALIAR E AJUSTAR CONTINUAMENTE A ESTRATÉGIA DE TRANSIÇÃO CONFORME NECESSÁRIO. ESTA METODOLOGIA, TAMBÉM CONHECIDA COMO CICLO DA QUALIDADE, FACILITA DECISÕES ESTRATÉGICAS E GARANTE A DEFINIÇÃO DE METAS PARA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS, CONTRIBUINDO PARA A MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS. ESTE ESTUDO FOI FUNDAMENTAL NA DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS E ESTRATÉGIAS QUE PERMITEM, DE FORMA DIDÁTICA, A ESCOLHA DA TRANSAÇÃO MAIS ASSERTIVA NA FUSÃO DE EMPRESAS. FUSÕES E AQUISIÇÕES SÃO ESTRATÉGIAS RÁPIDAS E EFICAZES PARA DIVERSIFICAR ATIVIDADES, FORTALECER ORGANIZAÇÕES E ENFRENTAR DESAFIOS COMPETITIVOS. ESSAS TRANSAÇÕES ENVOLVEM OPERAÇÕES COMERCIAIS, FINANCEIRAS E AQUISIÇÕES DE ATIVOS, PROPRIEDADES OU PARTICIPAÇÕES. A METODOLOGIA FOI CRUCIAL NA FUSÃO DE EMPRESAS, SENDO APLICADA DESDE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ATÉ A AVALIAÇÃO PÓS-FUSÃO. EM RESUMO, O CICLO PDCA DESTACA-SE COMO UMA FERRAMENTA ESSENCIAL PARA IMPULSIONAR A EFICIÊNCIA, FACILITAR A ADAPTAÇÃO E FOMENTAR A MELHORIA CONSTANTE EM CADA ETAPA DO PROCESSO DE FUSÃO EMPRESARIAL, DESEMPENHANDO UM PAPEL SIGNIFICATIVO NA CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E FINANCEIROS.

PALAVRAS-CHAVES: CICLO PDCA; FUSÕES E AQUISIÇÕES; MELHORIA CONTÍNUA; TRANSAÇÕES EMPRESARIAIS.

PLANNING THE APPLICATION OF PDCA IN AN M&A PROCESS OF A WHOLESALE AND RETAIL ENTERPRISE

ABSTRACT: *IN THIS WORK, WE PRESENT THE IMPLEMENTATION OF THE PDCA METHOD AS AN ASSISTANCE IN THE TRANSITION OF AN EQUIPMENT COMPANY, AIMING FOR EXCELLENCE IN THIS OPERATION. PDCA PROVIDES A MECHANISM TO CONTINUOUSLY EVALUATE AND ADJUST THE TRANSITION STRATEGY AS NEEDED. THIS METHODOLOGY, ALSO KNOWN AS THE QUALITY CYCLE, FACILITATES STRATEGIC DECISIONS AND GUARANTEES THE DEFINITION OF GOALS FOR SOLVING PROBLEMS, CONTRIBUTING TO THE CONTINUOUS IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL PROCESSES AND RESULTS. THIS STUDY WAS FUNDAMENTAL IN DEFINING THE CRITERIA AND STRATEGIES THAT ALLOW, IN A DIDACTIC MANNER, THE CHOICE OF THE MOST ASSERTIVE TRANSACTION IN THE MERGER OF COMPANIES. MERGERS AND ACQUISITIONS ARE QUICK AND EFFECTIVE STRATEGIES TO DIVERSIFY ACTIVITIES, STRENGTHEN ORGANIZATIONS AND FACE COMPETITIVE CHALLENGES. THESE TRANSACTIONS INVOLVE COMMERCIAL, FINANCIAL OPERATIONS AND ACQUISITIONS OF ASSETS, PROPERTIES OR INTERESTS. THE METHODOLOGY WAS CRUCIAL IN THE MERGER OF COMPANIES, BEING APPLIED FROM STRATEGIC PLANNING TO POST-MERGER EVALUATION. IN SUMMARY, THE PDCA CYCLE STANDS OUT AS AN ESSENTIAL TOOL TO BOOST EFFICIENCY, FACILITATE ADAPTATION AND FOSTER CONSTANT IMPROVEMENT AT EACH STAGE OF THE BUSINESS MERGER PROCESS, PLAYING A SIGNIFICANT ROLE IN ACHIEVING STRATEGIC AND FINANCIAL OBJECTIVES.*

KEYWORDS: *PDCA CYCLE; FUSIONS AND ACQUISITIONS; CONTINUOUS IMPROVEMENT; BUSINESS TRANSACTIONS.*

1. INTRODUÇÃO

Martins (2011) e Tomazette (2014) definem fusão como sendo a operação pela qual duas ou mais sociedades se unem formando uma nova e na aquisição, uma empresa envolvida absorve a outra, sucedendo-a em todos os direitos e obrigações, que passam a integrar seu patrimônio.

As transações entre empresas desempenham um papel vital na sobrevivência e prosperidade das organizações contemporâneas. Johnson, Scholes e Wittington (2005) classificam em três os tipos de motivações para realização de operações de M&A: estratégicas, financeiras e gerenciais:

“As motivações estratégicas estão focadas em aprimorar e desenvolver o negócio e relacionadas à obtenção de vantagem competitiva no mercado. As motivações financeiras são aquelas incentivadas pela exigência de retorno pelos acionistas e na necessidade promover uma melhoria na performance financeira da sociedade empresária. Por fim, as motivações gerenciais são fruto dos interesses dos diretores, e não necessariamente refletem os interesses dos acionistas.”

Diante de um mercado competitivo, o presente estudo propõe a integração do Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo da Qualidade, como uma metodologia eficaz no processo de fusão de empresas. Essa ferramenta, amplamente reconhecida, visa aprimorar continuamente processos e resultados. O PDCA, composto por quatro fases interconectadas - Planejar, Fazer, Verificar e Agir - proporciona uma abordagem sistemática para as decisões durante a fusão, assegurando a consecução das metas necessárias para solucionar desafios e otimizar resultados (QUINQUIOLO, 2002; MASAAKI, 2005; WERKEMA, 2006).

Neste contexto, o estudo descreveu aplicação do PDCA na fusão de uma empresa no ramo de equipamentos, que tiveram as motivações financeiras e gerenciais para o evento de M&A ocorresse. Com isso, descrevemos desde o Planejamento Estratégico, onde metas são definidas, até a fase de Avaliação Pós-Fusão, o ciclo PDCA será integrado às estruturas do processo. Cada etapa, como Negociação e Documentação, Comunicação e Integração, e Avaliação Pós-Fusão, minuciosamente analisada à luz dos princípios do PDCA.

A seguir, exploraremos detalhadamente como a metodologia PDCA pode ser implementada em cada fase do processo de fusão, destacando a importância de seu ciclo contínuo de melhorias para garantir o sucesso e a adaptação eficaz em um ambiente dinâmico de fusões e aquisições.

Sobre os aspectos metodológicos, este estudo foi desenvolvido em uma empresa do

ramo de logística (aquisidor) na qual foram realizados processos de avaliação, organização, elaboração e viabilização de fusão com outra empresa do mesmo setor, tornando-a disponível para a venda no mercado.

A priori foram realizadas reuniões com os executivos chave da empresa adquirida para entender quais são as reais perspectivas futuras. A partir deste brainstorming foram elaborados planos de ação, visando a melhor inserção da empresa no mercado, aumentando a probabilidade de sucesso da transação.

Posteriormente foram analisados e estruturados os dados coletados e dado início ao ciclo PDCA como metodologia no processo de robustez da empresa.

Na fase Plan (Planejar) o foco foi pautado na elaboração de um plano detalhado para viabilizar a transição. Nesta etapa do processo foi incluída a definição de objetivos claros e relevantes, como garantir uma transição suave e eficaz, minimizando possíveis impactos negativos, além da identificação de recursos necessários para o alcance destes objetivos. Ainda nesta fase foi necessária a distribuição de responsabilidades e a avaliação de possíveis riscos e desafios do negócio.

Dando continuidade à implementação do ciclo foi iniciada a fase Do (Fazer), ou seja, o momento de envolver pessoas e processos. Nesta etapa foram determinadas as inserções de todos os envolvidos. Importante ressaltar que o ciclo não teve início, meio e fim e que todas as etapas poderiam ser suscetíveis a reaplicação. Ainda nesta fase ocorreu a implementação, ou seja, a realocação de funcionários, integração de sistemas de TI, comunicação regular com funcionários e partes interessadas.

Na fase Check (Verificar) todo o progresso da transição foi monitorado. É neste instante que foram avaliadas as consecuições de todos os objetivos, e se os resultados estavam conforme o planejado, identificando possíveis desvios e áreas de melhoria. Sendo a etapa de “avaliação” entendida, neste contexto, como a comparação dos resultados alcançados com os objetivos estabelecidos, identificação de eventuais problemas ou lacunas.

Enfim, o que não necessariamente encerra o ciclo, foram aplicadas ações corretivas ou preventivas afins de mitigar riscos, ou seja, a fase Act (Agir). Nesta fase as ações corretivas, entendidas como a revisão e ajuste do plano de transição, realocação de recursos para áreas prioritárias, resolução de problemas identificados. A influência de culturas e ideias são fatores determinantes para o sucesso no momento “pós-fusão”, pois a médio e longo prazo as organizações precisam se apresentar de maneira sólida para o mercado e seu público (CASALI, 2006).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar solidez à pesquisa descritiva deste estudo, esta seção estabelece os conceitos fundamentais. Uma revisão bibliográfica abrangente foi realizada, consultando livros, artigos, dissertações e teses relevantes. Em seguida, um estudo de caso foi desenvolvido para aprofundar a análise.

2.1 Transações entre empresas

As transações entre empresas são fundamentais para a sobrevivência destas no cenário atual. Segundo Silva et al. (2004), “uma das medidas estratégicas mais rápidas, eficazes e rentáveis que contribuem para que as empresas diversifiquem as suas atividades e se tornem mais robustas e competitivas é através da realização de Fusões e Aquisições”. Assim, é possível inferir que as transações de empresas, referem-se a operações comerciais ou financeiras que envolvem a compra, venda ou troca de ativos, propriedades ou participações em empresas.

É possível ainda, perceber que estas transações são uma parte essencial do ambiente de negócios e podem ocorrer por várias razões, tais como estratégias de crescimento, reestruturação, otimização de portfólio ou simplesmente aquisição de ativos necessários para a operação do negócio. Elas geralmente são avaliadas com base em critérios financeiros, estratégicos e legais para garantir que sejam benéficas para todas as partes envolvidas. Silva et al. (2004) respalda esta análise, apresentando em sua literatura que “perante os desafios associados à elevada pressão da concorrência, torna-se essencial promover constantemente o espírito de mudança, a inovação e a diversificação de produtos, serviços e processos como forma de criação de valor e obtenção de vantagem competitiva face aos concorrentes.

O conceito de fusão, ou seja, as transações entre empresas, não é uma metodologia nova criada para a sobrevivência no mercado atual. Este conceito já era estudado por Bastardo e Gomes (1991), no qual estes autores enfatizam que “a fusão consiste na absorção de uma sociedade por outra. A empresa absorvente também designada como adquirente, recebe um conjunto tanto de créditos, direitos sobre terceiros e bens ativos como de débitos, responsabilidades para com terceiros, da empresa absorvida definida igualmente como adquirida”. Remetendo ao conceito de aquisição, Ross, Westerfield e Jaffe (1995) acrescentam que “o conceito de aquisição, esta pode ser definida como a compra total ou parcial do capital de uma empresa por outra, processo no qual apenas uma delas mantém a identidade jurídica”.

Autores mais recentes, como Gaughan (2010) e Silva (2015) corroboram com os estudos anteriores em suas literaturas sobre a aquisição de empresas. “A aquisição diz respeito à

obtenção de forma total ou parcial do capital de uma certa empresa”, conforme salienta Silva (2015). E Gaughan (2010) descreve o processo de fusão como sendo “o surgimento de uma nova organização não antes conhecida legalmente”.

2.2 O Ciclo PDCA na Fusão de empresas

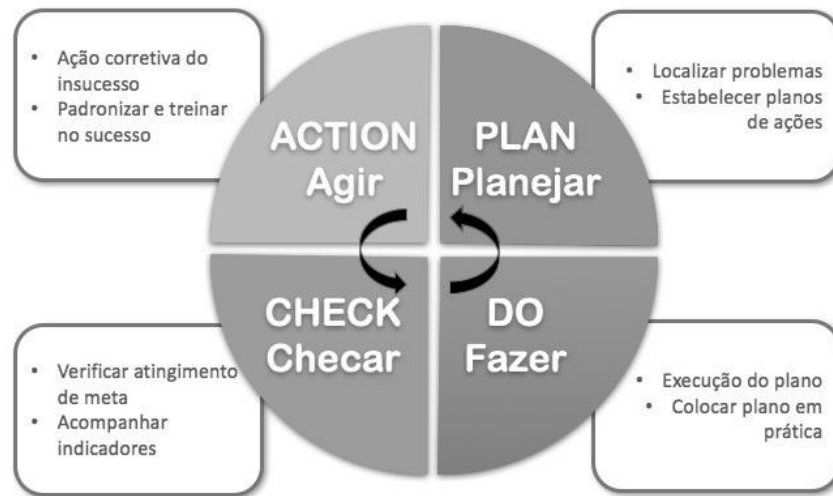
O ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, é uma ferramenta de qualidade que facilita as tomadas de decisões, visando garantir as metas necessárias para as soluções de problemas. Segundo Quinquilo (2002), ele conduz ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados, portanto este ciclo é bastante usado como metodologia no processo de fusão entre empresas.

O ciclo do PDCA (Plan, Do, Check e Action), uma adaptação japonesa do círculo de Deming, seu idealizador, é amplamente utilizado nas empresas que buscam a melhoria contínua dos seus processos. Este ciclo é composto por uma série de atividades com o objetivo de melhoramento. Ele começa com o estudo da situação atual durante o qual os dados são reunidos para uso da formulação de um plano de melhoramento. Uma vez que este plano tenha sido finalizado, ele é implementado. Depois disso, a implementação é verificada para ver se ela realizou o melhoramento previsto.

Quando a experiência tem sucesso, é tomada uma medida final, como a padronização metodológica, para assegurar que os novos métodos introduzidos sejam praticados continuamente para manter o melhoramento. (MASAAKI, 2005).

Werkema (2006) corrobora com os estudos de Quinquilo (2002) e Masaaki (2005), afirmando em sua literatura que “o PDCA é uma ferramenta da qualidade amplamente utilizada nas organizações com o objetivo de sempre melhorar seus processos e resultados”. Assim, é possível inferir que o ciclo do PDCA é estruturado em quatro fases básicas do controle, essas fases são estruturadas de maneira cíclica, possuindo assim uma característica de aplicação contínua. Este ciclo pode ser visualizado na Figura 1.

FIGURA 1 - Ciclo PDCA.



Fonte: Adaptado de Campos (2014).

Segundo SLACK et al. (2002) o conceito de melhoramento contínuo implica literalmente processo sem fim, questionando repetidamente e requestionando os trabalhos detalhados de uma operação. O PDCA é a sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhorar as atividades:

- **Plan (Planejar):** Nesta fase, identificam-se os objetivos e metas a serem alcançados. São definidos os processos, recursos necessários, responsabilidades e prazos. É importante também analisar os possíveis riscos e obstáculos. Citação de Edward Deming: "Planejar é definir o que deve ser feito, e como fazer."
- **Do (Fazer):** Esta etapa envolve a implementação do plano definido na fase de planejamento. As atividades planejadas são executadas e os dados são coletados para posterior análise. Citação de Walter A. Shewhart (pioneiro em controle estatístico de processos): "O fazer é a parte mais fácil da Deming Wheel [PDCA]."
- **Check (Verificar):** Após a implementação, é feita uma avaliação para verificar se os resultados obtidos estão de acordo com o que foi planejado. São analisados os dados coletados na fase "Fazer" para avaliar o desempenho do processo. Citação de Harold S. Dodge (estatístico e colega de Shewhart): "Verificar é comparar o que foi feito com o que foi planejado."
- **Act (Agir):** Com base nos resultados da etapa de verificação, são tomadas ações corretivas ou preventivas, visando corrigir problemas identificados ou aprimorar o processo. Além disso, é feita a padronização das melhores práticas identificadas. Citação de Edward Deming: "Agir significa determinar o que fazer para melhorar."

Campos (2014) enfatiza que o ciclo PDCA só é bem executado quando todos envolvidos possuem conhecimento do método e têm clareza das etapas. Este autor afirma que “todos dentro da empresa devem possuir conhecimento do método, restando a cada função saber cada parte específica”.

3. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

Para se conduzir uma transação de sucesso, se faz necessário implementar o ciclo nas estruturas do processo, começando pelo Planejamento Estratégico. Nesta etapa da fusão ou aquisição foram identificadas as metas claras e os objetivos estratégicos. Os agentes buscaram enfatizar a identificação de oportunidades para o cliente.

É de interesse do cliente uma análise de viabilidade de concretização da transação, através da avaliação da capacidade financeira e dos recursos necessários. Nesta etapa foi preciso identificar quais objetivos estratégicos que o cliente pode seguir. Dentre estes objetivos, destacam-se o crescimento horizontal, vertical ou a diversificação.

Quando a estratégia tem por base o crescimento dentro do mesmo setor, ou seja, o cliente que adquire a empresa tem expertise tanto no processo produtivo, quanto no comportamento do mercado, como curva de demanda, logística e distribuição, este crescimento é classificado como horizontal. Assim a empresa adquirente alcançará uma parcela mais representativa do mercado competidor.

No caso de a estratégia ser baseada em um processo de expansão dentro da cadeia produtiva de um mesmo bem, é possível classificar este crescimento como vertical. Neste caso será bem-sucedido quando de alguma forma ela lhe garante o acesso a uma fonte de recurso estratégica para o desenvolvimento da sua indústria ou ainda quando lhe garante um canal de distribuição para um determinado mercado.

Outra situação bastante recorrente, e presente no processo de aquisição de empresas é a diversificação. Esta estratégia consiste em uma expansão focada na mudança de segmento de atuação da empresa. Ao definir uma estratégia de diversificação uma empresa busca diluir o risco de mercado através da atuação em outros setores da economia.

Após estratégia definida pelos sócios, que o interesse da companhia, era vender pelo maior valor econômico, mas ainda mantendo a história da empresa preservada, o próximo passo realizado foi de uma avaliação geral do setor em que a empresa pertence, ou seja, avaliar o cenário atual do mercado, a compatibilidade financeira e cultural do cliente, além de realizar projetos de projeções financeiras preliminares. Mapeando empresas do mesmo setor e listando

possíveis investidores interessados.

Cumprindo todos os requisitos das etapas descritas foi realizada uma diligência bem detalhada e profunda, na qual são realizadas uma análise detalhada das demonstrações financeiras, uma investigação de questões legais, contratuais e litígios, avaliação de processos operacional e cadeia de suprimentos, além dos recursos humanos, ou seja, a análise da força de trabalho, cultura corporativa e questões de recursos humanos. Portanto, nesta fase foram realizadas a *Due diligence* financeira, a *Due diligence* legal, a *Due diligence* operacional e a *Due diligence* de recursos humanos.

No mercado de aquisição e fusões de empresas a *Due diligence* financeira são demonstrativos financeiros auditados, balancetes mensais, detalhamento de receita e custos, e detalhamento dos investimentos (imobilizado). A *Due diligence* legal são contratos, licenças, histórico de litígios e conformidade com leis e regulamentos, da empresa analisada. Enquanto que estrutura organizacional, modelo de contratação do quadro de funcionários atual e a estrutura societária atual da empresa detalhada é entendida como a *Due diligence* de recursos humanos. Durante esse processo, foi importante contratos de confidencialidade e de exclusividade, por se tratar de dados internos da empresa que será adquirida.

Esta etapa constitui um momento importante da operação onde, pela primeira vez, são feitos levantamentos e análises sobre a empresa a ser adquirida, de acordo com Barros (2003). É importante realizar uma análise detalhada de cada documento financeiro. O PDCA pode ser aplicado na revisão contínua dos processos de avaliação. À medida que novas informações são obtidas, o processo de *Due Diligence* pode ser ajustado para garantir que todas as áreas críticas sejam abordadas.

O PDCA foi de extrema importância pós adquirir todos os documentos, principalmente na etapa de Check, pelo fato de conseguir extrair o valuation, e realizar o benchmarking. Essa análise minuciosa, conseguiu identificar áreas de melhoria, implementar melhores práticas e alcançar uma vantagem competitiva.

Com toda a preparação do material finalizado nas etapas anteriores, seguimos para fase ‘Abordagem ao mercado’, que consiste no primeiro contato com os investidores em potenciais. O nome da empresa só é revelado, após a assinatura de um acordo de confidencialidade, e assim apresentando de forma detalhada a oportunidade. Caso estejam empenhados em dar continuidade, o possível comprador irá realizar sua própria auditoria para verificação dos documentos apresentados, portanto, é crucial que a etapa de *Due Diligence* siga o ciclo PDCA para evitar erros que possam comprometer a credibilidade do negócio.

Reuniões entre investidores potenciais e acionistas, foram realizados para recebimento de propostas e alinhamento de expectativas de ambos os lados. As negociações de termos e condições, são pré-estabelecidos, como negociação do preço, forma de pagamento, a revisão contínua das condições para garantir que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos definidos na fase de planejamento.

Já com o contrato definitivo com base nos termos negociados, a assinatura do acordo foi realizada por todas as partes interessadas, obtendo de aprovações de órgãos reguladores e cumprindo os requisitos legais. A integração, auxiliará a gestão de mudanças organizacionais e comunicação eficaz, para a empresa que adquirida consiga estabelecer o controle das operações, sistemas e processos. A fase de integração pode se beneficiar do PDCA para avaliar a eficácia das mudanças implementadas, através do monitoramento constante, podendo assim identificar as áreas que precisam de ajustes.

A última fase do processo de fusão ou aquisição, consiste na avaliação pós-fusão. Nela iremos fazer um monitoramento do desempenho foi essencial, como uma avaliação contínua da cultura organizacional e integração de equipes. Se as metas não estiverem sendo atingidas, o PDCA pode ser aplicado para fazer ajustes, seja na estratégia, na integração, ou em outras áreas relevantes.

Embora o PDCA não seja explicitamente mencionado em todas as fases de fusões e aquisições, a filosofia por trás desse ciclo de melhoria contínua pode ser incorporada em várias etapas para garantir a adaptação e o aprimoramento constante do processo. A flexibilidade e a capacidade de aprender com cada fase são fundamentais para o sucesso em um ambiente dinâmico como o de fusões e aquisições.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi demonstrar como a metodologia do PDCA (Plan, Do, Check, Act) pode simplificar processos e reduzir falhas ao longo de todas as etapas, resultando na venda da empresa com um resultado econômico favorável para os sócios. O PDCA, ao estruturar o processo em fases claras e cíclicas, permite uma abordagem sistemática para identificação e correção de problemas, garantindo maior eficiência e eficácia.

Durante a elaboração do trabalho, enfrentamos algumas limitações, como a necessidade de manter o sigilo sobre o nome da empresa e o setor em que atua. Apesar dessas restrições, conseguimos evidenciar como a aplicação do ciclo PDCA em transações empresariais pode

facilitar e tornar o processo mais confiável. A metodologia mostrou-se eficaz em monitorar continuamente o progresso, corrigir desvios e implementar melhorias de forma contínua.

Além disso, a adoção do PDCA contribuiu para aumentar a transparência e a confiança entre as partes envolvidas, fundamental em negociações empresariais. Ao garantir que cada etapa fosse cuidadosamente planejada, executada, verificada e ajustada, foi possível mitigar riscos e maximizar o valor obtido na transação.

Em futuras pesquisas, seria útil realizá-las após a divulgação das vendas, permitindo maior detalhamento. Além disso, mostrar a estrutura da sociedade seria vantajoso para direcionar as solicitações de documentação, tornando a fase de execução (Do) mais dinâmica.

Os resultados indicaram que, com a ajuda do ciclo PDCA, todo o processo foi planejado e executado de forma ordenada, evitando retrabalho ao longo do período. É importante ressaltar que conseguimos concluir a transação em um menor tempo, reduzindo custos e aumentando significativamente a lucratividade dos principais interessados.

REFERÊNCIAS

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

BASTARDO, C.; GOMES, A. R. **Fusões e Aquisições (M&A): Uma abordagem de avaliação de empresas**. 3ª ed. Lisboa: Texto Editora, 1991.

CAMPOS, V. F. **TQC - Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. Falconi Editora, 2014.

CASALI, A. M. **Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

GAUGHAN, P. A. **Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings**. New Jersey, Ed. John Wiley & Sons, 5 e., 2010.

JOHNSON, G; SCHOLLES, K; WHITTINGTON, R. **Exploring corporate strategy**. 7 Ed. New York: Prentice Hall, 2005.

MARTINS, F. **Curso de Direito Comercial: empresa comercial, empresários individuais, microempresas, sociedades empresarias, fundo de comércio**. 32 Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

MASAAKI, I. K. **A estratégia para o sucesso competitivo**. São Paulo: IAM, 2005.

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva.** Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira: corporate finance.** São Paulo: Atlas, 1995.

SILVA, D. H. F. et al. As operações de fusão, incorporação e cisão e o planejamento tributário. In: **Congresso USP de controladoria e contabilidade**, 4.; 2004, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2004.

SILVA, E. S. Fusões e Aquisições: **Abordagem Contabilística, Financeira e Fiscal.** Porto: Vida Económica - Editorial AS, 2015.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção.** 2. ed. Atlas, 2002.

TOMAZETTE, M. **Curso de Direito Empresarial**, v. 1. 8 Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos.** Belo Horizonte: Werkema editora, 2006.