UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

INCORPORAÇÃO DE BASES EXTERNAS DE CONHECIMENTO
- a gestão do conhecimento nas fusões e aquisições de empresas

Ademar Orsi

Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requerimento para a obtenção do título de mestre em administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosa Maria Fischer

São Paulo

Outubro de 2003

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Orsi, Ademar

Incorporação de bases externas de conhecimento: a gestão do conhecimento nas fusões e aquisições de empresas / Ademar Orsi. -- São Paulo: FEA/USP, 2003.

137 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2003
Bibliografia.

1. Empresas – Consolidação e fusão 2. Gestão do conhecimento
3. Aprendizagem organizacional 4. Cultura organizacional I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.16

**Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adolfo José Melfi**

**Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury**

**Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos**

À Gilda, a quem sempre amei. Ao João Orsi, a quem demorei muito para entender. À Maurice, pelo exemplo de simplicidade e dedicação e à Nancy, pela firmeza de princípios. A todos eles pelo exemplo cotidiano de que se deve sempre enfrentar as adversidades de frente.

Aos meus filhos, Marcello e Mariana.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus filhos por compreenderem a importância deste e de tantos outros momentos da minha vida em que não pude lhes oferecer a atenção necessária.

À Monica, minha querida mulher, pelo companheirismo, dedicação e incentivo, pelas entediadas revisões dos textos e às suas críticas e contribuições.

Quero expressar minha profunda admiração pela minha orientadora, Professora Rosa Maria Fischer, pela confiança e liberdade com que permitiu a escolha do tema de estudo, pelas suas críticas sempre construtivas sobre a condução metodológica do estudo e pelos seus comentários sobre meus textos, que sempre incluíam sugestões sobre como eu poderia melhorar a qualidade de meu trabalho. Foi um privilégio poder ter trabalhado com a Prof^a. Rosa nestes quase três anos.

Não poderia deixar de lembrar do amigo e sócio, José Roberto Saguas Presas, pelas contribuições ao tema fusões e aquisições, nem dos colegas, contemporâneos de FEA: à Marie Anne Macadar, pelas primeiras análises e contribuições ao meu trabalho, à Liliana Vasconcellos Jacobsohn, pelas informações relevantes que sempre ofereceu, ao Roberto Shiniashiki, por insistir em que eu deveria me manter no tema escolhido, quando de uma natural hesitação no meio do caminho e ao carinho com que foi acolhido nesta escola por todos os demais colegas, professores e funcionários.

Também agradeço aos professores André Luís Fischer e Alberto Borges Matias pelas decisivas contribuições conceituais, respectivamente, sobre gestão do conhecimento e fusões e aquisições, através das quais consegui direcionar melhor as minhas análises.

Em especial, minha gratidão às empresas Deloitte Consulting e Promon Tecnologia, que aceitaram participar deste estudo, e aos seus representantes Ulisses Viveiros e Eduardo Geltsch e Peter Löhken, Rodrigo Abreu, Werther Krause e Helga Daud, respectivamente, que dedicaram horas preciosas de suas agendas para oferecer as informações que necessitei, sem as quais este trabalho não teria sido possível.

Sumário

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Sumário	iii
Sumário de Tabelas	v
Sumário de Figuras	v
Resumo	vi
Abstract	vii
1. INTRODUÇÃO	1
2. OBJETIVOS	6
2.1. Justificativa e importância do problema de pesquisa	6
2.1.1. Resultados em fusão ou aquisição	6
2.1.2. O setor de serviços	9
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
3.1. Crescente importância do conhecimento empresarial.....	12
3.2. Conhecimento, capital intelectual e competência.....	16
Conhecimento	17
Capital intelectual	17
Competência	18
3.3. Classificações do conhecimento	19
3.4. Gestão do conhecimento.....	21
3.5. Aquisição de empresas para obtenção de conhecimento	24
3.6. Cultura organizacional.....	28
3.7. Transferência de conhecimento	31
3.7.1. Aprendizagem organizacional.....	32
3.7.2. Modos de conversão do conhecimento	37
3.7.3. Dificuldades na transferência de conhecimento	39
4. METODOLOGIA	43
4.1. Tipo de pesquisa	44
4.2. Coleta, análise e interpretação dos dados	45
5. APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS	48
5.1. Um novo espaço para uma competência essencial	50
O caso Promon Tecnologia.....	50
5.1.1. Apresentação da empresa.....	50
5.1.2. Direcionamentos estratégicos.....	53
5.1.3. Razões que levaram à aquisição dessas empresas em particular	57
5.1.4. Modelo de gestão do processo.....	59
5.1.5. Mecanismos para a integração e retenção de conhecimento	61
5.1.6. Pré-condições identificadas para realizar a aquisição.....	65

5.1.7.	Dificultadores e facilitadores do processo	65
	Diferentes características dos negócios	65
	Diferentes bagagens profissionais	67
	Processo de tomada de decisão	69
5.1.8.	Resultados em relação ao previsto.....	70
5.1.9.	Outros benefícios	73
5.2.	Crescendo através da diversificação.....	76
	O caso Deloitte Consulting.....	76
5.2.1.	Apresentação da empresa.....	76
5.2.2.	Direcionamentos estratégicos.....	77
5.2.3.	Razões que levaram à aquisição dessas empresas em particular	79
5.2.4.	Modelo de gestão do processo.....	80
5.2.5.	Mecanismos para a integração e retenção de conhecimento	82
5.2.6.	Pré-condições identificadas para realizar a aquisição.....	83
5.2.7.	Dificultadores e facilitadores do processo	84
	Diferenças na valorização das qualificações	84
	Localização das equipes	86
	Políticas de gestão de pessoas	87
	Liberdade dos sócios	88
5.2.8.	Resultados em relação ao previsto.....	89
5.2.9.	Outros benefícios	91
6.	ANÁLISE DOS CASOS.....	92
6.1.1.	Resultados obtidos.....	92
	Dimensão econômico financeira	98
	Dimensão da aquisição do conhecimento	98
	Dimensão do reconhecimento pelo mercado	99
6.1.2.	Incorporação da base de conhecimento.....	101
6.1.3.	Fatores críticos.....	107
	Modelo de gestão e organização	107
	Conhecimento prévio da atividade	111
	Marcas	112
	Cultura Organizacional	113
	Espaço Físico	117
	Políticas de RH	118
7.	CONCLUSÃO	120
7.1.	Discussão dos resultados e considerações finais	121
7.1.1.	Escolha e delimitação do assunto	121
7.1.2.	Objeto da pesquisa	122
	Resultados obtidos	122
	Incorporação de bases de conhecimento	125
	Fatores críticos	127
7.2.	Sugestões para futuras pesquisas	129
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	131
9.	ANEXO.....	131
9.1.	Questionário	136

Sumário de Tabelas

Tabela 1 - Formas de obtenção do conhecimento	2
Tabela 2 - Resultados das fusões e aquisições no Brasil; 1993-1995	7
Tabela 3 - Distribuição da força de trabalho no mundo	10
Tabela 4 - Distribuição e crescimento da força de trabalho no Brasil	10
Tabela 5 - Dois tipos de conhecimento	21
Tabela 6 - Conhecimento sobre o conhecimento	22
Tabela 7 - Atritos e soluções possíveis	41
Tabela 8 - Dados para a pesquisa	46
Tabela 9 - Motivos, estratégias e objetivos	93
Tabela 10 - Atributos das empresas a serem adquiridas	96
Tabela 11 - Classificação das empresas de tecnologia da informação.	97
Tabela 12 - Bases para formação das opiniões sobre os resultados do projeto....	100
Tabela 13 - Outros benefícios obtidos com a mudança	101
Tabela 14 - Programas, atividades e incentivos encontrados	106
Tabela 15 - Fatores críticos	119
Tabela 16 - Resultados alcançados por dimensão	123

Sumário de Figuras

Figura 1 - Geração de valor nas fusões e aquisições	7
Figura 2 - Relação entre estratégia e competências	16
Figura 3 - Influência na cultura organizacional	30
Figura 4 - Modos de conversão do conhecimento	39
Figura 5 - Barreiras ao conhecimento	40
Figura 6 - Organograma da Promon	57
Figura 7 - Formação da Deloitte Touche Tohmatsu	76
Figura 8 - Ciclo de planejamento e trilha errática da inovação	110
Figura 9 - Resultados alcançados	123

Resumo

A avaliação do conhecimento existente e a comparação com as necessidades futuras, constituem-se na gestão estratégica do conhecimento. A literatura aponta dois caminhos para a organização obter o conhecimento de que necessita: o do desenvolvimento interno e o da incorporação de bases externas.

Tendo interesse em novos mercados, algumas corporações optam pela incorporação de bases externas de conhecimento, pela aquisição de outras empresas que já passaram pelo processo de aprendizado e dispõem de reconhecimento no mercado. A aparente rapidez da solução esconde, no entanto, problemas típicos de gestão da mudança em fusões e aquisições, ressaltados os aspectos culturais.

O sucesso dessas operações é, normalmente, determinado pela perspectiva do mercado, sob a ótica da expectativa de retorno sobre o capital investido. Esta dissertação, ao contrário, identificou os resultados desses processos a partir da percepção dos gestores. Entende-se por resultado, qualquer efeito tangível ou não no ambiente organizacional e no posicionamento da empresa frente ao mercado.

Foram conduzidos dois estudos de caso, envolvendo grandes empresas, uma nacional e uma multinacional, que utilizaram dessa estratégia para a sua inserção no mercado da tecnologia da informação.

Algumas das principais contribuições deste estudo incluem: a identificação de um método balanceado em três dimensões para a análise dos resultados desses processos, a identificação de um conjunto de práticas para a incorporação de bases externas de conhecimento e a identificação e discussão dos fatores críticos desses processos.

Abstract

The strategic management of knowledge consists of evaluating the existing knowledge and comparing it with future needs. Literature points at two routes for institutions to obtain the knowledge they lack: internal development and incorporation of external bases.

Aiming at new markets, some enterprises choose to incorporate external bases of knowledge through the acquisition of other firms that have already undergone the learning process and which are acknowledged in the market. However, this apparently hasty solution hides problems that are inherent to the change management in merges and acquisitions, mostly in cultural aspects.

The success of these operations is normally determined through the market perspective of return on investment expectation. On the other hand, this here dissertation has identified the results of such processes based on the managers' perception. In this case, results are any tangible or intangible effect in the organizational environment and in the position of the enterprise in the market.

Two case studies have been developed, involving large firms in Brazil, being one Brazilian and one multinational, both of which had adopted this strategy in their insertion in the IT market.

Some of the main contributions for this research include: the identification of a method that considers three balanced dimensions for the result analysis of these processes, the identification of a set of practices for the incorporation of external bases and the identification and discussion of the critical factors in this process.

1. INTRODUÇÃO

A ligação entre competitividade e conhecimento tem sido objeto de crescente atenção e tema de discussão no meio empresarial e acadêmico. A visão da estrutura do setor (*industry*) como determinante da rentabilidade da empresa (Porter, 1980), tem sido contraposta, mais recentemente, pela visão da empresa baseada em recursos. A capacidade de mobilizar e integrar os recursos tangíveis ou intangíveis que a empresa detém seria o fator relevante para incrementar sua competitividade (Prahalad e Hamel, 1990) e explicaria o sucesso de certas empresas em relação a outras, embora atuando em um mesmo mercado, sob as mesmas condições.

Essa capacidade se traduz como uma competência essencial (*core competence*) e concentrar-se nela representa o diferencial competitivo da empresa. Algumas organizações radicalizam essa premissa e passam a focalizar a sua atuação em apenas uma atividade: algumas se concentram na criação e na comercialização, outras na produção por delegação das primeiras. Decidem-se dessa maneira por perceberem que reside nessas atividades o conhecimento as faz competitivas.

Mas o conhecimento, e a gestão deste, não podem ser considerados como algo novo pois as empresas sempre valorizaram o “know-how”, a experiência e a capacidade de resolução de problemas de seus empregados. O que se observa como novo é a ênfase que se tem colocado sobre esse recurso, a “descoberta” de que as ações aleatórias antes adotadas não são mais suficientes para enfrentar o nível de concorrência atual. (Terra, 2000; Davenport e Prusak, 1998)

Ainda é comum associar o conhecimento, no contexto empresarial, aos laboratórios e unidades de pesquisa e desenvolvimento, e, portanto, à tecnologia e às descobertas e invenções. Entretanto, o conhecimento que torna a empresa capaz de competir vai além daquele contido nos produtos: ele está

presente tanto nas decisões como nas atividades mais cotidianas das organizações, como ensina Spender:

“o termo conhecimento deve estender-se além das patentes ou do conhecimento incorporado nos artefatos humanos e envolver o ato de conhecer revelado na solução de problemas e nas práticas produtivas de indivíduos ou grupos na organização” (Spender; 2001:37).

Essa opinião é fortalecida por Fleury (1999) quando esclarece que o “domínio de qualquer estágio do ciclo de negócio”, como o profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos, pode ser considerado como uma competência essencial.

Com essa amplitude, o conhecimento passa a ser a única forma sustentável para que seja atingida uma capacidade competitiva duradoura. Isso tem levado as empresas a uma preocupação cada vez maior com gestão desse ativo e o passo inicial é a identificação de qual ou quais conhecimentos são necessários, qual a lacuna existente e como eliminá-la mais rapidamente para tornarem-se ou manterem-se competitivas.

Basicamente, a literatura aponta para duas grandes maneiras de preenchimento das lacunas observadas: o desenvolvimento interno ou a incorporação de bases externas. Autores identificam e descrevem diferentes formas para cada uma dessas maneiras, como apresenta a tabela 1, a seguir:

Autores	Internas	Externas
Davenport e Prusak (1998)	recursos dedicados, adaptação, rede do conhecimento e fusão (1)	aluguel, aquisição de empresas
Probst, Raub e Romhardt (2002)	pesquisa de mercado, pesquisa e desenvolvimento, solução de problemas, grupos de desenvolvimento, arenas de aprendizagem, etc.	relação com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros; consultoria; recrutamento de especialistas; alianças, aquisição de empresas inovadoras
Nonaka e Takeuchi (1997)	conversão; metáforas, imagens ou experiências; caos criativo, intenção, compromisso, variedade de requisitos, redundância de informações	compartilhamento de conhecimento

(1) para esses autores o termo “fusão” tem, neste caso, conotação de combinação deliberada de pessoas da organização com diferentes habilidades, idéias e valores para gerar soluções criativas.

Tabela 1 - Formas de obtenção do conhecimento

Como pode ser observado, o tema Gestão do Conhecimento é tratado com tal magnitude que a própria viabilidade da pesquisa impõe uma delimitação dos aspectos que podem ser tratados razoavelmente em um único estudo.

Como ensinam Selltiz *et al.*, delimitar não significa, entretanto, reduzir ou particularizar o problema a um ponto em que a pesquisa se aplique apenas à situação analisada. Ao contrário, as questões científicas tendem a ser apresentadas em termos gerais; apenas quando o problema está assim formulado poderá haver a transferência do conhecimento obtido com um único acontecimento para outros problemas.

“[...] os estudos que surgem da necessidade de resposta a uma questão prática podem permanecer em nível tão específico que não apresentem contribuição real ao conhecimento, a menos que o pesquisador se esforce para transpor a questão a um nível mais elevado de abstração” (Selltiz et al, 1975:53)

Assim, entre as alternativas propostas pelos autores citados para atingir o conhecimento necessário, optou-se neste estudo pelos processos de obtenção de bases de conhecimento através de aquisição de empresas, em vista dos motivos descritos a seguir.

O interesse por um determinado mercado, normalmente emergente, e a rapidez em conseguir capacitação para estarem aptas à competição, move certas empresas a optar por incorporar o conhecimento detido por outras ao invés de desenvolvê-lo internamente.

Como o desenvolvimento do conhecimento necessário pode ter um custo elevado e requer tempo muitas vezes incompatível com a oportunidade de inserção no mercado desejado, a aquisição de outra organização que já passou pelo processo de aprendizagem e que dispõe de capacitação e de sucesso no mercado seria para quem decide, por conseguinte, a solução ideal para enfrentar essas dificuldades.

Inúmeros exemplos internacionais são apresentados na bibliografia e mostram que esse fenômeno, apesar de ter se ampliado nos últimos anos, não é recente:

- Comentando a formação de joint-ventures na indústria petroquímica brasileira nas décadas de 1960/70, Amaro (1985) ressalta que empresas multinacionais, embora detentoras de tecnologia e capital, encontram vantagens na associação com empresas locais dada, além de outros motivos, a possibilidade de “aquisição de informações cruciais” sobre o mercado e por aspectos de “ordem política” - que incluem, em entendimento amplo, o conhecimento das relações institucionais locais.
- Na década de 70 a General Motors adquiriu 34% da Isuzu (Badaracco, 1991) como forma de agilizar o seu conhecimento sobre o processo de produção de pequenos caminhões desenvolvido por aquela empresa.
- As aquisições da Lotus pela IBM e da NCR pela AT&T são citadas por Davenport e Prusak (1998) como casos marcantes de sucesso e de insucesso, respectivamente, dessa prática.
- Na década de 90 observou-se uma onda de incorporações de pequenas empresas de comunicação por gigantes como a Microsoft e a IBM, que esperavam garantir acesso aos produtos do futuro da Internet (Probst, Raub e Romhardt, 2002)
- A absorção da TCI pela AT&T, da Turner Broadcasting pela Time-Warner; as combinações geradas da *Internet*, como fusão da MCI com a WorldCom, a compra da Global Network da IBM pela AT&T e, especialmente, o controle da Netscape pela AOL, são outros exemplos citados por Duguid e Brown (2001)

Mas como são avaliados os processos de aquisição de conhecimento através de aquisição de empresas?

Normalmente o sucesso ou insucesso, como nos casos da IBM e da AT&T citados no exemplo de Davenport e Prusak, é determinado pela perspectiva do mercado, representado pelos investidores externos, ou seja, o resultado é avaliado de acordo com o retorno sobre o capital investido que a operação pode gerar diretamente e, normalmente, no curto prazo.

Há que se considerar, entretanto, que mesmo nas situações consideradas como mal sucedidas pelo mercado, o conhecimento incorporado através da aquisição de empresas, quando disseminado na compradora, pode ter gerado ou estar gerando melhorias em processos e práticas, novas possibilidades de negócio ou outras vantagens, difíceis de serem observadas pelos analistas de mercado mas que adicionam valor à organização.

O interesse deste estudo não está, portanto, na ótica contábil ou do investidor externo, mas na avaliação dos envolvidos diretamente com o processo.

Ao contrário, a pesquisa pretendeu identificar as percepções dos gestores e das pessoas envolvidas acerca dos resultados obtidos nas operações de aquisição, entendendo-se por resultados, quaisquer conseqüências ou efeitos tangíveis ou intangíveis no ambiente organizacional e no posicionamento da empresa frente ao seu mercado, decorrentes da aquisição.

2. OBJETIVOS

A pesquisa procurou identificar como os gestores envolvidos em operações de incorporação de bases externas de conhecimento, através de operações de aquisição de empresas, percebem os resultados desses processos. Foram estudados processos em empresas estabelecidas no âmbito do setor de serviços porque este agrega atividades e operações que são, necessariamente, dependentes do capital intelectual da empresa.

O objetivo geral foi identificar quais são as opiniões acerca dos resultados nos processos de incorporação de bases externas de conhecimento. Para atingir esse objetivo foram identificados (1) os indicadores de resultados utilizados pelos gestores dos processos analisados, representados pelas percepções da situação vivenciada que fundamentam as opiniões; (2) as práticas empregadas pelas empresas visando à incorporação de bases externas de conhecimento e (3) os fatores críticos de sucesso desses processos, na percepção dos gestores envolvidos.

2.1. Justificativa e importância do problema de pesquisa

2.1.1. Resultados em fusão ou aquisição

Não é pacífica a percepção sobre os resultados de processos fusão ou aquisição. Mesmo quando têm como foco estratégico na busca da “eficiência” - que trata dos ganhos de sinergia (ou de escala) e vêm obtendo maior atenção dos pesquisadores - observam-se estudos com conclusões divergentes.

Pesquisando os 36 maiores processos de fusão ou aquisição em valor do negócio ocorridos no Brasil no período de 1993 a 1995, Matias e Pasin (2000) concluem que, na grande maioria dos casos, houve os ganhos esperados. A pesquisa faz uma análise objetiva dos balanços patrimoniais e

demonstrações de resultados do ano da transação e dos quatro anos seguintes. Os resultados da pesquisa são apresentados na tabela seguinte.

<i>Item</i>	<i>Indicador</i>	<i>Resultado</i>
Custo do produto vendido	$\frac{\text{Custo do produto vendido}}{\text{receitas líquidas}}$	redução em 70,8% dos casos
Despesas administrativas e gerais	$\frac{\text{Despesas administrativas e gerais}}{\text{receitas líquidas}}$	redução em 77,8% dos casos
Rentabilidade	$\frac{\text{rentabilidade}}{\text{patrimônio líquido}}$	melhoria em 75% dos casos

Fonte: Matias e Pasin (2000:13)

Tabela 2: Resultados das fusões e aquisições no Brasil; 1993-1995

Como as consolidações para sinergia consistem, exatamente, na busca do melhor aproveitamento das estruturas de apoio, maior poder de negociação com fornecedores e clientes e diminuição de capacidade ociosa, a pesquisa demonstra que esses objetivos foram atingidos pois os processos resultaram em redução de custo das despesas administrativas e gerais, bem como dos produtos vendidos, com impacto positivo na rentabilidade das empresas.

Levantamentos de consultorias internacionais - KPMG (Senn, 1992; The Economist, 2000), McKinsey (Bieshaar, Knight e Van Wassenaeer, 2001) e Deloitte Touche Tohmatsu (Lorenzo-Fernandez, 2003) - indicam, entretanto, que mais da metade dos casos de fusão e aquisição não criaram valor para os acionistas. A literatura referente a esses levantamentos não informa sobre qual período após a operação estão baseadas as conclusões.

Fonte: Lorenzo-Fernandez, 2003

Figura 1 - Geração de valor nas fusões e aquisições

Também os estudos realizados por DeVoge e Shiraki (2000), informam que os resultados de fusão ou aquisição são freqüentemente desapontadores:

no primeiro ano após a negociação as companhias tendem a perder mais de 10% do seu valor de mercado e metade de todas as companhias fusionadas não consegue manter seu valor contábil dois anos após a transação ser completada. Os mesmos autores citam informação da *American Management Association* a qual demonstra que apenas cerca de 15% das fusões atingem seus objetivos. Esses estudos tratam, no entanto, da totalidade dos processos, sem segmentar os resultados pela estratégia que motivou a fusão ou aquisição.

Muito embora se deva afirmar que o objetivo maior dessas operações seja sempre o de agregar valor à empresa, podem ser considerados aspectos mais específicos que levam as empresas a empenharem-se em fusões ou aquisições, como os citados por Levine (1989):

- Desenvolver novos produtos para os mercados atuais e para novos mercados;
- Desenvolver novos mercados ou expandir canais de distribuição para produtos existentes;
- Controlar fornecedores (chamadas de “integração vertical”) ou expandir em direção a linhas de clientes dos produtos (chamadas de “integração à frente”);
- Obter economia de escala como condição para reduzir custos de produção;
- Aumentar o reconhecimento da marca;
- Melhorar habilidades gerenciais;
- Adquirir novas tecnologias, patentes ou capacitação em P&D, ou, ainda, melhorar tecnologia de produção, etc.

Ross 1995, *apud* Matias e Pasin (2000), afirma que fusões e aquisições são temas dos mais controversos na história da administração e as pesquisas sobre o assunto são muito generalistas e contraditórias devido até mesmo ao caráter secreto dessas transações. Samuels e Wilkes (1996), também citados em Matias e Pasin (2000), entendem que o resultado obtido pelas empresas que passaram por esses processos é questão que continua sem resposta.

Dada a diversidade de objetivos estratégicos que originam os processos e as conclusões divergentes em relação aos seus resultados, é possível questionar se: (1) seriam obtidas avaliações semelhantes se os resultados das fusões ou aquisições fossem analisados segmentando-as segundo seu objetivo específico ou por grupos de objetivos afins? (2) os indicadores de resultados seriam os mesmos para os casos de incorporação de bases externas de conhecimento? Embora este trabalho não se proponha a responder a essas questões, elas permanecem com um pano de fundo para as análises empreendidas. Recomenda-se, portanto, que estes temas sejam abordados em profundidade em outras pesquisas.

2.1.2. O setor de serviços

No tipo de processo que se quer investigar, o objetivo é incorporar e disseminar na empresa o conhecimento “adquirido”. Embora possa proporcionar acesso mais rápido, “comprar” o conhecimento não se resume à aquisição de outra empresa, mas implica em aprendizado para que ele seja transmitido para a adquirente e retido nesta. Mas o conhecimento acumulado em uma organização não é facilmente transferido para outra. Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que o conhecimento é essencialmente tácito - pessoal e não formalizado - e, portanto, difícil de ser transmitido.

Essa dificuldade é maior no setor de serviços do que nos demais. A grande dificuldade de mecanização e automação da maioria das suas atividades faz com que seja necessário empregar trabalho humano em larga escala, tendo, conseqüentemente, uma dependência significativamente maior do conhecimento tácito. A gestão do capital intelectual neste setor, por esse motivo, torna-se mais importante e complexa do que a gestão dos ativos físicos (Terra, 1999).

A distribuição mundial da força de trabalho entre os três setores da economia - serviços, indústria e agricultura - é apresentada na tabela 3,

destacando o crescimento da participação humana nos serviços em oposição à estabilização ou diminuição nos demais setores.

Setor	Participação	
	1980	1997
Serviços	39,4%	62,0%
Indústria	23,9%	22,4%
Agricultura	36,7%	15,6%

Fonte: Organização Internacional do Trabalho (1998) *apud* Terra (1999:8)

Tabela 3: Distribuição da força de trabalho no mundo

Observa-se, também no Brasil, a crescente importância desse setor como empregador. A tabela 4 demonstra como a alocação da força de trabalho é maior nos serviços que na manufatura, mesmo quando não são incluídos os dados das empresas financeiras.

Setor	Pessoal ocupado em 31/12				
	1998	1999	2000	Crescimento 1998 - 1999	Crescimento 1999 - 2000
Serviços (1)	5.226.951	5.475.899	6.008.428	5%	10%
Indústria	4.794.749	4.915.822	5.237.373	3%	7%

(1) Serviços empresariais não-financeiros, dados comparativos 1998-2000

Fontes: IBGE (2002) - Pesquisa anual de serviços e Pesquisa anual industrial - www.ibge.gov.br, acesso em 01/09/2002

Tabela 4: Distribuição e crescimento da força de trabalho no Brasil

Assim, por dependerem mais do trabalho humano, as empresas desse setor precisam preparar-se ainda mais para a mudança provocada pelas operações de aquisição. Inúmeros estudos relatam a influência decisiva da variável “aspecto humano” no resultado das operações de fusão ou aquisição (Olie, 1994; Cartwright e Cooper, 1995; DeVoge e Shiraki, 2000; Fernandes, 2000; Caldas e Tonelli, 2001, Barros, 2003).

No período anterior à consumação do processo é comum que as pessoas envolvidas manifestem reações de medo, ansiedade e confusão pela mudança, fazendo aflorar sistemas de defesa e causando inércia ou resistência. No período pós-fusão a maior interação entre grupos que até bem pouco tempo antes eram estimulados a competir entre si, e a inescapável

concepção de vencidos e vencedores que se forma, potencializa conflitos e acirra lutas pelo poder. Surgem resistências e desponta entre os gerentes a inabilidade de gerenciar mudanças.

Assim, a competência com que a mudança é gerenciada pode determinar o sucesso ou insucesso do processo, pois todas essas situações têm o poder de minar as vantagens projetadas quando se decidiu pela consolidação das empresas. Essa preocupação com a gestão da mudança deve ser ainda maior quando ela incorpora também a gestão do conhecimento.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. Crescente importância do conhecimento empresarial

Não é sem motivo que a gestão do conhecimento tem se tornado tema dos mais relevantes na discussão acadêmica e empresarial. Se, segundo Toffler (1980), as forças determinantes da riqueza e do poder foram a terra, o capital e o trabalho durante os períodos que ele chamou de primeira e segunda ondas, agora, desde o final do milênio, na terceira onda, a 'sociedade da informação' prevista por Peter Drucker está se manifestando com todo seu vigor e destacando o papel chave desempenhado pelo conhecimento.

Sinal dos tempos, o porte das instalações industriais, dos edifícios administrativos e a quantidade de empregados de uma empresa deixaram de ser uma medida confiável de sua importância ou capacidade industrial. O sucesso espetacular que empresas de conhecimento intensivo conquistaram nos últimos anos é uma demonstração inequívoca dessa mudança. A Microsoft "faz sombra" a gigantes como Boeing e Kodak e a SAP, produtora de software, supera a Volkswagen em capitalização no mercado de ações (Probst, Raub e Romhardt, 2002).

O desenvolvimento da informatização, a globalização e a menor intermediação econômica pelos estados nacionais, trouxeram novos padrões de competição, exigindo maior aplicação da inteligência para a sobrevivência das organizações. Um exemplo dessa "corrida" pela competitividade é citado por Stewart (1998): uma grande siderúrgica americana tradicional precisava normalmente de quatro horas/homem para produzir uma tonelada de aço no início da década de 1990; já em 1995 uma congênere revolucionária, com um processo que exige sofisticados computadores, conseguia a mesma produção em 45 minutos. O incremento do componente intelectual fez os componentes físicos - espaços de armazenagem e produção - e o trabalho humano diminuírem na composição do processo de trabalho.

O mesmo Stewart salienta que as empresas estão se “desmaterializando”. Novamente a informatização, aliada às comunicações e à logística, está permitindo a transformação de certas empresas em estúdios de projetos e comercialização, com a terceirização do trabalho de transformação industrial que antes era a sua própria identidade.

A Nike e a Levi Strauss - antes consideradas empresas do ramo de confecções - e as indústrias automobilísticas ilustram bem essa mudança. Essas empresas definiram a criação e a distribuição como seu negócio principal (*core business*), concentraram os esforços no emprego do capital intelectual e passaram a ser, na verdade, integradoras de outras dezenas de empresas que produzem desde partes até a totalidade do produto que elas criaram.

Essa é uma demonstração da importância do conhecimento e de como ele pode se investir de poder e ampliar desigualdades. Terceirizar, neste caso, significa que alguma outra empresa se encarrega de uma tarefa com menor valor que é a de produzir. Poder-se-ia, por analogia, entender essa separação - empresas que criam e empresas que executam - como a reprodução, obviamente em outras bases, da divisão do trabalho entre planejamento e execução preconizada no modelo *taylorista*. Essas empresas encarregadas da produção, também chamadas de “maquiadoras”, estabelecidas nos países em desenvolvimento, como as do norte mexicano, seriam o exemplo mais significativo dessa nova “divisão do trabalho”.

Em entendimento mais atual, Zarifian (1994), citado por Fleury e Fleury (1999), descreve e classifica de outra forma essa divisão, introduzindo o conceito de empresa “qualificante” e empresa qualificada.

Utilizando a classificação daquele autor, a empresa “qualificante” seria a que tem foco na criação, está centrada na inteligência e no domínio da situação de imprevisto como momento de aprendizagem, valoriza a inovação permanente e preocupa-se com a explicitação e responsabilização da estratégia empresarial em todos os níveis.

Já a empresa qualificada seria a que se dedica à execução, padronizada e previsível, e que, embora caracterizada por modernas técnicas de gestão, poucos níveis hierárquicos, aproximação de chefias e subordinados e trabalho em equipe ou células com autonomia e responsabilidade pelo produto, produz o que foi desenhado, especificado e decidido pela primeira ¹. A intensa automação e a menor exigência de conhecimento para as atividades exercidas pela grande maioria de seus empregados, estabelece uma outra característica para esse tipo de empresa que é a da capacidade de mobilidade geográfica, permitindo escolher localizações que lhes proporcionem maiores vantagens competitivas e, portanto, melhores condições de maximização dos lucros.

Nesse sentido, a noção de vantagem competitiva, pelo conhecimento ou pela localização, leva à necessidade de discutir três tipos de abordagens distintas de acordo com a predominância de fatores internos ou externos na definição de como as organizações se diferenciam, abordando as visões de empresas baseadas em mercado, empresas baseadas em recursos e a visão integradora das duas anteriores.

Porter (1980) trata o mercado como o cerne da estratégia competitiva. Para ele, a inter-relação entre a empresa e seu setor é tão intensa que um e outro se confundem e os fatores que definem a rentabilidade da empresa não estão no produto, na alta ou baixa tecnologia aplicada ou no seu *design*, mas na estrutura do setor, ou seja, no grau de equilíbrio das “cinco forças competitivas”: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Quando há equilíbrio entre as forças competitivas, muitos concorrentes obtêm retornos atrativos. Em outros setores, onde uma força é mais intensa,

1 - Características das empresas “qualificantes” e qualificadas: anotações de aula do Programa de Pós-Graduação em Administração - FEA-USP, disciplina: “Seminários Avançados em Recursos Humanos - Gestão por Competências”, tema da aula: “Aprendizagem e Gestão do Conhecimento”, professores: Maria Tereza Leme Fleury e Joel de Souza Dutra, em 24/04/2002.

poucas empresas têm níveis satisfatórios de rentabilidade. A influência que as cinco forças exercem sobre os preços, os custos e o investimento necessário, que são os elementos do retorno sobre o investimento, determinam a rentabilidade do setor. A ênfase em fatores de mercado confere a essa abordagem uma caracterização “de fora para dentro”.

Em oposição, Prahalad e Hamel (1990), ao tratarem das competências-chave da organização, enfatizam o papel dos recursos da empresa na construção de suas competências organizacionais. A habilidade gerencial de consolidar tecnologias corporativas e as habilidades de desenvolvimento de competências, que permitam aos negócios individuais se adaptarem rapidamente às oportunidades, são as fontes de vantagem da empresa.

As competências essenciais seriam, então, determinadas pela combinação, mistura e integração dos diversos recursos tangíveis (financeiros, materiais, humanos, administrativos, tecnológicos) e intangíveis (marca, imagem, posicionamento), resultando em produtos e serviços que ofereçam reais benefícios aos consumidores, que sejam difíceis de imitar e que permitam acesso a diferentes mercados. Ao enfatizar os recursos da organização, essa abordagem se caracteriza como “de dentro para fora”.

Finalmente, destaca-se uma tendência integradora destes modelos, que permite alinhar oportunidades externas (mercados) e internas (recursos) de forma dinâmica:

“Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais ao negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência destas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa”. (Fleury e Fleury, 2000:24)

Esse modelo é esquematizado pelos autores, da seguinte forma:

Fonte: adaptado de Fleury e Fleury, 2000

Figura 2 - Relação entre estratégia e competências

O modelo pressupõe um aprendizado em duas vias: o desenvolvimento das competências essenciais depende do desenvolvimento das competências individuais e o desenvolvimento de competências individuais pode gerar o desenvolvimento de novas competências essenciais.

Essas duas últimas abordagens, de Hamel e Prahalad e de Fleury e Fleury, explicam porque as empresas se diferenciam em um mesmo mercado, aproveitando as oportunidades ou enfrentando as mesmas adversidades, o que reduz o caráter determinante do setor na rentabilidade da empresa. O caso apresentado por Zaccarelli, citado a seguir, ilustra essa situação.

“Os negociadores [...] disseram que só queriam conversar com algumas pessoas, cujos nomes já estavam em uma pequena folha de papel. Percebeu-se que as pessoas da lista eram aquelas que tinham funções relacionadas com as vantagens competitivas da empresa. As pessoas da lista foram entrevistadas no decorrer do dia. Ao fim do dia, os negociadores simplesmente disseram: ‘aceitamos o preço (sem discuti-lo); negócio fechado’. Não viram os imóveis, as máquinas, a documentação patrimonial, etc.; só quiseram conferir como as vantagens competitivas eram administradas.” (Zaccarelli, 2000:37)

3.2. Conhecimento, capital intelectual e competência

Os parágrafos anteriores procuram demonstrar a importância do conhecimento como um ativo no ambiente empresarial e a conseqüente necessidade da sua gestão pelas empresas. Merece ser observado no pequeno texto acima que, além do termo “conhecimento”, foram utilizados também “capital intelectual” e “competência” para expressar esse recurso;

outros muitos, como habilidade, capacidade, ativo intangível, etc., são encontrados na literatura.

Por esse motivo, faz-se necessário apresentar algumas definições encontradas na literatura que poderiam melhor identificar esses termos e estabelecer os limites, as semelhanças e diferenciações:

Conhecimento

“[...] consideramos o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’”. “[...] o conhecimento [...] diz respeito a crenças e compromissos [...] é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. [...] está relacionado à ação. É sempre conhecimento ‘com algum fim’. [...] diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional” (Nonaka e Takeuchi, 1997:63)

“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem nas mentes dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.” (Davenport e Prusak; 1998:6)

“Conhecimento é um conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é constituído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais” (Probst, Raub e Romhardt; 2002:29)

“O conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. O conhecimento pode ser entendido também como informação associada à experiência, intuição e valores.” (Fleury; 2001:18)

Capital intelectual

“O capital intelectual constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva. É difícil de identificá-lo e mais difícil ainda distribuí-lo de forma eficaz.” (Stewart; 1998:XIV)

Competência

“Competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de uma unidade organizacional. Portanto, é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe.” (Hamel e Prahalad; 1995:233-234)

“Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury e Fleury; 1997:21)

Muito embora os conceitos de competência acima tratem apenas dos aspectos intangíveis, Prahalad e Hamel (1990), quando tratam das competências essenciais, acrescentam a estes os recursos tangíveis na composição que permite à empresa ser competitiva.

Afora essa observação, parece haver semelhanças significativas quanto ao significado dos conceitos apresentados; embora cada um com a sua forma, todos trazem os atributos: ser ligado às pessoas, ter base em dados e informações, valores e crenças, poder ser transferido via aprendizado e permitir a realização dos objetivos empresariais.

A diferenciação estaria na utilização do termo como um artifício semântico para salientar e/ou explicar a aplicação que se quer dar ao conhecimento. O termo “capital intelectual”, por exemplo, é utilizado por Stewart (1998) para ressaltar que há algo que as tradicionais formas de atribuir valor às empresas, baseadas nos ativos econômicos, não conseguem compreender (incluir e entender). O termo “competência” - que tem a mesma significação de *habilidade* e *capacidade* para Hamel e Prahalad (1995) - é utilizado pelos autores para designar a base de conhecimento da empresa, os recursos intangíveis da organização, assim como Fleury e Fleury (1997).

Assim, com exceção da expressão “competência essencial”, pelos motivos já expostos, o termo conhecimento será utilizado neste trabalho com o

sentido de recursos intangíveis comandados pela empresa, não obstante possam ser encontradas outras formas de designá-lo.

3.3. Classificações do conhecimento

Distinções podem ser feitas entre diferentes tipos de conhecimento importantes na economia baseada no conhecimento: “saber o que”; “saber porque”, “saber como” e “saber quem”.

“Saber o que” e “saber porque” são, genericamente, incluídos no componente “informação” do conhecimento; esses são também os tipos de conhecimento que estão mais próximos de *market commodities* ou recursos econômicos, sendo mais ajustados para a economia na função produção. Outros tipos de conhecimento - particularmente “saber como” e “saber quem” - estão mais próximos do conhecimento tácito e são mais difíceis de codificar e mensurar. (Lundvall e Johnson, 1994, *apud* OCDE, 1996)

“Saber o que” (*know-what*) refere-se ao conhecimento sobre fatos. Aqui, conhecimento está muito mais próximo do que é normalmente chamado de informação. Mesmo em algumas áreas complexas, especialistas têm muito desse tipo de conhecimento como forma de realizar seu trabalho.

“Saber porque” (*know-why*) refere-se ao conhecimento científico das principais leis da natureza. Esse tipo de conhecimento suporta o desenvolvimento tecnológico e o avanço de produtos e processos em muitos setores. A produção e a reprodução do “saber porque” freqüentemente é segmentada em organizações especializadas, tais como laboratórios de pesquisa e universidades. Para obter acesso a esse tipo de conhecimento, as empresas têm que interagir com essas organizações diretamente através de contatos ou atividades conjuntas ou, ainda, através do recrutamento de profissionais cientificamente preparados para esse trabalho.

“Saber como” (*know-how*) refere-se às habilidades ou às capacidades para fazer algo. Realizar uma prospecção de mercado ou proceder a uma

seleção de pessoas envolve o conhecimento de como fazer. O mesmo é verdadeiro para um trabalhador especializado que opera uma complicada máquina-ferramenta. O “saber como” é tipicamente um tipo de conhecimento desenvolvido e mantido no interior de uma empresa. Uma das mais importantes razões para a formação de uma rede industrial é a necessidade da empresa estar apta a compartilhar e combinar elementos do “saber como”. Esse é o motivo do “saber quem” (*know-who*) tornar-se crescentemente importante.

“Saber quem” envolve a informação sobre quem conhece “o que” e quem conhece “como fazer o que”. Envolve a formação de um relacionamento social especial que possibilita acesso aos especialistas e a utilização eficiente de seus conhecimentos. Isso é significativo na economia onde as habilidades estão largamente dispersas por causa do desenvolvimento da grande divisão do trabalho entre organizações e especialistas. Para a moderna administração e organização, é importante usar esse tipo de conhecimento em resposta à aceleração do grau das mudanças. O tipo de conhecimento “saber quem” é interno à organização em grau mais alto que qualquer outro tipo de conhecimento. OCDE (1996)

O conhecimento pode ser classificado, ainda, em explícito e tácito. Nonaka e Takeuchi (1997) baseiam-se em Michel Polanyi para distingui-lo dessa forma. O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em palavras e números, ou seja, é formal e sistemático e por isso é mais facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Já o conhecimento tácito é dificilmente visível e exprimível, altamente pessoal e difícil de formalizar, e, portanto, de transmitir e compartilhar com os outros:

“O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Conclusões, insights e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento.” (Nonaka e Takeuchi; 1997:65).

Para os autores, o conhecimento é basicamente tácito. O conhecimento explícito seria apenas a “ponta do iceberg”. Vão mais longe para ressaltar a

importância do conhecimento tácito quando citam Levitt (1991) *apud* Nonaka e Takeuchi (1997): "o conhecimento mais precioso não pode ser ensinado nem transmitido". Stewart (1998:104) também atribui importância e dificuldade de transferência a esse tipo de conhecimento: "a maior parte do conhecimento é menos estruturada: a resposta [para um problema] varia de acordo com o contexto; assume a forma de sabedoria, experiência e histórias, não de regras".

A tabela 5 apresenta algumas distinções entre esses tipos de conhecimento.

Conhecimento Tácito (<i>subjetivo</i>)	Conhecimento Explícito (<i>objetivo</i>)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

(Nonaka e Takeuchi; 1997:67)

Tabela 5 - Dois tipos de conhecimento

Nonaka e Takeuchi estabelecem, ainda, uma relação entre esses dois tipos de conhecimento ao pensamento filosófico dominante no oriente (zen-budismo) e no ocidente (positivismo), sendo que o primeiro estaria mais ligado ao conhecimento tácito, e o segundo, mais ligado ao conhecimento explícito. Essa relação explicaria o maior valor atribuído ao conhecimento tácito pelos orientais e que, só agora, começa a ser destacado pelos ocidentais.

3.4. Gestão do conhecimento

A definição de Probst, Raub e Romhardt (2002:31): "gestão do conhecimento consiste em métodos para influenciar os ativos intelectuais da organização e orientar o seu desenvolvimento", é concisa e suficiente para dar um fácil entendimento sobre o que é a gestão do conhecimento. Todas as ações que visam à alteração do estágio da empresa em relação ao que ela conhece podem ser assim colocadas.

Como já abordado no primeiro capítulo, as empresas sempre procuraram ter acesso ao “saber como fazer” (*know-how*), atraindo profissionais com o conhecimento e a experiência necessária, adquirindo ou desenvolvendo tecnologia, desenvolvendo e treinando seus empregados, mas, na maioria dos casos, de forma isolada e aleatória. Todas essas ações “influenciam os ativos intelectuais”, mas gestão do conhecimento é muito mais que isso. A gestão do conhecimento parte do pressuposto de que esse é um ativo estratégico e fundamental para a competitividade da empresa e que, tanto o conhecimento existente como o que deve ser adquirido, precisam ser tratados sistematicamente para que a empresa possa aproveitá-los em toda a sua potencialidade.

Entretanto, primeiro, é necessário saber qual é o conhecimento existente e qual é o conhecimento que precisa ser adquirido. Stewart apresenta uma composição das possibilidades que a organização tem para conhecer e controlar o conhecimento:

	Sabe	Não sabe
Sabe	Conhecimento que você sabe que tem (conhecimento explícito)	Conhecimento que você sabe que não tem (lacunas conhecidas)
Não sabe	Conhecimento que você não sabe que tem (conhecimento tácito)	Conhecimento que você não sabe que não tem (lacunas desconhecidas)

(Stewart; 1998:121)

Tabela 6 - Conhecimento sobre o conhecimento

A tabela é falha apenas quando apresenta unicamente o conhecimento tácito no quadrante “*não sabe que tem*”. Outros autores estudados, como Davenport e Prusak (1998) e Probst, Raub e Romhardt (2002), explicam que as empresas despendem tempo e dinheiro para solucionar certos problemas quando, muitas vezes, soluções já haviam sido encontradas no passado ou estão sendo encontradas por outras equipes. Esse é um tipo de conhecimento que pode ser classificado como explícito e que elas não sabiam que existia.

Nesse sentido, esses e outros autores atribuem importância à identificação da *base de conhecimento* existente, definida como:

“a base de conhecimento organizacional consiste em ativos de conhecimento individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas. A base de conhecimento também inclui os dados e as informações sobre os quais se constroem o conhecimento individual e organizacional” (Probst, Raub e Romhardt; 2002:29).

“a recategorização e contextualização do conhecimento gerado nesses dois níveis [hierarquia e força tarefa] necessita do estabelecimento de um terceiro nível, que chamamos de base de conhecimentos. Esse nível não existe na entidade organizacional real, mas é incorporado na visão da empresa, na cultura organizacional ou na tecnologia. A visão da empresa e a cultura organizacional controlam o conhecimento tácito, enquanto a tecnologia controla o conhecimento explícito gerado nos dois níveis” (Nonaka e Takeuchi; 1997; 272:273)

Probst, Raub e Romhardt (2002) salientam que muitas empresas perdem de vista suas competências internas e seus ativos de conhecimento em áreas importantes, em virtude do que eles denominam de “invisibilidade interna”. Defendem que se deve conhecer suficientemente os ativos de conhecimento relevantes para decidir por onde começar a perseguir as metas de conhecimento que visam preencher as lacunas existentes. As metas de conhecimento estariam vinculadas aos níveis táticos ou estratégicos da empresa. A primeira vinculação - ao nível tático - pode envolver as situações originadas na necessidade específica de melhoria ou inserção de um determinado produto, processo ou tarefa:

“Uma idéia não é necessariamente uma idéia na área de biotecnologia. [...] Uma idéia é um sistema de faturamento livre de erros. É pegar um processo que costumava levar seis dias e realizá-lo em um único dia.” (Stewart; 1998:61)

Está se falando, nesse nível, do conhecimento como forma de proporcionar à empresa tornar-se mais eficiente. Isso pode acontecer de forma direcionada ou voluntária. É importante que a organização crie processos e estruturas, como salientam Duguid e Brown (2001), para levar vantagem de práticas que se desenvolvem espontaneamente na empresa e aumentem sua eficiência, sendo necessário balancear o acompanhamento dessas práticas para não permitir a fragmentação das ações nem levar a uma rigidez que possa inibir iniciativas.

A gestão do conhecimento pode envolver, por outro lado, o alinhamento da estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral do negócio, exigindo uma avaliação contínua do conhecimento existente e uma comparação com as necessidades futuras. Fleury adota o conceito de gestão estratégica do conhecimento, citado a seguir, que tem forte relação com os objetivos desta pesquisa.

“Gestão estratégica do conhecimento [é] a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas.” (Fleury; 2002:19)

Os programas de desenvolvimento gerencial, no âmbito interno, e as alianças corporativas, no âmbito externo, ambos com o objetivo de eliminar lacunas de conhecimento, são exemplos citados pela autora como instrumentos de gestão estratégica capazes de elevar o desempenho da empresa.

Probst, Raub e Romhardt (2002) também citam que recorrer às bases de conhecimento externas à organização é uma das formas para preencher essas lacunas e discorrem sobre as diversas formas de aquisição do conhecimento: alianças estratégicas (ligações entre produtos, ligações de conhecimento), contatos com *stakeholders* (grupos no ambiente que sofrem influência, têm interesse ou necessitam das atividades da empresa), produtos de conhecimento (softwares, propriedade intelectual, projetos, engenharia reversa) e aquisição de empresas.

Assim como as alianças corporativas, entende-se que as aquisições com o fim de incorporar bases externas de conhecimento também estariam enquadradas no nível da gestão estratégica do conhecimento.

3.5. Aquisição de empresas para obtenção de conhecimento

Geralmente, o termo aquisição é utilizado em qualquer transação de compra de parte ou de todos os ativos e ocorre com a concordância entre as empresas envolvidas. Formas específicas de aquisição incluem a aquisição de

ativos ou ações, união estatutária e consolidações (Levine, 1989). A aquisição caracteriza-se como a obtenção por uma empresa da propriedade controladora de outra empresa com a intenção de conservar, operar ou incorporar, nesse último caso extinguindo a adquirida. Já a fusão caracteriza-se como uma combinação das duas organizações pressupondo-se a integração das duas empresas em uma só.

Pouco se sabe no Brasil, oficialmente, sobre as aquisições ocorridas no País. As informações disponíveis são as apresentadas pela grande imprensa e as que são consolidadas por empresas de consultoria financeira, mas não correspondem ao universo das transações (Rodrigues, 1999; Matias e Pasin, 2000; Rocha *et al*, 2001). O caráter secreto dessas transações também prejudica a obtenção de informações sobre as ocorrências (Ross *apud* Matias e Pasin, 2000).

Entretanto, os diversos exemplos citados no primeiro capítulo dão uma visão panorâmica da abrangência e porte das operações de aquisição com intenção de incorporar bases externas de conhecimento e demonstram como eles são diferentes das aquisições ou fusões envolvendo gigantes empresariais que buscam sinergia. As mega fusões fornecem evidências das dificuldades que as grandes organizações podem enfrentar hoje: as fusões entre bancos provavelmente refletem o futuro precário dos serviços bancários tradicionais, enquanto as fábricas de automóveis e as grandes empresas petrolíferas parecem estar se consolidando em resposta ao significativo excesso de capacidade (Duguid e Brown, 2001). Já os processos como os do presente estudo mostram um tipo de aquisição diferente, mais relacionado com a transformação empresarial e o crescimento do que com o “enxugamento” de estruturas e redução de custos.

O interesse por um determinado mercado, normalmente emergente, e a rapidez em conseguir capacitação para estarem aptas à competição, move certas empresas a optar por incorporar o conhecimento detido por outras ao invés de desenvolvê-lo internamente. O desenvolvimento do conhecimento necessário pode ter um custo elevado e requer tempo muitas vezes

incompatível com a oportunidade de inserção no mercado desejado. Há, ainda, o risco de não se conseguir atingir o objetivo.

A aquisição de outra organização que já passou pelo processo de desenvolvimento e aprendizagem e que dispõe de capacitação e de sucesso no mercado seria, por conseguinte, para quem decide, a solução ideal para enfrentar essas dificuldades.

Alguns autores, mesmo sendo defensores do aprendizado organizacional, admitem a existência de fortes condicionantes para a criação do conhecimento internamente à organização. Garvin (2001), por exemplo, embora entusiasta da melhoria contínua, reconhece que são muito mais numerosos os fracassos que os sucessos dos programas desse tipo porque se faz necessário o comprometimento com o aprendizado. Mas, ainda que exista forte comprometimento, o raciocínio defensivo pode bloquear o aprendizado, como salienta Argyris (2001), exigindo que as organizações concentrem o foco dos programas de aprendizado na maneira como as pessoas raciocinam sobre o próprio comportamento, para, aí então, romper as barreiras que bloqueiam o aprendizado organizacional.

Mas, procurando eliminar as dificuldades relativas ao tempo necessário e à possibilidade de não alcançar o objetivo de desenvolver internamente o conhecimento, as empresas que se lançam nas operações de incorporação de bases externas de conhecimento podem incorrer em outros tipos de problema. Transferir conhecimento não é tarefa simples, pois continua dependendo de aprendizado.

Sendo o conhecimento basicamente tácito, como defendem Nonaka e Takeuchi, o processo de aquisição se baseia em adquirir o conhecimento que é detido por pessoas, e é aí que ele passa a se revestir de alta complexidade e risco. Quanto mais tácito o conhecimento que se procura adquirir de uma outra empresa, mais difícil é sua aquisição. Assim também, quanto mais tácito é o conhecimento, maior a probabilidade que esse conhecimento tenha mais valor (Inkpen, 1998).

As empresas precisam, então, optar entre os riscos de um processo de aquisição e os riscos de desenvolvimento interno do conhecimento. Probst, Raub e Romhardt (2002), citando Schülin, exemplificam essa dificuldade quando relatam que grandes empresas com dificuldade interna de inovação escolheram as aquisições esperando adquirir profissionais talentosos no desenvolvimento de produtos para seus próprios projetos estratégicos. Entretanto, a criatividade destes minguou quando se tentou integrá-los às compradoras e os melhores deles deixavam a empresa. No pior cenário, eles saíam para formar uma empresa rival. Assumir toda a base de conhecimento de outra empresa, com todos os direitos de acesso, pode desvalorizar e destruir essa base de conhecimento precipitando uma evasão da intelectualidade.

“Os funcionários que acham que foram ‘vendidos’ podem não estar dispostos a tornar sua especialização disponível para os novos donos; em casos extremos eles podem usá-la para realizar sabotagens ou gerar desinformação. Esses fenômenos fazem parte da conhecida ‘síndrome da fusão’; eles devem ser levados em conta quando se fazem planos para assumir a base de conhecimento de outra empresa.” (Probst, Raub e Romhardt, 2002:99)

Outro problema, citado por Duguid e Brown, está na identificação de onde reside o conhecimento que faz diferença na adquirida.

*“O livro *Wellsprings of Knowledge*, de Leonard-Barton, fornece um exemplo particularmente extremo disso, discutindo uma transferência de controle acionário em que o comprador procurava conquistar um conhecimento sofisticado de um concorrente, ao assumir o controle, principalmente, de seu equipamento avançado e de uma equipe de engenheiros altamente treinados. Apenas após o negócio ser concretizado e os demais funcionários da empresa-alvo serem demitidos, ficou claro que ‘o conhecimento operacional mais crítico’ era, realmente, dominado por esses empregados recém-despedidos”. (Duguid e Brown; 2001:72)*

O modo de condução do processo é fundamental para o uso futuro da base de conhecimento adquirida, necessita de cuidados na identificação prévia do conhecimento, de preparação para a mudança cultural decorrente e planejamento do aprendizado que, finalmente, resultará na incorporação do conhecimento para gerar os resultados esperados.

3.6. Cultura organizacional

Parece comum aos autores que tratam da gestão do conhecimento e de fusões e aquisições, uma grande preocupação com a influência da cultura organizacional em todas as etapas desses processos. É prudente, porém, tomar algum cuidado com a apropriação dos comentários encontrados na literatura, visto existirem algumas utilizações impróprias do conceito pela confusão com clima organizacional e até com relacionamentos interpessoais. Uma observação importante sobre essa situação é apresentada por Ruben:

“... algumas áreas do conhecimento [...] tratam a cultura como uma espécie de apelo argumentativo que se invoca quando outros fatores explicativos perdem seu poder de explicação (transformando a cultura em ‘tudo’ e ‘nada’, ao mesmo tempo)” ... “Não se trata de legar aos aspectos culturais do mundo de negócios apenas uma importância que é identificada, mas que ao mesmo tempo, é relegada ao campo do ‘inexplicável’, do ‘incompreensível’. Tudo o que não se explicaria ou não se compreenderia no campo empresarial poderia então, ser creditado a fatores de natureza cultural”. (Ruben; 1999).

Faz-se necessário, então, abordar o assunto nesta revisão. Muitas são as definições utilizadas para cultura organizacional, entretanto sobressai a elaborada por Schein:

“Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. (Schein; 1989:12)

Fleury destaca a relação de poder decorrente, não clarificada na definição anterior:

“Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação”. (Fleury; 1996:22)

e que é fundamental, tanto nas operações de fusão e aquisição nos quais pode se estabelecer uma relação entre “vencedores” e “vencidos” - fazendo parte do primeiro grupo os que pertenciam à empresa compradora e do segundo grupo os que pertenciam à empresa comprada -, como na gestão

do conhecimento, dado que o conhecimento, conforme Probst, Raub e Romhardt (2002) pode ser influenciado politicamente na empresa e usado como base de poder.

Para Schein, a cultura de uma organização pode ser analisada sob três aspectos principais: (1) Produtos visíveis que correspondem ao ambiente construído da organização, *layout*, comportamentos visíveis das pessoas; (2) Valores, difíceis de serem observados diretamente, mas que, segundo o autor, geralmente expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações; e (3) Pressupostos básicos, que normalmente são inconscientes, mas determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Os fundadores da organização, para aquele autor, apresentam papel fundamental no processo de “estabelecimento” dos padrões culturais. A partir do momento que os fundadores desenvolvem formas próprias de resolução de problemas, transmitem aos demais integrantes a sua visão de mundo, bem como os valores que sustentam a razão da existência da própria organização.

Para compreender melhor o conceito de cultura organizacional deve-se examinar suas principais características: (1) a cultura organizacional é aprendida - resulta tanto das experiências das pessoas antes de entrarem para a organização, como das influências da organização em si; (2) é determinada pela história da organização - definida pelas decisões que os indivíduos tomaram no passado, particularmente por pessoas importantes, como o fundador; (3) é parcialmente subconsciente - com o tempo, as idéias e as crenças se desenvolvem e se tornam influências claras no comportamento das pessoas; e (4) é heterogênea - partes distintas da organização têm culturas diferentes.

A cultura organizacional resulta e é reforçada e/ou modificada por cinco fatores: história da organização; estrutura organizacional e relações internas;

práticas gerenciais ou maneira de conduzir os negócios no dia-a-dia; sistema de comunicação existente e sistemas de recompensas.

Figura 3 - Influência na cultura organizacional

A cultura das organizações, dessa forma, afeta o processo de aquisição, porque este implica em integração forçada entre elementos estranhos: ambas as organizações, adquirente e adquirida, são portadoras de diferentes crenças, valores, expectativas, linguagens, motivações e normas.

Modos distintos de tratar clientes, fornecedores e colaboradores, velocidades diferentes e nível de participação na tomada de decisão em cada organização, nível de formalidade e controles, expectativa de desempenho, nível de tolerância ao risco e diferenças na orientação de custo/qualidade, entre outros, provocam reações de ambos os lados e, se as diferenças forem significativas, a integração tende a ser muito difícil e comprometer o próprio sucesso do empreendimento.

Se aspectos da cultura organizacional podem afetar as operações de aquisição, o inverso também é verdadeiro: o próprio processo de fusão ou aquisição pode induzir a formação e consolidação de uma nova cultura. Durante o processo, os valores culturais são ressaltados e confrontados, produzindo reflexões e reações (pensamento e ação), ajustando as manifestações de cultura e, numa dimensão mais profunda, as crenças e valores. (Pettigrew, 1989).

Essa mudança cultural que, como fator de equilíbrio e integração, favorece as fusões e aquisições voltadas para a sinergia, pode ser um problema nos processos que têm como objetivo incorporar conhecimento. É que empresas geram conhecimento no contexto de sua cultura específica (Davenport e Prusak, 1998) e mudanças culturais podem reduzir ou até eliminar o potencial criativo que originou o interesse pela adquirida.

Um outro aspecto importante é o da dissonância cultural como barreira à transferência da tecnologia. Nonaka e Takeuchi (1997) reconhecem a importância do entendimento comum e defendem, inclusive, a redundância - núcleos distintos com especialidades comuns - como forma de gerar e transferir conhecimento. A efetiva transferência do conhecimento fica muito mais fácil quando os participantes usam a mesma linguagem para se comunicar (Davenport e Prusak, 1998). Lynch (1992) defende, por esse motivo, que a aquisição faz mais sentido quando acontece no âmbito do negócio principal (*core business*) da compradora e que as alianças estratégicas são mais indicadas para introduzir-se em novos mercados, tecnologias ou campos fora de seu negócio principal.

Um fator determinante é a habilidade de assimilar o novo conhecimento: quanto mais uma organização conhece uma tecnologia específica, mais fácil será absorver novo conhecimento sobre ela. As barreiras sociais e mentais para a aceitação do conhecimento e tecnologia novos serão consideravelmente menores quando estes forem familiares (Berger e Luckmann e Kogut e Zander *apud* Lyles, 2001).

3.7. Transferência de conhecimento

Kolb, Rubin e McIntyre (1974:37) advertem que "... o conceito de aprendizagem raramente nos parece relevante em nossa vida ou em nosso trabalho diário. Em um mundo onde a taxa de mudança aumenta rapidamente a cada ano, em um tempo no qual poucos homens terminarão suas carreiras nos mesmos empregos ou até nas mesmas ocupações que começaram, a

capacidade de aprender parece uma importante, se não a mais importante, habilidade”.

Conhecimento e aprendizagem estão intimamente ligados. A aprendizagem tem, portanto, papel fundamental na incorporação de bases externas de conhecimento. A incorporação não se encerra, mas se inicia no momento da aquisição pois é necessário aprender com a empresa adquirida. Compreender os processos de aprendizagem auxiliará a análise dos casos a serem estudados.

3.7.1. Aprendizagem organizacional

Drummond (1997) resgata que o termo “aprendizado organizacional” foi cunhado no início dos anos 1960 e que surge como produto de uma larga discussão sobre como as organizações se adaptam ao ambiente; naquele momento diversos pesquisadores se dedicaram ao exame do processo de tomada de decisão e sobre como os membros da organização deveriam mudar seu comportamento no sentido de adaptarem-se ao requerido pelo ambiente. O principal ponto de divergência estaria em definir se o aprendizado é um processo esporádico e pontual (“*stepwise*”) ou contínuo e gradual. Mas a teoria organizacional teria se concentrado, a partir de então, em como as organizações adotam diferentes estruturas e estratégias para adaptação, sem classificar, entretanto, esse processo como aprendizagem.

O tema retornou à literatura, nos anos 70, com autores como Argyris, Schön, Duncan e outros. Segundo Dodgson *apud* Drummond (1997:15), há três principais razões que tornam a aprendizagem organizacional novamente interessante: a) as organizações estão atentas “em desenvolver estruturas e sistemas mais adaptáveis e sensíveis à mudança”; b) “a profunda influência que a rápida mudança tecnológica está exercendo nas organizações” e c) o fato de que “o conceito de ‘aprendizado’ tem um extenso valor analítico”, para isso “é um conceito dinâmico e seu uso na teoria enfatiza a contínua mudança natural das organizações”.

A aprendizagem organizacional é definida de diversas formas pelos pesquisadores, segundo a luz que colocam sobre a adaptação ao ambiente *versus* criação de conhecimento ou sobre os aspectos cognitivos *versus* comportamentais, ou, ainda, nos agentes e níveis de aprendizado (individual, grupal ou organizacional).

Probst, Raub e Romhardt atribuem à aprendizagem organizacional as mudanças regulares pelas quais passa a base de conhecimento e que adquirem dimensão coletiva, definindo-a como:

“a aprendizagem organizacional consiste em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas”. (Probst, Raub e Romhardt; 2002:29-30)

Garvin (1993:80), com forte influência dos processos de qualidade total, define que “organizações que aprendem são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e *insights*” e apresenta três dimensões do aprendizado organizacional: (1) cognitiva, a partir da exposição a novas idéias; (2) comportamental, pela internalização das novas idéias, alteração do comportamento; e (3) melhoria do desempenho, com mudanças no comportamento que levam a melhorias quantificáveis.

Ensina, ainda, que o aprendizado exige que as empresas desenvolvam os três “M”: *meaning, management e measurement*. A empresa deve desenvolver seu significado, com uma definição bem fundamentada do que ela quer; sua gestão, através de diretrizes operacionais claras e sua mensuração - ferramentas para medir velocidade e nível de aprendizado - e lista, também, habilidades das organizações que aprendem: (1) solução de problemas por métodos sistemáticos do movimento da qualidade - ciclo PDCA (planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação) de Deming; (2) gestão baseada em fatos; ferramentas estatísticas simples; (3) experimentação de novas abordagens, com o aproveitamento de oportunidades e ampliação de horizontes; (4) programas contínuos; partir do conhecimento superficial para a compreensão profunda do *know-how* ou padrões da prática para *know-why* ou

relações de causa e efeito; aprendizado com a própria experiência, pela análise de sucessos e fracassos, diferenciando fracasso produtivo de sucesso improdutivo; aprendizado com as melhores práticas alheias, através de *benchmarking* que promove a identificação, análise, adoção e implementação das melhores práticas setoriais; e (5) transferência de conhecimento rápida e eficiente em toda a organização, quando as idéias devem ser amplamente compartilhadas.

DiBella & Nevis (1999) apresentam a organização que aprende como aquela que possui a capacidade de adaptar-se às mudanças que ocorrem com seu ambiente e de reagir às lições trazidas pela experiência por meio da alteração do seu comportamento organizacional. Segundo esses autores, uma organização não se torna uma *learning organization* por acaso, mas através de ações nas seguintes perspectivas: (1) normativa, como resultado do desenvolvimento e do emprego de habilidades específicas, como: gerar um ambiente propício à aprendizagem, derrubar barreiras, estimular o intercâmbio de idéias e criar eventos de ensinamento; (2) “desenvolvimental”, por meio de liderança gerencial, com estágios de desenvolvimento de mudança (evolucionária, revolucionária, ambas), sendo necessário que o processo de aprendizagem já exista na organização; e (3) “capacitacional”, por meio da experiência adquirida através de uma escolha estratégica: com o decorrer do tempo, à medida que enfrentam e resolvem problemas, as empresas desenvolvem uma cultura que as transforma em repositório de lições aprendidas. Dessa forma criam competências básicas representativas da aprendizagem coletiva, levando o conhecimento e a competência a serem transmitidos de geração em geração.

Argyris (2001) alerta para as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional e introduz o conceito de ciclos de aprendizado - único e duplo. O “aprendizado de ciclo único” resume-se a solucionar os problemas. Quando essa solução resulta em erro ou fracasso, o profissional tende a atribuir a responsabilidade sobre outros, eximindo-se da responsabilidade, ao invés de adotar um “aprendizado de ciclo duplo” que implica em uma profunda análise

sobre seu próprio comportamento e a interferência deste no processo, seja em sua causa ou em suas conseqüências. O autor defende que é necessário “ensinar as pessoas a raciocinarem sobre seu comportamento de um modo mais eficaz”, diferenciando o comportamento real e o comportamento imaginado. Este último é decorrente da falta de uma profunda reflexão sobre si mesmo e visa minimizar o peso dos fracassos, manter o controle sobre a situação e reprimir sentimentos negativos que o levariam a uma auto-imagem vulnerável ou incompetente. No processo defensivo são usados diversos argumentos que apóiam seu ponto de vista, mas sem base real. Como esses argumentos não são testados pelo indivíduo, o ciclo de defesa se fecha sem abrir uma oportunidade para o aprendizado.

A obra de Senge (1990) salienta a importância da “quinta disciplina”: o *pensamento sistêmico*, como o “motor” das quatro outras disciplinas fundamentais para a aprendizagem organizacional - domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe - porque os funde “em um conjunto coerente de teoria e prática”. Para ele, as organizações que aprendem são possíveis não só porque aprender faz parte da natureza humana, mas também “porque adoramos aprender”. As organizações que aprendem (*learning organizations*) são assim definidas pelo autor:

“Organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente”. (Senge, 1990:3)

Senge ensina que as “organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem”, mas, apesar do aprendizado organizacional depender do aprendizado individual, este é condição necessária, mas não suficiente. Somente as organizações que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender serão bem sucedidas. Assim, as organizações que aprendem são um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade e como podem mudá-la.

de Geus (1999), apresenta o conceito de “empresas vivas” que, porque aprendem, têm uma chance maior de sobreviver e evoluir em um mundo que não controlam. Elas fazem sentido principalmente porque o sucesso hoje depende da mobilização do maior nível possível de conhecimento. Os altos níveis de tolerância que existem em uma organização viva criam espaço para mais inovação e mais aprendizado. Criar esse espaço é vital para as empresas ricas em conhecimento e pobres em ativos e cujo sucesso depende da qualidade da sua comunidade interna.

Lyles (2001) indica que cada organização possui certa habilidade de aprender a partir de outras organizações e cita Cohen e Levinthal (1990) que denominam “capacidade de absorção de conhecimento” a habilidade de “reconhecer o valor dos ensinamentos novos, externos, de assimilá-los e de aplicá-los a fins comerciais”.

Nonaka e Takeuchi (1997) criticam a divisão cartesiana entre sujeito e objeto, conhecedor e conhecido, característica do pensamento ocidental e que implica numa visão das organizações como um mecanismo para “processamento de informações” do ambiente externo para se adaptarem a novas circunstâncias.

Os autores defendem que a organização de negócios não só “processa” o conhecimento, mas também o “cria”. O conhecimento organizacional nasce da intensa e trabalhosa interação entre os membros da organização, tendo, assim, relação tanto com a experiência física e a tentativa e erro, quanto com a geração de modelos mentais e com o aprendizado com os outros, com os ideais e com as idéias. As organizações precisam ter a capacidade de criar conhecimento, disseminá-lo internamente e incorporá-lo aos produtos, serviços e sistemas.

A teoria da criação do conhecimento organizacional, desenvolvida por eles, baseia-se em duas dimensões: epistemológica (conhecimento explícito e conhecimento tácito) e ontológica (conhecimento do indivíduo, grupo, organizacional e interorganizacional). O conhecimento é criado quando a

interação entre conhecimento tácito e explícito eleva-se dinamicamente em “espiral” de um nível ontológico inferior até os níveis mais altos.

O núcleo da teoria está na descrição do surgimento dessa espiral, através dos modos de conversão do conhecimento, transformando conhecimento individual em organizacional, que é explicada a seguir, sempre segundo Nonaka e Takeuchi.

3.7.2. Modos de conversão do conhecimento

Uma singularidade na forma das empresas japonesas proporcionarem inovações contínuas é a estreita ligação entre o externo e o interno:

“O conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla na organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Ocorre algum tipo de conversão e este processo de conversão - de fora para dentro e para fora novamente, sob a forma de novos produtos, serviços ou sistemas, é a chave para entender os motivos do sucesso das empresas japonesas”. (Nonaka e Takeuchi, 1997;4)

O modelo proposto por Nonaka e Takeuchi para conversão do conhecimento parte do pressuposto de que o conhecimento é criado pela interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e pode ser classificado em quatro modos distintos: socialização, externalização, combinação e internalização.

A “socialização” é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, sendo tipicamente um processo de compartilhamento de experiências, com aprendizado através da observação, imitação e prática. Sem alguma forma de experiência compartilhada, com emoções associadas e contextos específicos, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo.

O treinamento prático, as sessões de *brainstorming* para discussão de problemas, os diálogos constantes, os estágios em outras áreas ou organizações, utilizam basicamente os mesmos princípios.

A “externalização” é a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Embora ainda inconsistentes e insuficientes, as imagens e expressões ajudam a promover a “reflexão” e a interação entre os indivíduos. Normalmente é provocada pelo diálogo e ou pela reflexão coletiva.

O processo está baseado no uso seqüencial da metáfora, analogia e modelo. Pela metáfora pode-se relacionar conceitos muito distantes em nossa mente, relacionando até mesmo conceitos bastante abstratos a fim de criar conceitos concretos. As contradições inerentes a uma metáfora são então harmonizadas pela analogia que reduz o desconhecido, destacando o caráter “comum” de duas coisas diferentes e ajudando a entender o desconhecido através do conhecido, elimina a lacuna entre imagem e modelo lógico.

A “combinação” é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Envolve a combinação de conjuntos de conhecimento explícito, através da troca de conhecimento contido em documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada.

A classificação, acréscimo, combinação e categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos. O ensino em um curso de pós-graduação e o desmembramento e operacionalização de visões empresariais, conceitos de negócios ou de produtos pela gerência de nível médio são exemplos desse modo de conversão.

A “internalização” é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Se dá pelo “aprender fazendo” e pela verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. “Reexperimentar” experiências vividas ou, mesmo, ler ou ouvir histórias sobre sucessos, pode se transformar em modelo mental tácito.

Quando a maioria dos membros da organização compartilha de tal modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional.

Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Figura 4 - Modos de conversão do conhecimento

O conteúdo criado por cada modo de conversão é naturalmente diferente. A socialização gera o “conhecimento compartilhado”, a externalização gera o “conhecimento conceitual”, a combinação dá origem ao “conhecimento sistêmico” e a internalização produz o “conhecimento operacional”.

A criação do conhecimento organizacional é uma interação constante, contínua e dinâmica, entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, no que os autores chamam de “espiral do conhecimento”.

3.7.3. Dificuldades na transferência de conhecimento

Tem sido colocada uma ênfase muito grande na criação de infra-estruturas organizacionais e técnicas, criação de gerentes do conhecimento,

implantação de softwares sofisticados de armazenamento e recuperação de informações e distribuição eficiente de conhecimento. Entretanto, essas infraestruturas não resistem ao que Probst, Raub e Romhardt chamam de “barreiras individuais e culturais ao compartilhamento de conhecimento” e que podem fragmentar a base de conhecimento da organização.

Essas barreiras estão relacionadas aos níveis na hierarquia e às funções.

Probst, Raub e Romhardt (2002:157)

Figura 5 - Barreiras ao conhecimento

As barreiras individuais se colocam na capacidade de compartilhar conhecimento e na vontade de fazê-lo. Algumas situações ligadas à atitude das pessoas e que não favorecem ao compartilhamento de conhecimento são típicas: compartilhar pode enfraquecer a posição de seu dono (poder); ausência de políticas de incentivos orientados para o conhecimento - remuneração e recompensas - e de mecanismos de avaliação (práticas administrativas), ausência de ambiente de confiança (clima organizacional), indefinição sobre as áreas importantes de conhecimento, divergências entre o discurso e a prática (liderança) (Stewart, 1998; Davenport e Prusak, 1998; Probst, Raub e Romhardt, 2002).

Probst, Raub e Romhardt citam uma situação relacionada ao último item do parágrafo anterior, e que pode ser determinante para minar a credibilidade em programas de gestão do conhecimento, como em qualquer outro:

“Folhetos de papel acetinado comunicam aos acionistas e funcionários que a empresa é uma learning organization: tolerante a erros, aberta, experimental e criativa. Entretanto, empresas que se dizem campeãs de aprendizado quase sempre se vêem muito diferentes frente ao observador imparcial.” (Probst, Raub e Romhardt, 2002:218)

Davenport e Prusak apresentam uma lista de fatores, reproduzidos na tabela 7, que inibem a transferência do conhecimento e sugerem soluções possíveis. Eles chamam esses inibidores de ‘atritos’ “porque retardam ou impedem a transferência e tendem a erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar pela organização”. Saliente-se que os autores tratam esses fatores como “culturais”, embora nem todos possam ser assim classificados.

Atrito	Soluções possíveis
falta de confiança mútua	construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
falta de tempo e de locais de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo	criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
falta de capacidade de absorção pelos recipientes	educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de idéias
crenças de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; síndrome do “não inventado aqui”	estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
intolerância com erros ou necessidades de ajuda	aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber de tudo

(Davenport e Prusak; 1998:117-118)

Tabela 7 - Atritos e soluções possíveis

Em contrapartida, citam a 3M como exemplo de empresa que tem promovido a transferência do conhecimento e proporcionado significativos investimentos nos mecanismos de transferência, dadas as suas crenças e valores arraigados em todos os níveis quase que desde a sua fundação, na delegação de responsabilidades, na tolerância a erros criativos e no respeito aos talentos individuais.

Há, ainda, que se considerar que programas de gestão do conhecimento podem criar tensão nas pessoas e desestabilizar o ambiente relativamente seguro proporcionado pelo “estoque de conhecimento” detido e aceito como satisfatório até aquele momento, como analisam Probst, Raub e

Romhardt (2002): (1) a situação pode ser agravada quando se procura importar conhecimento novo, evocando emoções fortes e reações defensivas dentro de uma organização, seja pela entrada de novos funcionários que não se encaixam nas imagens comuns, ou pelas idéias de especialistas externos que podem conflitar com os resultados de estudos internos, desacreditando dessa forma os seus autores; (2) a compra de licenças de produção pode provocar a redução da oferta de empregos; e (3) a “síndrome do não foi inventado aqui”, pela qual as descobertas externas são, muitas vezes, rejeitadas por funcionários do desenvolvimento de produtos, impede a terceirização de atividades não centrais de desenvolvimento ou de criação de valor, por preferir-se “um desenvolvimento interno dispendioso a um produto mais barato, e possivelmente melhor, de fora”.

Existe, portanto, um complexo conjunto de interdependências entre os âmbitos interno e externo que determina como o conhecimento externo será recebido. A adoção e a aplicação do conhecimento novo pode ser um processo lento e árduo, e o índice de sucesso será altamente influenciado pela cultura (Davenport e Prusak, 1998; Probst, Raub e Romhardt, 2002) e pelo clima reinante na empresa.

Deve ser levado em conta, também, que “mudar a cultura corporativa é um processo extremamente mais difícil, custoso e despende mais tempo do que a maior parte dos estrategistas pode conceber” (Lynch, 1992:38) e exige persistência e paciência (Pettigrew, 1989).

4. METODOLOGIA

Marconi e Lakatos (2000) afirmam que não há ciência sem o emprego de métodos científicos. Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam esses métodos são ciências. A utilização do método em si não caracteriza a ciência.

Analizando os diversos conceitos de método elencados pelas autoras, observa-se a inclusão nas definições de palavras como regras, caminho, sistemática, ordenamento, etc., que indicam, conseqüentemente, o método como um modo de se proceder, uma maneira para se atingir a verdade. O método é traduzido, também, em segurança e economia para se atingir um objetivo, como facilitador da detecção de erros. Sem o método na atividade científica não se chega à verdade, mas, apesar de ser condição necessária, não é suficiente: “o método não descarta a inteligência e o talento”.

Dentre os diversos conceitos identificados na literatura e apresentados por aquelas autoras, dois deles trazem funções adicionais para o método científico, introduzindo a “repetição” (Bunge) e a compreensão do processo de investigação (Kaplan).

“Método é um procedimento regular, explícito e passível de ser repetido para conseguir-se alguma coisa, seja material ou conceitual” (Bunge, 1974, apud Marconi e Lakatos, 2000:45)

“A característica distintiva do método é a de ajudar a compreender, no sentido mais amplo, não os resultados da investigação científica, mas o próprio processo de investigação” (Kaplan in: Grawitz, 1975 apud Marconi e Lakatos, 2000:45)

Essas definições de método demonstram a sua função de meio para a compreensão do processo de investigação, por permitir retrair os procedimentos daquele que alcança um resultado. Por sua vez, a comprovação do resultado não pode ser singular: outros pesquisadores, repetindo os mesmos procedimentos precisam chegar à mesma verdade.

Essa última condição talvez seja a grande dificuldade encontrada pela pesquisa social e o mérito maior do método. Os valores do pesquisador podem, eventualmente, interferir na condução da pesquisa, na análise dos dados e, conseqüentemente, nas conclusões. Como ensinam Selltitz *et al.*:

“O cientista social que sabe quais as suas preferências pessoais que entraram na escolha de seu assunto, será mais capaz de evitar o viés que poderiam introduzir em sua pesquisa do que aquele que trabalha com a ilusão de ser orientado apenas por considerações científicas. Como os valores pessoais inevitavelmente influem na escolha de um assunto, o único meio de manter a racionalidade do processo científico é ter consciência de como e onde interferem tais valores.” (Selltitz et al, 1975:37)

Esse alerta é particularmente importante para o pesquisador que adota o estudo de caso para a investigação, pois, segundo esses autores, esse método caracteriza-se por depender das capacidades integradoras de quem pesquisa para reunir, numa interpretação unificada, muitos e diversos aspectos da informação obtida. Para alguns críticos, por causa dessa característica, o estudo de caso se confundiria com a técnica projetiva e resultaria em conclusões que refletem mais a predisposição do pesquisador do que o objeto do estudo.

Outras duas características do estudo de caso descritas são: (1) a necessidade do pesquisador manter atitude receptiva e atenta, e não de verificação, permitindo que esteja em constante processo de reformulação e reorientação à medida que obtém novas informações; e (2) a intensidade do estudo, por tentar obter informação não só para explicar os aspectos singulares do caso em estudo, mas procurar extrapolá-la para outros incidentes.

4.1. Tipo de pesquisa

Trata-se de estudo descritivo no qual se buscou levantar e conhecer as opiniões e percepções das pessoas envolvidas em operações de aquisição de empresas para transferência de conhecimento organizacional, visando avaliar e identificar se esses processos podem ser um caminho eficaz para esse objetivo. São descritos dois casos, dos quais foram levantadas as opiniões dos principais atores.

Os dois casos foram selecionados entre empresas que procuraram realizar a obtenção de conhecimento por aquisição de outras empresas, todas no setor de serviços. Os casos estudados tiveram os processos iniciados há mais de dois anos. Optou-se por obedecer a esse prazo pois, em pesquisa realizada por Barros (2003), envolvendo dirigentes empresariais que conduziram processos de fusão e aquisição, verificou-se ser esse o tempo médio necessário para a conclusão do período de integração das empresas.

Foram investigados os seguintes pontos decorrentes do problema formulado e do seu objetivo: (A) opiniões sobre os resultados obtidos e as bases para a formação dessas opiniões; (B) programas, atividades e incentivos empregados pelas empresas visando à incorporação de bases externas de conhecimento; e (C) aspectos facilitadores e dificultadores observados no transcorrer dos processos.

4.2. Coleta, análise e interpretação dos dados

A coleta e análise dos dados de pesquisa estão fundamentadas na triangulação metodológica discutida em Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997), na qual a utilização de técnicas qualitativas - entrevista pessoal e observação - podem ser combinadas com técnicas quantitativas - questionário, análise de arquivo - no estudo de um mesmo fenômeno, compensando a fraqueza de um pela força de outro.

Os dados necessários, relacionados diretamente às questões da pesquisa, além daqueles de identificação das empresas envolvidas, estão apresentados na tabela 8.

Pontos de investigação	Informações necessárias	Dados correspondentes	Fontes				
			1	2	3	4d	4i
A	Quais direcionamentos estratégicos levaram ao processo de Aquisição?	Objetivos, metas e expectativas originais em relação ao processo	X	X		X	X
A	Quais as razões que levaram à aquisição dessa empresa em particular?	Qualificações da empresa adquirida, posicionamento no mercado, identidade cultural, etc.	X	X		X	X
C	Qual o modelo de gestão do processo?	Papel do gestor do processo, mecanismos de gerenciamento do "contrato" e resultados	X	X	X	X	
B	Quais foram os mecanismos para a integração e transferência de conhecimento?	Práticas para aprendizado, retenção e disseminação do conhecimento	X	X	X	X	
C	Quais são as pré-condições identificadas para realizar a Aquisição?	Condicionantes para o sucesso do processo - preparativos necessários	X	X			
B	Qual é a necessidade de conhecimento próprio prévio?	Condicionantes para o sucesso do processo - identidade com o tema	X	X			
C	Quais são os dificultadores e facilitadores do processo?	Condicionantes para o sucesso do processo - fatores críticos	X	X	X		
A	O que foi alcançado em relação ao originalmente previsto?	Resultado em relação ao previsto	X	X		X	X
A	A aquisição trouxe outros benefícios, afora os esperados? Quais?	Outros benefícios não esperados	X	X		X	

1 - entrevista; 2 - questionário; 3 - observação; 4d - documentos das empresas; 4i - imprensa

Tabela 8 - Dados para a pesquisa

Os dados primários foram coletados através de entrevistas com roteiro semi estruturado, durante o período de maio a julho de 2003, na cidade de São Paulo - SP, com pessoas envolvidas no processo como gestores. Foram entrevistadas 5 pessoas, sendo que 4 delas ocupavam, à época das entrevistas, posição equivalente a de diretoria (Diretor Executivo, Diretor e Sócio) e uma em nível de gerência de primeira linha (Gerente de Sistemas). A observação assistemática do ambiente organizacional também foi utilizada nessa etapa.

Havia sido definido um segundo grupo, de outras pessoas-chave oriundas de ambas as empresas originais - compradora e adquirida -, que seriam identificadas junto ao primeiro grupo, para o qual se utilizaria consulta através de questionários estruturados, autopreenchidos, utilizando-se perguntas abertas e fechadas, sem necessidade de identificação do

respondente. Não houve, porém, possibilidade da aplicação prevista por motivos internos às empresas pesquisadas. Pretendia-se abranger cerca de 20 pessoas, considerando os dois grupos.

A utilização do questionário para o segundo grupo estava justificada, principalmente, por permitir aos respondentes maior confiança no anonimato, tendo, em consequência, opiniões mais livres e, também, pelo menor tempo despendido para a sua aplicação em relação à entrevista em vista dos prazos da pesquisa.

Os dados secundários foram obtidos através de publicações, como: documentos das empresas - relatórios, circulares, jornais internos, manuais de políticas e práticas administrativas, etc. - e matérias jornalísticas publicadas na imprensa sobre os casos selecionados.

Os dados coletados foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, sendo as respostas codificadas em conjuntos de categorias. A aplicação dessa técnica, segundo Bardin (1977), consiste no seguinte procedimento: pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados, inferência e interpretação.

O tratamento dos dados não excluiu a necessidade de recorrer à análise e interpretação dos dados brutos, o próprio conteúdo da entrevista, por permitirem uma visão do contexto global, estabelecer inter-relações, exemplificar a amplitude de sentido a qualquer das categorias e estimular novas intuições.

A análise e interpretação dos dados propiciaram o entendimento de como são construídas as opiniões acerca dos resultados dos processos de incorporação de bases externas de conhecimento através de aquisição de empresas, os indicadores de resultados utilizados, as práticas de incorporação dessas bases e os fatores críticos de sucesso desses processos.

5. APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

Neste capítulo são apresentados e descritos os casos de duas empresas que realizaram processos de incorporação de bases externas de conhecimento através de aquisição de outras empresas.

O primeiro caso é referente à **Promon Tecnologia**, empresa do grupo Promon, que adquiriu as empresas Webra, desenvolvedora de sistemas e soluções voltados para Internet, e Intelligens, empresa voltada para a criação de sistemas corporativos de educação à distância e gestão do conhecimento. O segundo caso é referente à **Deloitte Consulting**, empresa de consultoria empresarial vinculada ao grupo Deloitte Touche Tohmatsu de auditoria empresarial, que adquiriu as empresas Latamtec e MTS Consulting, ambas especializadas na implantação de sistemas integrados de gestão, os ERP - *Enterprise Resource Planning*.

A descrição dos casos está estruturada da seguinte forma, e se relaciona aos pontos de investigação desta pesquisa:

- Apresentação da empresa estudada
- Direcionamentos estratégicos que levaram ao processo de aquisição:
trata dos objetivos, metas e expectativas originais em relação ao processo
- Razões que levaram à aquisição das empresas:
descreve o processo de seleção, as qualificações da empresa adquirida, posicionamento no mercado, identidade cultural, etc.
- Modelo de gestão do processo:
relata o papel do gestor do processo, mecanismos de gerenciamento do "contrato" e resultados
- Mecanismos para a integração e retenção de conhecimento:
descreve as práticas para aprendizado, retenção e disseminação do conhecimento.

- Pré-condições identificadas para realizar a aquisição:
relata os preparativos realizados pelas empresas, a necessidade de conhecimento próprio prévio, a identidade com o tema, etc.
- Dificultadores e facilitadores do processo:
descreve os fatores críticos verificados durante o processo
- O que foi alcançado em relação ao originalmente previsto:
relata os resultados obtidos até o momento das entrevistas
- Outros benefícios obtidos:
descreve as situações observadas que trouxeram benefícios além daqueles diretamente relacionados à operação de aquisição

Este capítulo está voltado exclusivamente para a descrição detalhada dos dois casos. Todos os aspectos descritos são baseados na interpretação dos envolvidos no processo, a partir das entrevistas realizadas. O autor limita-se neste capítulo a sintetizar, estruturar e “conduzir” o leitor pelos depoimentos dos entrevistados.

As análises frente aos objetivos e questões da pesquisa são apresentadas no capítulo seguinte.

5.1. Um novo espaço para uma competência essencial

O caso Promon Tecnologia

5.1.1. Apresentação da empresa

A Promon, uma das maiores empresas brasileiras de tecnologia, completou 40 anos em 2000. A empresa nasceu em 26 de dezembro de 1960, fruto de um consórcio entre a Procon, Inc., dos Estados Unidos, e a Montreal Engenharia S.A., do Brasil, que venceram a concorrência internacional para o projeto de quatro novas unidades da Refinaria Presidente Bernardes, da Petrobrás. Foi esse o primeiro trabalho da Promon Engenharia S.A.

Em 1966, a Procon, que controlava 50% do capital da empresa, mostrou desinteresse em permanecer no País em vista da crise institucional brasileira - renúncia do presidente Jânio Quadros em 1961 e a deposição do presidente João Goulart em 1964, com a instalação do governo militar. Um grupo de profissionais da Promon Engenharia comprou as ações da Procon e posteriormente, em 1970, adquiriu também a parte do capital que pertencia à Montreal.

Nascia ali um modelo de organização onde o capital da empresa foi aberto a todos os funcionários, que se tornaram seus únicos acionistas. A Promon considera que esse modelo tem sido “um dos fatores fundamentais do êxito da Promon e de sua capacidade não só de realizar, mas sobretudo de reinventar-se e adaptar-se às contínuas mudanças do cenário econômico”, e por isso “prevalece na empresa, até os dias de hoje, uma filosofia de trabalho baseada no conhecimento técnico e na experiência, mas também na criatividade e nos sonhos humanos”. (Promon, 2001:3-7)

A partir de 1967, a Promon participou do grande programa de investimentos em infra-estrutura lançado pelo governo brasileiro. Incorporando

à equipe outros profissionais do mercado e firmando parcerias tecnológicas no exterior, a empresa expandiu seu campo de atuação. Está presente em projetos que representam cerca da metade da capacidade energética brasileira, incluindo projetos da envergadura de Itaipú, e projetou a usina hidrelétrica do complexo Colbún-Machicura, no Chile. A Promon tem, ainda, uma expressiva participação no desenvolvimento de tecnologia e na implantação da infra-estrutura de telecomunicações no País. Inclui atividades nos segmentos de mineração, siderurgia, indústrias de processo e manufatura, engenharia ambiental e obras públicas, entre as quais os projetos de engenharia e arquitetura das principais linhas de metrô do País, e também de Lisboa, Bagdá e Caracas.

Atualmente suas atividades concentram-se no desenvolvimento e implementação de soluções completas de engenharia e integração de sistemas para os principais setores da economia, como telecomunicações, tecnologia da informação, óleo e gás e indústrias de processo e manufatura. No final da década de 1990, empenhou-se num grande esforço de renovação, ajustando seu foco estratégico e investindo em novos negócios: criou a Promon IP (hoje incorporada à Promon Tecnologia), empresa de soluções de infra-estrutura para a Internet; estabeleceu a Promon Ventures, unidade voltada à elaboração e condução de estratégias em novos negócios.

Paralelamente, repensou sua estratégia nos negócios tradicionais: no segmento de telecomunicações, ampliou sua atuação com a Promon Telecom (hoje incorporada à Promon Tecnologia), concentrada na prestação de serviços de gerenciamento, implantação, consultoria e garantia de performance para as grandes operadoras de telefonia brasileiras e criou a Trópico S.A., em sociedade com a Fundação CPqD e Cisco Systems², incorporando a tecnologia

² Era o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebrás. Atualmente, com a privatização do Sistema Telebrás, é uma fundação de direito privado. A Telebrás era a holding vinculada ao Governo Federal, controladora das operadoras de telefonia no Brasil.

A Cisco Systems é líder mundial em fornecimento de redes multi-serviço, que agregam dados, voz e vídeo em uma única infra-estrutura (www.cisco.com.br, em 18/06/2003)

Trópico de centrais de computação digital. Por fim, revitalizou os negócios da Promon Engenharia, com a preparação estratégica para o ingresso em novos mercados.

A partir de 2002 foi criada a Promon Tecnologia, fruto da consolidação dos negócios da Promon Telecom, Promon IP e Promon Intelligens, com atuação em produtos e serviços de integração de redes e sistemas de telecomunicações, consultoria tecnológica, gerenciamento e *turnkeys*, modelagem, arquitetura e desenvolvimento de sistemas, integração de aplicativos de TI e soluções de *e-learning* e gestão de conteúdo.

Figura 6 - Posicionamento da Promon Tecnologia no grupo Promon

A Promon apresenta os seguintes números, obtidos em documento interno da empresa, referentes ao ano de 2002:

Valor agregado para clientes ³	R\$ 516 milhões
Patrimônio Líquido	R\$ 115 milhões
Investimentos	R\$ 91 milhões
Participações e dividendos pagos	R\$ 13 milhões
Recursos humanos (março/2003)	835 funcionários

³ Valor que inclui tanto a receita operacional da Promon, como os valores relativos aos fornecimentos que fazem parte os projetos sob sua responsabilidade.

5.1.2. Direcionamentos estratégicos

*“Tivemos o dilema de todas as empresas nacionais nos últimos anos: ou vendíamos a companhia ou a fechávamos ou, ainda, teríamos que ir à luta”
Luiz Gemignani, diretor da Promon ao jornal O Estado de São Paulo - Caderno de Economia em 04/05/2000.*

A Promon atua tradicionalmente como uma integradora de sistemas, destacando-se no gerenciamento de empreendimentos, desde o projeto e até o suporte na operação. Esteve presente nas grandes “ondas” de investimento em infra-estrutura no Brasil: indústria petroquímica, mineração e metalurgia, energia, obras públicas, e, por último, em telecomunicações. A tecnologia da informação (TI), em sua vertente de Internet, era uma nova “onda” que surgia, e trazia junto uma possibilidade maior de utilização dos aplicativos de educação à distância - *e-learning*.

A segunda metade da década de 1990 trazia um ambiente completamente novo para o setor de telecomunicações. Pelo lado institucional, o programa de privatizações do Sistema Telebrás do governo federal, iniciado em 1996, modificava completamente o rol de clientes no setor, já conquistados pela Promon dadas as suas competências e histórico, introduzindo empresas privadas e, em sua maioria, multinacionais que desconheciam os fornecedores nacionais.

“(...) esse era o principal mercado da Promon que tinha mais de 90% da sua receita oriunda do sistema de operadoras da Telecom e que eram todas do sistema Telebrás. Com a privatização, boa parte delas foi vendida para operadoras estrangeiras. Tínhamos tanto a iniciativa privada agora tomando conta desse nosso principal mercado, como boa parte de multinacionais, e, a partir disso, nos engajamos na nossa estratégia futura, nesse que era o nosso principal mercado.” (Diretor)

“(...) os clientes mudaram. A Telebrás que era conhecida - a Telebrás conhecia muito a Promon - não é mais Telebrás é Telefônica. Quem decide está lá na Espanha, em Madri, o outro está em Miami, o outro está não sei aonde. Então já não funciona mais isso. E principalmente em relação ao Brasil. Em várias ocasiões o cliente não conhece ninguém.” (Gerente de Sistemas)

Pelo lado da tecnologia, estudos da Promon vislumbravam uma tendência para um ambiente de “convergência fragmentada” desse setor. Esperava-se que existisse uma convergência entre telecomunicações e

informática: por um lado, as operadoras de telecomunicações passariam a oferecer mais serviços envolvendo tecnologia da informação e, por outro lado, as empresas de tecnologia de informação - fornecedores de equipamentos, de computadores, etc. - começariam a oferecer cada vez mais equipamentos e serviços de comunicações e telecomunicações. Isso tudo em um ambiente de inovação muito acelerada, o que propiciaria acesso a uma grande quantidade de pequenos fornecedores novos, e novos modelos de negócio, fragmentando as cadeias produtivas e de serviços.

Nesse ambiente, a Promon percebia um novo espaço muito importante para um integrador de sistemas, que é uma competência essencial da empresa, criando serviços no campo de aplicações baseadas na tecnologia da informação, não só voltados para operadoras de telefonia, mas para as corporações de uma maneira geral.

“Havia uma crença muito forte de que o futuro de TI e da Internet estavam profundamente associados. Num futuro muito próximo (isso era 2000) não se falaria em TI como uma coisa e Internet como outra, o mundo seria um só e estávamos vendo o começo da mistura desses dois mundos. Por isso entrávamos em TI através da janela de oportunidade da Internet, que era onde as novidades eram possíveis, onde não havia o desafio, por exemplo, de ter que ter uma equipe ligada às grandes implementações do passado ou, ainda, tinha-se a oportunidade de conciliar o passado com o novo com uma relativa facilidade” (Diretor Executivo)

“(...) se discute entrar no mercado da informação - entrei na Promon em 84, já se discutia há dez anos - e entramos em 2000, o assunto vem em ondas (...) Nesse caso, como se chegou a uma janela, resolvemos entrar com a força que sinalizações davam para isso na época.” (Gerente de Sistemas)

As projeções de mercado indicavam, também, a educação à distância - *e-learning* - como uma outra possibilidade de negócio com forte utilização da tecnologia da informação, da arquitetura Internet, e tinha coerência com a vontade da empresa “se expressar em *knowledge management* e de atuar em educação”, como relatou um Diretor. De novo decidiu-se por um modelo de atuação como integrador de sistemas, que teria além dos componentes de plataforma - hardware e software - um forte componente de tecnologia em conteúdo e os serviços de criação, concepção, administração e apoio ao nível corporativo.

“Estávamos totalmente voltados para a Internet e aí pensamos em que outro setor de aplicação, aplicação lato senso, que também faria sentido. E, por um raciocínio dedutivo, ou por copiar o que os outros dizem, os ‘gurus de Wall Street’, fazia todo sentido que as aplicações em educação seriam fantásticas. (...) é como há dez anos atrás falar em software, em IT, não se pode deixar de tentar fincar pé nesse espaço” (Diretor)

A estratégia inicial de entrada nesses mercados - de aplicações em Internet e de *e-learning* - foi, essencialmente, aproveitar profissionais que já existiam na empresa, principalmente, no primeiro caso, da área de telecomunicações, já que nesta deveria haver uma diminuição da demanda de trabalho e havia pessoal com capacitação em TI, além de contratação de profissionais bastante experientes do mercado, criando uma empresa: a Promon IP.

“Começou a ser desenhado um plano de entrada no mundo da tecnologia da informação [TI] e este plano acabou culminando com a criação de uma empresa: a Promon IP, que concentraria uma parte das atividades que tínhamos em telecomunicações e criaria uma série de áreas novas dentro do mundo de TI. A fusão com a área de telecomunicações se justificava porque ela estava muito próxima da de TI no momento: o mundo de telecomunicações estava se direcionando para a Internet, e o protocolo IP [internet protocol], estava muito ligado com várias aplicações novas. Um mundo inteiro novo de TI estava se desenvolvendo em cima do protocolo IP, com padrões WEB, padrões Internet.” (Diretor Executivo)

Em outras iniciativas semelhantes - entrada no mercado de energia e de telecomunicações, por exemplo - a Promon já havia se utilizado com sucesso de processos de aquisição e de alianças estratégicas como forma de agregar conhecimento do negócio e conhecimento técnico de outros às suas competências de gestão.

Neste caso, em especial, como a Promon não tinha um histórico e uma atuação evidente na área de tecnologia da informação havia também a necessidade de sinalizar para o mercado que ela estava investindo fortemente na sua inserção no segmento.

“Depois nos vimos confrontados com outro aspecto, de várias habilidades, de várias competências que preenchessem aquele nosso business plan e achamos que a aquisição de empresas pioneiras, de renome, com a presença de uma carteira interessante, reconhecida pela imprensa, etc. iria acelerar esse processo. Falávamos textualmente de criar um ‘v zero’ para a aceleração da nossa estratégia de entrada e isso motivou a aquisição da Webra. Um

processo muito parecido depois aconteceu em relação à Intelligens no contexto de construção do negócio de e-learning, a partir de um planejamento interno e que repetiu basicamente a mesma estratégia de entrada.” (Diretor)

“E não foi só para ganhar conhecimento ou só para ganhar negócios, foram aquisições em diversos sentidos. Eu destacaria, sem dúvida nenhuma, a aquisição de conhecimento como um deles, mas não era só isso. Além de se adquirir conhecimento rápido, queríamos fazer um movimento de sinalização para o mercado: ‘a Promon está investindo, tem uma nova empresa e essa empresa é reconhecida, ganhou diversos prêmios, é inovadora’, trazendo para dentro de casa uma empresa que sinalizava realmente uma intenção e um movimento de entrar para valer no segmento de TI [...], em uma área na qual anteriormente a Promon não atuava de maneira direta - em projetos de tecnologia da informação ligados a Internet - naquele momento.” (Diretor Executivo)

No novo negócio projetado, já com a Promon IP, havia sido realizada uma parceria com uma empresa americana para desenvolver uma aplicação de *e-procurement* - sitio na Internet para atividades de compras empresariais - com o objetivo de atingir o mercado rapidamente e ter uma “curva de aprendizado” mais curta.

Além disso, a aquisição se justificava porque o mercado de tecnologia da informação tem ciclos de negócios muito mais rápidos, exigindo que a empresa esteja em condições de competir no menor espaço de tempo possível, caso contrário oportunidades de negócios são perdidas.

“Esse era o ambiente naquele momento, de olhar para um mundo onde queríamos jogar e sabíamos que só contratando pessoas seria muito difícil, apesar de se adquirir muito conhecimento só contratando pessoas faltariam outros elementos como: o tempo, uma equipe já tivesse funcionando junto, uma sinalização de mercado, contratos que já estivessem em andamento ou até contratos de parcerias que já estivessem em movimento de desenvolvimento.” (Diretor Executivo)

“(...) havia outras maneiras de adquirir conhecimento, mas a aquisição foi vista como uma maneira de adquirir conhecimento rápido, trazer um time para a casa.” (Diretor Executivo)

“O aspecto que eu vejo hoje também é que a velocidade com que se tem a informação e se prepara para o mercado é muito mais rápida. Aquele mercado que está emergente, rapidamente, em menos de 6 meses, já tem uma concorrência forte.” (Gerente de Sistemas)

5.1.3. Razões que levaram à aquisição dessas empresas em particular

Na seleção de empresas objeto de análise para a aquisição, os aspectos que foram estabelecidos pela Promon como aqueles que deveriam ser considerados inicialmente eram: ter uma equipe integrada, ter forte conhecimento do mercado, ter conhecimento das soluções e ser reconhecida pelo mercado (premiações, imagem de sucesso).

Preenchidos esses requisitos, outros dois aspectos que deveriam ser considerados eram o alinhamento de estratégias - o modelo de negócio deve ser alinhado e as visões devem ser compatíveis - e o alinhamento cultural - pessoal, organizacional -, já não mais apenas um modelo de negócio mas um modelo de empresa.

“(...) essa nossa configuração de uma empresa onde todo mundo é dono, onde se distribui os lucros, onde se tem incentivos à meritocracia, etc., isso fazia sentido para eles? Não queríamos caracterizar o processo como uma aquisição, queríamos encarar isso como uma fusão, como uma associação, com eles se tornando sócios da Promon, como todo mundo aqui é sócio. Isso pode parecer um ‘papo’ um pouco vazio, mas é para nós uma sensação muito grande do ponto de vista dos nossos valores culturais. Esses alinhamentos são importantes e precisam ser devidamente preenchidos. Primeiro uma simpatia pessoal, depois uma avaliação dos currículos, depois, basicamente, o importante é a organização como empresa, os contratos que eles fizeram os clientes que conseguiram. Esses seriam os principais elementos que foram levados em consideração na decisão de fazer a aquisição.” (Diretor)

Em levantamento realizado, a Promon identificou que no mercado brasileiro, as empresas de TI poderiam ser classificadas naquele momento da seguinte forma: (1) o das empresas brasileiras tradicionais que já vinham de um histórico um pouco mais longo de TI, de tamanho pequeno a médio, que não necessariamente atuavam com Internet, mas que desenvolviam sistemas, integração de software, etc.; (2) outro, das empresas novas, chamadas de “os novos integradores de TI”, que eram mais ligadas ao mundo da Internet e que tinham a sua origem num máximo de 4 a 5 anos desde aquele ponto; (3) um terceiro tipo é o das empresas de prestação de serviços, chamadas de “body shop”, que basicamente alocam pessoas para os clientes, e (4) um outro grupo de empresas era o das empresas de TI de grande porte, tanto as nacionais quanto as internacionais.

As de grande porte já haviam sido descartadas por questões econômicas, mas as de médio e pequeno porte, algumas novas, traziam componentes interessantes de inovação, apresentavam-se sólidas e com pessoas capazes. A dificuldade foi encontrar empresas que fossem viáveis, seja pelo porte, seja pela direção que se pretendia para o negócio.

O processo de seleção normalmente utilizado é o de primeiro elaborar um *short list*, quando são identificados os principais candidatos para, a partir daí, providenciar uma aproximação com dois ou três, buscando-se perceber qual é a situação mais favorável. No processo para seleção da empresa de Internet a Promon encontrou duas empresas com oportunidades maiores.

Eram empresas muito parecidas em termos de perfil, com posicionamento muito parecido, patamar muito parecido e passamos a negociar com a Webra. A outra empresa preferia uma estratégia diferente, via investimento de um fundo financeiro, até hoje tem um banco lá aberto. A Webra se identificou muito com o nosso modelo, e a Promon tem um modelo muito peculiar, e isso já tem a ver com aquele alinhamento necessário. (Diretor)

A Webra acabou se destacando nesse processo pela boa comunicação estabelecida em todas as conversas. Dentre aquelas com as quais a Promon chegou mais próximo de fazer negócio, estavam as que tinham propostas econômicas mais razoáveis e não tinham outros interesses já vinculados. Naquele momento, as empresas voltadas para a Internet tinham, geralmente, outros sócios capitalistas que precisariam ser desvinculados do negócio e essa situação não interessava a Promon. Assim, a Webra, dentro desse grupo de novas empresas, acabou sendo a de melhor relação entre custo e benefício.

“A Webra tinha mais de uma dezena de projetos, mesmo que fossem pequenos, mas eram projetos que, na época, eram gigantes para o mundo inteiro - não só Brasil, São Paulo, mas Wall Street, California, Silicon Valley - , todo mundo dizia que esses eram os aplicativos, o tipo de soluções - tudo bem que naquela época eram muito pequenos - mas essa era a ‘mina de ouro’. Então, buscamos na Webra uma empresa que se encaixasse nesse perfil e, de fato, naquela época, a Webra parecia assim, aparecia nos rankings que são feitos pelas revistas da imprensa especializada - costumeiramente fabricadas em rankings - e aparecia como uma das duas, três melhores no setor - havia duas outras ou três com esse primeiro patamar.” (Diretor)

No caso da seleção de empresas para o *e-learning*, a identificação foi mais fácil, pois a quantidade de empresas no mercado era ainda pequena.

Além disso, existia uma diferença em relação ao processo anterior, pois a Promon já tinha um produto - um *learning management system*, que é uma plataforma para desenvolver os aplicativos que serão disponibilizados depois em uma universidade corporativa, qualquer que seja o modelo de sistema de ensino, de cursos *on line*, em uma organização. E essa plataforma vinha junto com a idéia da Intelligens e não era o principal critério ou alvo na aquisição, mas um *plus*, na integração de sistemas customizados, caracterizando-se puramente como serviços.

5.1.4. Modelo de gestão do processo

Por ser uma aquisição com uma responsabilidade de gestão e, também, por uma preferência cultural, optou-se por não deixar os negócios adquiridos separados da Promon, o que seria estratégia possível. Na absorção das empresas mantiveram-se as marcas originais mas associando-as à marca Promon: foi criada uma divisão Webra da Promon IP e uma outra empresa, a Promon Intelligens. Naquele primeiro momento havia uma preocupação em manter a visibilidade de inovação e de atuação nesses segmentos e as marcas preenchiam essa função.

Progressivamente as marcas adquiridas foram sendo abandonadas e, após vários arranjos organizacionais, fusões e movimentações internas, as três empresas - Promon Telecom, Promon IP (inclusive a Divisão Webra) e a Promon Intelligens - foram transformadas em uma só empresa em 2002: a Promon Tecnologia, que hoje aglutina toda a atuação do grupo em tecnologia da informação e telecomunicações, além do *e-learning*, este com uma especialização mais voltada para uma base tecnológica mas com um complemento muito forte de educação.

No início do processo de integração das empresas, buscou-se um modelo de gestão da integração através de uma direção compartilhada pelos sócios das adquiridas, quatro em cada empresa e que nesse momento já eram

diretores da Promon, e por um diretor proveniente da Promon que ficou responsável pela ligação com as outras unidades da empresa.

“Não subordinar um ao outro, qualquer que fosse o lado. Isso é bonito de falar, mas é difícil fazer porque, primeiro, a hierarquia não está tão clara assim e, segundo, não se tem certeza como é que isso vai se equilibrar depois. Há backgrounds muito distintos, profissionais muito distintos, quando se compara uma empresa nem tão grande, mas muito organizada como a nossa, e a de um grupo de jovens.” (Diretor)

Esse grupo procurou identificar e separar as atividades para cada um dos sócios, definindo posições e papéis claros dentro de uma estrutura organizacional. No caso da Webra, por exemplo, um deles assumiu a função de diretor da unidade, outro a de diretor comercial, outro a de diretor de criação e design e outro a de diretor de integração para ajudar na execução dos processos. Essa divisão procurou considerar o perfil de cada um dos envolvidos.

“Este deve ter sido um dos primeiros desafios, como fazer com que cada um dos sócios assumisse uma posição bem definida. Numa empresa de quatro sócios, onde cada um deles é o presidente, o vendedor, o ‘cara’ de operações. Só que um sempre acaba gostando mais de uma coisa ou de outra, mas não existe uma divisão formal. [Foi difícil] pegar esta estrutura da Webra, pois não existia papel de gestor de vendas, de diretor de operações, do presidente, do controle financeiro, etc., mas o pessoal ia ‘tocando de ouvido’.” (Diretor)

“(...) ainda que hoje eu reconheça que tenha sido a divisão mais acertada, ela não era 100% correta, tanto em relação aos requisitos para cada um dos papéis quanto às competências de cada um dos sócios; todos eles tinham competências muito boas, mas, de novo, não necessariamente competências gerenciais. Então, esse foi um desafio e, de uma certa maneira, existiu um grau de artificialidade não só no começo mas no processo todo.” (Diretor Executivo)

Os primeiros indicadores de desempenho estavam relacionados aos aspectos financeiros - faturamento, margens, etc. - e já vinham sendo cristalizados ao longo do processo, desde as negociações iniciais, já que a avaliação econômico-financeira do negócio é baseada nessas projeções e se transformam, no fundo, nas metas.

No nível mais operacional, foram utilizados naquela fase inicial os indicadores clássicos do negócio de serviços profissionais, como o percentual do efetivo alocado nos projetos.

5.1.5. Mecanismos para a integração e retenção de conhecimento

Uma preocupação básica e que se manifestou ainda na fase de pós-negociação, mas pré-consumação do negócio, foi a da retenção das pessoas que estavam sendo absorvidas dessas duas empresas.

“[havia uma preocupação] no sentido da permanência [das pessoas], ou seja, qualquer ‘fuga de cérebros’, seja de líder ou sênior, seria totalmente contrária à lógica dessa aquisição.” (Diretor)

“Na verdade, esse tipo de conhecimento é muito baseado nas pessoas; (...) Até a Webra não tinha essa estrutura tão formalizada, ela dependia muito mais das pessoas.” (Gerente de Sistemas)

Nesse sentido, foram criados diversos mecanismos de incentivo à permanência desses novos funcionários: foram adotadas imediatamente todas as políticas de recursos humanos, com os benefícios e incentivos do modelo da Promon, como participação acionária, distribuição de dividendos e de lucros e remuneração por performance. No caso dos sócios dessas empresas, no contrato de compra e venda foi estabelecida uma participação minoritária deles nos negócios como um todo e estabeleceram-se cláusulas de permanência.

Depois da integração mais imediata, iniciou-se uma discussão, não explicitamente com o objetivo de gestão de conhecimento, mas mais especialmente sobre o negócio, sobre os processos de “vender e entregar”. Depois da fase de alinhamento na negociação, mas “sem o alinhamento de verdade”, se iniciou uma discussão de estratégia e que não foi uma conversa fácil, ao contrário:

“(...) e essa questão, digamos, do viver organizacional, de uma relação mais detalhada, tem a ver também não só sobre como se organiza a estrutura, mas com os processos de trabalho. E por traz disso está a sua abordagem: como será sua abordagem comercial e sua abordagem de entrega? Essa é uma pergunta clássica em consulting services: Quem entrega, vende? Ou existe o pessoal que vai bater na porta do cliente e depois alguém se vira para entregar? E aí existem escolas diferentes.” (Diretor)

As discussões sobre aspectos como o citado, não explorados na fase de pré-aquisição mas fundamentais para o desenvolvimento do negócio, expõem crenças, visões, experiências diferenciadas dos envolvidos. Apesar dessas

diferenças tornarem difícil a obtenção de um denominador comum, as discussões colaboraram efetivamente para uma integração das equipes, não só física, mas de compartilhamento concreto. Esse compartilhamento começou a se dar pelo processo comercial, pelo da entrega, em projetos e nas iniciativas entre o pessoal que vinha das adquiridas e o pessoal da Promon.

“(...) na verdade, o ‘desenho’ do processo, do novo processo, é uma ferramenta muito importante de gestão de conhecimento, do processo de trabalho: como é que as coisas vão funcionar, como é que as pessoas vão interagir. Assim, ele se constituiu num practice board, importante no processo de gestão de conhecimento da empresa (...)” (Diretor)

“(...) nesse momento o movimento no ambiente na Internet era novo, e os métodos tradicionais não eram totalmente adequados. (...) Nesse sentido, trabalhamos muito com as pessoas, em conjunto, aproveitando a experiência deles para mapearmos os processos. E capturamos essa experiência porque quando se desenhava alguns processos que imaginávamos, sempre havia alguém no grupo que dizia ‘não, isso aí não, projetos de Internet têm que ser mais rápidos’, (...) e assim fazíamos os ajustes. Essa é uma forma de capturar conhecimento.’ (Gerente de Sistemas)

Uma característica da Promon, de acordo com um dos entrevistados, é ter seus processos muito bem estruturados. O próprio porte da empresa a leva ter a necessidade de formalizar os seus processos para que os executores compreendam os resultados a produzir e os padrões a observar; assim, procurou-se sistematizar a aprendizagem, aproveitando as discussões sobre a forma de agir em cada situação.

“Quando a Webra veio para dentro da casa, e a Intelligens da mesma forma, uma das coisas que nós tentamos fazer foi sistematizar a aprendizagem do conhecimento que estava entrando, formalizá-lo e disseminá-lo dentro da casa, seja através de criação de documentos estruturados sobre determinados conhecimentos, determinadas práticas, seja através da formação de metodologia que usava, como elementos, coisas que já estavam dentro da casa, mas que vinham da experiência que o pessoal [das adquiridas] tinha tido nos projetos passados, seja através da criação de práticas de mercado que levavam em consideração as experiências que tínhamos tido com várias empresas na atividade comercial.” (Diretor Executivo)

Utilizou-se em larga escala para esse fim as “agendas de integração” para cada uma das duas empresas, buscando-se a integração dos diversos planos: comercial, de gestão de projetos, etc.

Nessas reuniões definia-se como os gerentes deveriam desempenhar seu papel, discutia-se a experiência comercial das adquiridas e da Promon, como fundir esses processos, como fazer com que as propostas fossem montadas mantendo o conteúdo mas adotando uma nova estrutura, percorrendo, dessa forma, todas as atividades do negócio.

“Existia essa agenda de integração em cada um dos tópicos, e isso, na medida do possível, e no máximo do possível, sempre tentou se formalizar, através de documentos, através de portais, de cursos, de pegar várias pessoas e colocar para apresentar um resultado técnico para que a informação não ficasse na mão de uma pessoa só, através da criação de base de conhecimento, de repositório de documentos. Essa preocupação sempre existiu. Não era um ‘plano master de gestão do conhecimento’ para absorver o conhecimento da Webra, mas na prática, no dia a dia, essas coisas estavam presentes.” (Diretor Executivo)

A dinâmica do processo de aprendizagem, na verdade, estava baseada no desenvolvimento conjunto de estratégias, análise de oportunidades, planos, orçamentos, etc.

“(...) nunca se fez uma ação do tipo: ‘bom, espera aí, vamos parar e vamos fazer uma documentação’ ou ‘vamos passar dois dias para registrar, compartilhar e gerar conhecimento’, por exemplo, um registro do conhecimento desse pessoal. Fizemos documentação no sentido de ‘vamos elaborar um novo processo de trabalho, vamos fazer uma proposta para um cliente’, o que não deixa de ser, na verdade, um treinamento no trabalho. Era feito em função do próprio desenvolvimento do negócio, das interações, e aí, evidentemente, existiu uma boa transferência de conhecimento, não o técnico, mas o do negócio, do mercado.” (Diretor)

A grande preocupação era com a integração das equipes para a construção de um novo negócio. Não havia, portanto, a intenção da transmigração do conhecimento detido por outros para um grupo interno, da apropriação absoluta desse conhecimento sem uma contrapartida para os detentores iniciais, mas sim fazer com que as bases de conhecimento de ambos os grupos fossem compartilhadas criando uma nova base única e estabelecendo uma sinergia capaz de aproveitar o melhor de cada um dos lados.

“O cenário que passava pela cabeça não era adquirir o conhecimento aí fora e levá-lo para determinado departamento da nossa empresa. Na verdade era construir um novo negócio com alguns ativos, ‘prata da casa’, e onde o conhecimento não era o principal fator da estratégia de aquisição. Tinha muito

a ver com a nossa percepção de que se colocaria uma marca reconhecida como representando, simbolizando o sonho da Internet e que isso era talvez o principal fator da aquisição. Tem o conhecimento tecnológico, conhecimento de mercado, conhecimento de soluções específicas, sem negar que isso também era importante.” (Diretor)

“(…) nossa preocupação era de integrar ao máximo as equipes, ter todo mundo feliz no sentido de todo mundo estar muito confortável em fazer parte da Promon, porque a idéia era de que essas equipes seriam, e usávamos textualmente essa expressão, o pilar na construção desse negócio na Promon.” (Diretor)

“A preocupação não era tanto passar esse conhecimento para outras pessoas da Promon que estariam atrás de outros negócios. Tínhamos uma proporção de 20 pessoas da Promon para 60 da Webra, então não era passar dos 60 para os 20, era fazer com que os 20 trabalhassem junto com os 60, porque os 80, e os novos que viriam, juntos estariam desenvolvendo esse negócio e o conhecimento nesse negócio, etc. A ênfase foi muito grande, e aí, sim, foi muito explícita, planejada, ficou uma equipe consciente de integração dessa empresa dentro da Promon, da empresa como um todo, não particularmente um aspecto de conhecimento, mas evidentemente como é um negócio baseado só em pessoas, na verdade, significava quase que o mesmo.” (Diretor)

Havia, portanto, desde o início a preocupação com a integração dos grupos e houve algum planejamento no sentido de que se sabia que iria chegar um grupo grande novo, e o que tornava necessária não só a integração desses grupos na Promon IP como também com as demais unidades da Promon.

“Houve uma série de ações: toda 1ª segunda-feira do mês tinha o ‘momento integração’, (...) um evento mesmo, (...) um momento de descontração e de troca de idéias. Havia reuniões periódicas da coordenação desses três negócios para troca de informações. E havia também algumas preocupações elementares buscando a sinergia entre os negócios. (...) por exemplo: a área de rede tinha uma iniciativa com a área de tecnologia de informação, então essa área de integração de sistemas procurava trabalhar em conjunto nisso.” (Gerente de Sistemas)

“Havia um outro evento que era o ‘Mastigando Idéias’ - no lanche, no final do dia ou na hora do almoço, mais voltado para a área técnica: a partir de um assunto técnico que um grupo desenvolveu e era proposta uma troca de idéias com o resto do grupo. As pessoas eram convidadas, era aberto, não tinha um regime de presença. Montava-se uma mesa de lanche e aí começava-se a ter as explicações e as dúvidas. Também era um bom momento de troca, pois algumas pessoas nunca tinham conversado com outras.” (Gerente de Sistemas)

5.1.6. Pré-condições identificadas para realizar a aquisição

Segundo os relatos, a Promon tem uma cultura forte em informática, tendo sido o primeiro cliente da Hewlett Packard no Brasil, já na década de 70 e o primeiro cliente PeopleSoft fora dos Estados Unidos. Talvez tenha sido, também, uma das primeiras empresas brasileiras a contar com um sistema integrado de gestão, todo desenvolvido e concebido com recursos internos. Busca ser inovadora nesse aspecto e isso inclui um núcleo não muito grande, mas bastante forte em TI.

Há visões diferentes na Promon quanto à maior ou menor facilidade trazida pelo contato com o tema nessa nova atividade.

“(...) nós conseguíamos inclusive julgar a competência das pessoas - tanto os que tínhamos contratado, como a equipe que nós adquirimos - conseguíamos entender toda a dinâmica do negócio. Não era uma coisa tão nova para nós.” (Gerente de Sistemas)

“Eu diria que teria sido quase ou praticamente a mesma coisa. Apesar de talvez se pensar: ‘seria muito mais difícil, etc.’, ou, apesar de vários elementos do jargão estarem incorporados na casa, de este ser um ambiente conhecido da Promon, as características das empresas eram tão diferentes que acho que seria a mesma coisa se conhecêssemos menos ou pouco.” (Diretor Executivo)

Deve ser salientado que não ocorreu uma aquisição de uma empresa para complementar a capacidade de algo que já estava funcionando. Ela foi o núcleo de algo que deveria ser construído.

“Se já tendo uma experiência de implementação de TI, tivéssemos comprado, por exemplo, uma empresa para abrir um outro mercado ou para dar escala, seria bem diferente da outra maneira com que fizemos e aí, talvez, a familiaridade ajudasse muito mais do que ajudou no nosso caso.” (Diretor Executivo)

5.1.7. Dificultadores e facilitadores do processo

Diferentes características dos negócios

Há uma diferença entre o negócio Promon e aquele que se estava trazendo, causando alguma dificuldade de integração desses novos negócios na estrutura da Promon: esta tem uma atuação caracterizada pelo

envolvimento da empresa em grandes projetos, e os novos negócios traziam uma ação mais voltada para projetos de pequeno porte.

Todos os sistemas, métricas, critérios de análises e de decisão, estavam voltados para volumes muito mais elevados, com sistemas de precificação muito diferentes, o que gerava a necessidade, sempre difícil, de adaptação de pessoas das áreas de suporte - faturamento, controladoria, etc., que foram treinadas em um outro ambiente - e, também, dos processos preparados para contratos na outra natureza.

“(...) quando abríamos a discussão de um contrato de R\$ 200 mil, tendo outros contratos de R\$ 20, R\$ 200 milhões sendo discutidos, não há ‘força no universo’ que faça com que tenha a mesma atenção, não existe isso.” (Diretor)

Por serem emergentes, hoje se imagina que a integração não deveria acontecer da maneira adotada, mas que esses negócios deveriam ser mantidos mais separados, com uma integração das pessoas dentro de um grupo homogêneo, podendo se desenvolver em sua dinâmica, em um modelo de gestão mais apropriado.

“(...) existiu, na minha opinião, um erro estratégico e de organização. Um negócio com aquela característica, emergente, pequeno, diferente, mas, na nossa intenção pura e bonita de fazer aquela integração toda, com isso acabou-se não fazendo uma incubação, que seria deixar o negócio separado, submetido às suas próprias dinâmicas, métricas, etc. para que ele se desenvolvesse com liberdade (...) [caso contrário] ele sofre bastante com isso. Isso aconteceu certamente com várias aquisições que nós fizemos.” (Diretor)

“(...) em função do histórico, da cultura e até da estrutura que é necessária para gerenciar os projetos de maior porte não ser compatível com projetos menores, deveríamos ser capazes de aproveitar mais a experiência comercial de uma empresa de empreendedores de pequeno porte. Talvez até por coisas diferentes, separando uma operação comercial, deixando a integração um pouco mais para frente, deixando a operação rodar até que ela adquirisse controles mais característicos de uma organização, de uma corporação, para depois trazer para dentro de casa, teria sido uma coisa interessante.” (Diretor Executivo)

Considera-se que talvez fosse possível estabelecer uma outra forma de integração que pudesse proporcionar o aproveitamento do valor que a marca Promon pode agregar sem, entretanto, causar os problemas de integração havidos.

Diferentes bagagens profissionais

O processo de aquisição é caracterizado por agrupar pessoas com culturas muito diferentes. A Promon acredita que o seu modelo de empresa, que tem a participação da maioria de seus funcionários como sócios, proporciona uma relação de trabalho diferenciada onde as pessoas têm outras motivações que não só a financeira ou exclusivamente profissional para ali trabalhar.

A opção de aproveitamento dos empreendedores - os sócios das empresas adquiridas - como dirigentes da Promon fez destacar as características destes, bem diferentes de executivos, profissionais habituados às condições e exigências das corporações.

“Tanto no caso da Intelligens como no caso da Webra, o grupo de sócios era constituído por 4 pessoas em cada empresa, que não eram executivos e sim empreendedores que tinham criado os seus negócios, bem ou mal, tinham condições de sucesso, conseguiram resultados relevantes e chegaram a uma condição de negociar com a Promon.” (Diretor Executivo)

O empreendedor está muito mais acostumado com a liberdade, com falta total de processos, mas também com a possibilidade de inovar, buscar a realização usando recursos que não existem, ser muito ágil, muito efetivo. E essas características eram muito desenvolvidas. Entretanto, não tinham mecanismos de controle estabelecidos, conceitos gerenciais mais fundamentados e, até mesmo, metas claras sobre onde a empresa queria chegar. Não existiam essas questões mais ligadas à uma cultura corporativa e quando passaram a ser exigidas causou-se um choque, por ser perdida a liberdade com a qual estavam acostumados:

“(...) quando querem contratar alguém, contratam, ou quando querem negociar algo que é totalmente diferente do resto da empresa inteira - têm uma pessoa muito boa e querem negociar uma participação no negócio e ou ganhar um percentual do projeto, por exemplo - para eles isso era normal. Já num processo corporativo, certamente algumas coisas são mais burocráticas, demoradas, precisam passar por várias linhas de controle e isso choca. Por outro lado, essa falta de desenvoltura em lidar com a burocracia acaba se exacerbando do outro lado, no do empreendedor, ou seja, como não está acostumado com a burocracia, e não sabe lidar com ela, a burocracia então ‘fica mais burocrática’ ainda, ela emperra.” (Diretor Executivo).

Outro desafio também foi o de fazer com que os empreendedores fossem aceitos na organização. Os profissionais que haviam sido aproveitados de outras áreas da empresa ou que foram contratados, oriundos do mercado e com reconhecida experiência, não reconheciam a liderança daqueles novos dirigentes.

“(...) foi muito difícil para profissionais de carreira, que vieram galgando posições por se destacarem, ou que vinham de fora já ‘manjados’ no mercado, com um grande reconhecimento, em um dado momento ver quatro sócios de duas empresas em posições importantes, de destaque. Embora os sócios tivessem um background imenso de ter criado uma empresa levando-a do zero a uma posição de destaque, gerencialmente não havia muita experiência, o que acabou gerando uma situação de conflito” (Diretor Executivo)

Esses funcionários estavam acostumados a uma estrutura bem fundamentada, formas mais estruturadas de trabalho de gerenciamento de uma empresa. Várias coisas foram relevadas, mas existia certa tensão entre as pessoas que já estavam na Promon e viam uma estrutura corporativa funcionando, e os empreendedores que chegaram sem nenhuma experiência corporativa em uma empresa de médio ou grande porte.

“... um outro, um fato que conversamos lá atrás, que deveríamos rever os papéis dos empreendedores como diretores, como executivos da empresa (se olhássemos para trás faríamos a mesma coisa em termos de participação), é de efetivamente reconhecer que 100% dos sócios não deveriam tornarem-se executivos em posições de liderança dentro de casa, que não necessariamente é isto o que eles gostam e sabem fazer melhor. É que normalmente, principalmente num momento daqueles, que era um momento muito aquecido do mercado, tinha aquela coisa: ‘quero ter um papel muito relevante, quero ser um diretor, dirigente’, e não necessariamente isso é produtivo para os dois lados; como são criadas situações artificiais, por qualquer motivo que seja, essas situações não conseguem se sustentar para sempre; ou esbarram em problemas de pessoas, de choque e conflito com outras pessoas aqui dentro, ou esbarram em efetividade de uma função que deve ser desempenhada com liderança sobre mais de uma pessoa, por característica de conhecimento gerencial. Essa é uma questão: como incorporar os empreendedores? A empresa deveria ser capaz de eliminar qualquer artificialidade nesse processo, por mais difícil que isso seja. Talvez seja até inviável, mas quão menos artificial for o processo de incorporação daquela empresa, no sentido de reconhecimento das funções, das posições de destaque, mais incentivador o resultado será. Essa é uma coisa que é mais fácil falar do que fazer.” (Diretor Executivo)

Durante muito tempo, existiram vários grupos. Mesmo no âmbito da operação de TI (Promon IP) existiam dois grupos claros: um grupo constituído

pelo pessoal oriundo da aquisição e outro do pessoal contratado e foi difícil mesclar pessoas desses dois grupos porque estes últimos se achavam mais bem preparados profissionalmente.

“(...) já haviam passado por outras empresas, era uma turma de elite mesmo, e o outro era aquele pessoal que sabia por fazer, era empreendedor e era o pessoal que tinha visto uma história de sucesso acontecer. Sempre acontecia: o grupo da Webra e o grupo da Promon (o grupo da Promon era o que tínhamos contratado).” (Diretor Executivo)

Existiu essa dificuldade mesmo dentro dessa única unidade de negócio. Ela existia também com as outras unidades de negócio, embora com uma interferência bem menor por se tratarem de operações distintas.

As tentativas de estruturação, de distribuição e redistribuição das atividades entre os sócios, reconhecidas pela Promon como com um certo grau de artificialidade, não só no começo mas no processo todo, e os aspectos descritos neste item acabaram por gerar, ao final do prazo contratual a saída dessas pessoas.

“(...) todos eles tinham qualidades muito boas, mas, de novo, não necessariamente qualidades gerenciais. (...) E aí, lá na frente, com idas e vindas, nos dois casos, tanto no da Intelligens quanto no da Webra, nenhum dos sócios ficou. Depois de um processo longo, troca de posições, mudança de estrutura, para cá e para lá, nenhum dos sócios acabou ficando.” (Diretor Executivo)

Processo de tomada de decisão

Na Promon as decisões, como as de investir nesses novos negócios, são bastante discutidas internamente, em um processo considerado até certo ponto demorado para se chegar à conclusão, mas que agrega um componente de consenso e unicidade de direção facilitando o envolvimento das pessoas para um objetivo comum.

“(...) é um modelo consensual, não é uma decisão de ‘bater o martelo’, autocrática; é uma decisão colegiada mesmo. Então, por ser colegiada, o casamento é natural. Isso é parte do próprio modelo. De vez em quando, acabamos tendo alguns profissionais que não se adequam muito bem nisso, sentem que a coisa não anda. Eles não percebem que esse modelo dá, inclusive, condições de amadurecer determinadas idéias antes de enveredar

por elas. Isso é da cultura da casa, se é certo ou não(...) mas são quarenta e dois anos trabalhando assim.” (Gerente de Sistemas)

“(...) [esse é] um aspecto que favorece na Promon, quando há uma decisão corporativa, todos os elementos da empresa - administrativo, recursos humanos e até outras áreas, como a engenharia; profissionais de engenharia passaram a ajudar a montar a Promon IP, montar o layout novo (...) - passam a trazer gente de várias partes da empresa para trabalhar naquele negócio. Quando é um negócio que a Promon determinou que vai para frente, vai!” (Gerente de Sistemas)

Essa característica da empresa não eliminou, mas pode ter minimizado os problemas descritos nas relações com os sócios oriundos das adquiridas, durante a permanência na Promon.

“(...) apesar desta resistência, como a iniciativa era vista como um objetivo, todo mundo tinha uma confiança, queria ver aquele negócio dando certo, várias coisas foram relevadas (...)” (Diretor Executivo)

Pode ter contribuído, ainda, para a manutenção e desenvolvimento das demais pessoas das empresas que foram absorvidas, uma vez que não houve perda significativa de profissionais antes dos ajustes realizados pela Promon. Há que se considerar que naquele momento havia uma demanda muito grande por profissionais com essas especializações voltadas para a Internet, ainda pouco disponíveis no mercado de trabalho.

“Alguns profissionais da Webra se desenvolveram muito e ganharam uma estatura profissional incrível, comparando com a que eles tinham quando vieram para cá, e os que não acompanharam a evolução saíram. Hoje, do ponto de vista tecnológico, temos uma equipe muito mais madura.” (Diretor Executivo)

“Na verdade nós não perdemos [pessoas das adquiridas], no sentido de a pessoa sair por conta própria. Foi redução de equipe mesmo. O mercado foi aquém [do projetado]. Basicamente tivemos que reestruturar também. Foram poucos os casos em que a pessoa saiu por conta própria. Foram casos mais recentes inclusive. No período do boom, não teve muitos casos da pessoa não ter se adaptado. Nesse aspecto acho que não perdemos.” (Gerente de Sistemas)

5.1.8. Resultados em relação ao previsto

Quando iniciou este processo, a Promon tinha o objetivo estratégico de entrar no mercado da tecnologia da informação e estar presente nas novas

“ondas” da Internet e *e-learning*, aproveitando uma “janela de oportunidade” e a sua competência em telecomunicações. O desenvolvimento através de equipe interna não estava trazendo o resultado na rapidez necessária. As aquisições visavam, além de incorporar equipes já constituídas como forma de adquirir conhecimento mais rapidamente e ter capacidade de atuação no segmento, realizar um movimento de sinalização para o mercado dessa sua intenção de participar ativamente desse segmento, buscando introduzir a sua marca nesse mercado.

Na dimensão econômico-financeira da operação há um certo consenso entre os entrevistados de que ainda não foram alcançados os objetivos esperados.

“Em termos de sucesso de negócio, não. Nem de longe. Aí há problema da projeção versus realidade do mercado.” (Diretor)

“É muito difícil quantificar ou isolar, não é absolutamente preciso. De acordo com o indicador financeiro A eu atingi o objetivo por isso ou por aquilo, mas no indicador B não.” (Diretor Executivo)

“Na medida quantitativa, que é financeira, não, não foi. Mas essa é uma parte onde o fundamental é o mercado, porque, quando a demanda é diferente da projetada é necessário recuar. (...) Mas os ajustes foram feitos. No ano passado os ajustes foram concluídos e hoje está tudo bem dimensionado para o mercado. E agora estamos colhendo os frutos disso.” (Gerente de Sistemas)

“Nós temos um contrato de R\$ 10 milhões com o MAE [Mercado Atacadista de Energia], primeiro e único até agora [com esse porte]. Aí já é um projeto ‘bacana’, com cara de Promon. Mas os outros projetos não são dessa natureza.” (Diretor)

Nessa dimensão, o resultado foi fortemente influenciado pelo contexto externo. A queda do mercado de Internet, que foi muito mais abrupta do que se poderia imaginar naquele momento, e a conjuntura do País, impactaram principalmente os projetos novos, que eram justamente os que a Promon estava buscando. Essa quebra de expectativas também ocorreu com o mercado de educação à distância.

Na dimensão da aquisição do conhecimento, esse mesmo ambiente prejudicou a intenção de manutenção da equipe, dados os ajustes que tiveram

que ser feitos para adaptação à demanda por esses serviços e que resultaram na necessidade de redução de pessoal.

“Em termos de pessoas, o que é muito significativo, não [atingimos] porque acabamos perdendo 80%, 70% do efetivo resultante dessas duas aquisições. Mas isso tem a ver com o contexto de negócio.”

Mas os mecanismos utilizados para a transferência e retenção do conhecimento parecem ter sido bem sucedidos, por terem mantido uma base estruturada, mesmo tendo ocorrido a redução do quadro.

“[...] ficaram poucas pessoas da Webra, [e] o que conseguimos da Webra daquela época foi ter contato com uma série de áreas com as quais nunca tivemos e formalizar a inclusão dessas áreas como parte de uma base estruturada de conhecimento que temos hoje. Olhando para trás, analisando a operação de TI que inclui o núcleo da Webra hoje, perdemos muita coisa que veio, mas ficou para a empresa o essencial. Algumas coisas acabaram até por divergência de estratégia. Bem ou mal, ficaram sementes mas não ficou o conhecimento inteiro.” (Diretor Executivo)

“Em termos de conhecimento mais central destes negócios, talvez, foi onde mais se atingiu. Eu diria que a Promon Tecnologia, detém hoje a maior parte (vou ‘chutar’ um percentual só para registrar o que eu sinto), 80% dos conhecimentos que ela queria desenvolver, adquirir, criar, naquele momento lá atrás, e para os quais as aquisições também foram ou faziam parte dessa estratégia de desenvolvimento. Claro que, com a perda dessas pessoas, há conhecimento que não se desenvolveu ou não se manteve. Mas aí estamos falando dos métodos que hoje não seriam mais essenciais. No caso da Webra, eu teria muita confiança em dizer que o que se atingiu em termos de conhecimento foi muito satisfatório. Em relação à Intelligens, não teria a mesma confiança, falaria uns 50%, porque a situação foi diferente. A redução foi mais abrupta e mais dramática. Agora nós temos pessoas internas, pessoas que buscamos de outras firmas, de primeira grandeza nesse jogo do e-learning no Brasil, profissionais de primeira linha que nós contratamos antes de fechar negócio com a Intelligens: o líder da PWC na área de e-learning no Brasil, contratamos, mais tarde, uma das líderes desse negócio na MHW, que é uma empresa que foi adquirida pela Xerox.” (Diretor)

“(...) o exemplo que eu dou é o da área de design e criação, que naquele momento era algo muito importante, era muito enfatizada: como desenvolver interfaces ideais, apresentações de sistemas mais elaborados. Criamos um conjunto imenso de conhecimento sobre aquilo e, na seqüência, mantivemos apenas 3 ou 4 profissionais-chave na casa. Ainda temos o núcleo que continua com essa parte de criação, mas toda a atividade mais operacional de criação é terceirizada. Aprendemos a trabalhar detendo uma parte do conhecimento central e usando empresas de fora. Uma parte das pessoas que vieram da Webra estava, justamente, ligada um pouco na área de criação e design que tem muito a ver com conhecimento tácito.” (Diretor Executivo)

“(...) pegando aqueles objetivos todos, acabamos vendo que o que fica mesmo neste processo de aquisição, depois de um tempo, é aquilo que conseguimos transmitir para os funcionários ficarem na empresa e alguns procedimentos, algumas normas e até elementos de cultura que foram inoculados.” (Diretor Executivo)

“(...) mais diretamente, hoje a Promon Tecnologia, e as suas linhas de integração de sistemas, são capazes de fazer tudo o que se propõe dentro de sua estratégia de atuação. Não há falta de conhecimento tecnológico.” (Diretor)

Na dimensão da introdução da marca nesse mercado, a Promon conseguiu nesse período o reconhecimento de mercado que buscava, passou a ter acesso a parceiros estratégicos em TI e a uma série de novos clientes.

“Os objetivos não são só os financeiros. Do ponto de vista de ser capaz de criar uma empresa nova, uma cultura que não existia em operação de TI, eu diria que sim, foi cumprido. Hoje temos uma operação de TI que, ao longo deste ano, vai faturar muito, uma parcela significativa e enormemente maior do que aquela que teríamos conseguido se não fosse o grupo inicial que fez a operação andar, então, nesse sentido sim. Se eu for só falar estritamente financeiro, talvez não. Mas não é só isso que nós buscávamos.” (Diretor Executivo)

“Conseguimos estabelecer a marca da Promon como uma marca que diz alguma coisa em TI. Ela era zero em 2000. Hoje, a marca Promon para o mundo de tecnologia de informação tem um reconhecimento bastante interessante, seja por institutos de pesquisa, pela imprensa especializada, seja pelos clientes. Essa conquista é imensa. Eu não sei quanto vale essa conquista. É difícil contabilizar, especificar financeiramente. Quanto é que vale, em três anos, uma empresa que não tem nada no setor e passa a ser reconhecida e com conceito de grande porte.” (Diretor Executivo)

“Fechamos, recentemente, um contrato com o mercado de energia [MAE - Mercado Atacadista de Energia]. Concorremos com a Price, IBM e Accenture e ganhamos um contrato que é a coisa mais importante que uma empresa está fazendo hoje com TI no setor de energia.” (Diretor Executivo)

5.1.9. Outros benefícios

Confrontação e mudança de aspectos da cultura organizacional foram citados como fortemente influenciados pelo processo de reestruturação. Aspectos relativos à agilidade, comunicação e postura empreendedora foram citados como elementos fortes trazidos pelas adquiridas.

“Foram criados vários elementos de discussão interna e trouxe até uma certa vida à empresa, quer dizer, deu uma certa sacudida.” (Gerente de Sistemas)

“Hoje a Promon não é o que era antes, mas também não está mais (...) muito solta. Hoje ela está num estágio onde, dentro do aprendizado, conseguiu aproveitar o melhor dos dois mundos. Ela está com uma estrutura mais consistente. Nesse período de novidades observa-se melhor para onde se vai. Agora já sabemos para onde vamos, mas aproveitando a dinâmica desse novo mundo, com bagagem do mundo que é a própria cultura da empresa. Esse aspecto de aprendizado foi importante.” (Gerente de Sistemas)

São citadas, também, algumas situações relativas à agilidade e agressividade comercial, tipos de clientes a abordar, como gerir pequenos projetos, distintas das características da Promon.

“Talvez esse seja um outro elemento que eu não mencionei, que é o elemento cultura. Inocular é colocar um pouco de uma cultura diferente dentro de casa. Justamente esta cultura de fazer um pouco mais rápido, de ser um pouco mais leve, mais empreendedor.” (Diretor Executivo)

“Na agilidade comercial, por exemplo, talvez tenhamos ganhado, naquele momento, uma capacidade de fazer pequenos projetos e que ao longo do tempo tenha recuado um pouquinho. Hoje eu não consigo mais olhar para os pequenos projetos da mesma maneira que olhava quando a Webra tinha acabado de chegar. Eu diria que hoje aprendemos a fazer projetos menores de uma maneira que não saberíamos se não tivéssemos passado pela experiência; não é o nosso foco, mas nós conseguimos navegar por aí, conseguimos lidar.” (Diretor Executivo)

No aspecto do relacionamento com o seu mercado a Promon passou a ter uma ação mais agressiva, muito diferente da forma como atuava anteriormente, mais passiva, pela confiança em sua reputação e no referenciamento pelos projetos já desenvolvidos.

“(...) marketing era uma ‘palavra maldita’ aqui. Mas isso fazia parte da cultura de como ela foi fundada: ‘o marketing da Promon é o resultado do trabalho dela’. Então, se ela faz um bom trabalho, esse trabalho se replica naturalmente. Isso [era válido] na época da década de 70 e 80. (...) esse ambiente é muito voltado, eu vejo, pela informação geral, e em Internet em particular, ele é muito voltado para comunicação da marca. (...) Então isso puxou bastante a cultura da Promon nesse sentido.” (Gerente de Sistemas)

“Já com a Promon Engenharia, que não passou por esse processo e estava em outra cultura, havia um certo choque. (...) Esse choque em vários aspectos foi positivo, pois até a Promon Engenharia mudou a forma de enxergar a própria marca, a maneira de comunicar - hoje ela tem uma atitude de comunicação forte, ao ponto de que o site deles para o mercado é o melhor da companhia.” (Gerente de Sistemas)

A própria identidade visual foi mudada para representar esses novos tempos. Muitas vezes pequenas mudanças, mas que traziam um significado

grande para as pessoas que já estavam adaptadas àquele ambiente mais conservador.

“(...) acho que esse foi um grande efeito de todo esse processo. Além das pessoas das aquisições trazerem novas culturas e uma massa crítica grande - e isso já mexe com a empresa - houve influência até num elemento simples: como a nova empresa precisa de uma nova estrutura de trabalho, o layout mudou, e isso gerou todo um movimento, todo layout da Promon mudou cerca de um ano depois. A Promon se renovou a partir de um negócio. A marca Promon mudou. A Promon era uma empresa ‘em preto e branco’ e passou a ser ‘colorida’. Até o Promon [do logo] virou mais ‘cinzinha’.” (Gerente de Sistemas)

Com relação ao processo de aquisição das empresas, foram criadas algumas amarrações que, quando se fez o contrato, pareciam fazer sentido como forma de reter as pessoas, mas que “engessaram” o negócio quando as mudanças passaram a ser necessárias. Após o primeiro ano constatou-se que havia uma demanda menor que a esperada, mas algumas condições contratuais não permitiam que se realizassem os ajustes necessários. Para um mercado dinâmico como esse, percebeu-se haver a necessidade de maior flexibilidade.

“O que, talvez, a Promon pudesse (...) é ter feito os ajustes que foram feitos de forma mais rápida. Eu acho até que para aproveitar melhor, dar mais chance para esse modelo dar certo, deixou um pouco mais de tempo para os próprios ajustes. Mas talvez hoje, olhando o passado, eu diria que deveria ser diferente: fazer esses ajustes mais rapidamente. As sinalizações de mercado depois de 6 meses, um ano, já deixavam perfeitamente claro que o mercado projetado não estava ocorrendo. Se amarrou por dois anos, e dois anos foi muito. Mas talvez se se tivesse a clareza de que esse é um mercado em que a dinâmica é mais curta, muito curta, possivelmente tivéssemos feito diferente. Por que fizemos questão de dizer que a contrapartida era para os dois lados? Porque deve ser justa para os dois. Queríamos que todo mundo ficasse ali dois anos preso na Promon e vice-versa. Acaba se criando engessamentos que não foram legais. Alguns ajustes da própria equipe mesmo e num direcionamento que acabou não se podendo fazer. Isso amarrou bastante o processo. Esse aspecto é um aprendizado da aquisição que me parece importante. Parte da lentidão dos ajustes foi porque estávamos amarrados por condições contratuais.” (Gerente de Sistemas)

5.2. Crescendo através da diversificação

O caso Deloitte Consulting

5.2.1. Apresentação da empresa

A Deloitte Touche Tohmatsu é uma das maiores empresas do mundo na prestação de serviços especializados de auditoria, consultoria tributária, consultoria em gestão de riscos empresariais, aconselhamento financeiro, consultoria atuarial e consultoria empresarial. Está presente em 140 países, com mais de 130.000 profissionais.

Atua no Brasil desde 1911, e considera-se a maior empresa do País nos seus segmentos de atuação. Conta com 2.600 profissionais e atua em 10 escritórios.

A Deloitte Touche Tohmatsu foi formada pela fusão de três grandes escritórios internacionais:

Figura 7 - Formação da Deloitte Touche Tohmatsu

A Deloitte Consulting é a empresa do grupo responsável pela área de consultoria empresarial.

5.2.2. Direcionamentos estratégicos

Na segunda metade da década de 1990, a Deloitte Consulting estava experimentando um forte processo de crescimento, tendo dobrado, no início de 1998, a quantidade de pessoas na consultoria. Sua atuação, porém, estava voltada para duas áreas específicas, ligadas às reestruturações organizacionais e à gestão econômico-financeira. Um crescimento ainda maior dependeria da ampliação dos serviços prestados com investimentos em outras linhas de ação. A área de tecnologia da informação, principalmente no segmento mais específico da implementação dos sistemas integrados de gestão - os ERP (*Enterprise Resource Planning*), foi escolhida porque a demanda por esses serviços estava bastante aquecida naquele momento, além de ir ao encontro de uma visão de atendimento global aos seus clientes cujo serviço já vinha sendo prestado em outros países.

“A Deloitte é uma empresa (...) de fato globalizada. Ela tem clientes com atuação mundial como a GM, a Basf, a Bayer e a Monsanto, e o que eles queriam (...) era ter a capacidade de atender o cliente onde ele estivesse.” (Sócio B)

A década de 90 viu um crescimento expressivo da utilização dos sistemas integrados de gestão pelas empresas. A crescente competitividade empresarial obrigou as empresas a buscarem uma continua redução de custos e do tempo de resposta às mudanças do mercado. Os sistemas integrados de gestão surgiram para auxiliar as empresas na coordenação mais apurada das suas atividades e na obtenção de informações mais precisas e atualizadas, com conseqüente impacto na produtividade pela melhoria da utilização dos recursos e eliminação de desperdícios.

Os sistemas ERP são descritos por Zwicker e Souza (2003:64) como “sistemas de informação integrados adquiridos na forma de pacotes comerciais de software com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa industrial⁴ (suprimentos, manufatura, manutenção, administração

⁴ Os mesmos autores (Zwicker e Souza, 2003:65) ressaltam que os sistemas ERP estão sendo utilizados atualmente também por empresas não industriais.

financeira, contabilidade, recursos humanos, etc.)” e, como pacote, é improvável que combine perfeitamente com as necessidades das organizações, gerando o que os autores chamam de discrepâncias que precisaram ser eliminadas, com alterações no software, nos processos da empresa ou em ambos os casos.

A complexidade na adoção desse tipo de software abriu um espaço muito grande para as empresas de consultoria, e muitas se especializaram nessa atividade. O processo de implementação envolve desde a seleção do software mais adequado à empresa, o desenvolvimento e/ou adaptações de suas partes, a sua implantação e as mudanças organizacionais decorrentes das adequações dos processos ao software.

“O incremento na informatização de aspectos administrativos e da produção com o intuito de ganhos de produtividade e utilização de softwares voltados à gestão de aspectos organizacionais [na década de 1980], como, por exemplo, o MRP⁵, possibilitavam um importante mercado para as consultorias, e também serviram de base para transformações na segmentação e nas formas de atuação do pólo central das consultorias internacionais na década seguinte. Por exemplo, no suporte à introdução das questões relacionadas ao uso da Internet como ferramenta empresarial e à atuação de empresas especializadas em softwares de gestão como a SAP e ORACLE.” (Donadone, 2001:24)

Para atender a esse mercado com demanda crescente, a Deloitte começou a desenvolver essa área de tecnologia da informação em 1998.

A estratégia inicial foi a de desenvolver uma equipe interna através de contratação de profissionais. Segundo o relato de um dos sócios entrevistados, optou-se por privilegiar a contratação de profissionais com experiência em implementações de software da SAP⁶ para montar a equipe, porque este era, efetivamente, o ‘carro chefe’ do mercado nas implementações de sistemas integrados.

⁵ MRP é sigla em inglês para Material Requirement Planning (MRP I) ou Manufacturing Resource Planning (MRP II), softwares voltados para processos industriais e que evoluíram para o ERP (Saccol, 2003:326)

⁶ Uma das principais empresas fornecedoras de software ERP

No primeiro ano de ação dessa prática na empresa, a Deloitte chegou a ter uma equipe de 15 pessoas atuando em 2 projetos de implementação para os quais ela havia sido contratada.

“Para isso, nós trouxemos duas, três pessoas do mercado, de concorrentes nossos, pessoas em funções de direção, que também trouxeram alguns gerentes. Nós tínhamos naquele momento, quando adquirimos a MTS, um grupo de 15 pessoas especializadas nisso e, inclusive, começamos a prospectar o mercado; tínhamos já naquele momento dois projetos grandes de implementação de SAP em andamento. (Sócio A)

Mas o ritmo de crescimento dessa área na empresa era considerado insatisfatório pois se esperava que a demanda naquele nível não tivesse uma duração longa o suficiente que suportasse o período necessário para o desenvolvimento e crescimento dessa equipe. Havia a necessidade de dar um salto para o atendimento da expectativa de crescimento.

“Mas a conclusão a que se chegou é que SAP é um salto exponencial e, mesmo porque esse mercado não duraria tanto tempo, nós não teríamos tempo de recrutar, capacitar pessoas para ir ao mercado. O mercado estava muito ‘quente’ naquela época e até recrutar pessoas, capacitar e tudo o mais, seria muito difícil concorrer.” (Sócio A)

“Havia entre as possibilidades, (...) , treinar pessoal, contratar, trazer gente, etc., o que levaria um bom tempo [para dar resultado], ou comprar alguma prática pronta.” (Sócio B)

“(..) este tipo de negocio [TI] é volátil, a cada três meses muda (...)” (Sócio B)

“[esse é] um mercado extremamente competitivo. SAP, para todos os efeitos, que é a maior base instalada no Brasil, quem sabe no mundo, tem um número de empresas de consultoria de todos os tipos - grandes, pequenas, médias -; umas cobram mais, outras menos; algumas adicionam de fato algum benefício, outras nem tanto. Com o tempo [atualmente] esse negócio se tornou um commodity, quer dizer, muita gente faz. Mesmo os clientes, em parte, já acertam módulos por conta própria, tem gente boa para fazer isso.” (Sócio B)

Por esses motivos a Deloitte iniciou um estudo para aquisição de empresas que pudessem alavancar a sua participação nesse mercado.

5.2.3. Razões que levaram à aquisição dessas empresas em particular

A seleção das possíveis candidatas começou pela identificação de empresas de pequeno porte, locais e que tinham uma atuação destacada

nessa atividade. O processo foi conduzido inicialmente por pessoas da Deloitte dos Estados Unidos, orientando duas pessoas do escritório de São Paulo sobre a seleção das empresas.

Essas pessoas orientaram um levantamento no mercado para entender quais eram as empresas que nele atuavam, os seus portes e reputações. Chegou-se a dez elegíveis e, a partir de uma análise mais detalhada das empresas dessa lista, foram selecionadas as quatro com maior probabilidade de aprovação. A partir daí, o processo passou a envolver os demais sócios do Brasil, iniciando-se as conversações com os proprietários das que foram selecionadas. Essas conversas tinham como objetivo procurar perceber aspectos de cultura organizacional, entender a perspectiva de negócio, o que elas tinham realmente feito, no que estavam trabalhando naquele momento, quais eram os seus clientes. Os clientes também foram ouvidos para conhecer a visão deles sobre a empresa.

A seleção final resultou em apenas duas empresas, que foram submetidas a uma *due diligence*⁷. Ambas as negociações foram bem sucedidas e a Deloitte optou por adquirir as duas empresas, embora não fosse essa a intenção inicial.

“No primeiro momento havia até a possibilidade se definir por uma ou por outra, mas, em conjunto com a empresa global, nos Estados Unidos, optou-se por trazer as duas empresas. Uma era a MTS, especializada na implementação do SAP, com um grupo de 35 a 40 pessoas, e a outra empresa chamava Latamtec (Latino América Technology), que era especializada na implementação de outro software, o PeopleSoft, também com umas 30, 32 pessoas.” (Sócio A)

5.2.4. Modelo de gestão do processo

As empresas adquiridas passaram a operar com o nome da Deloitte Consulting. Durante algum tempo mantiveram a sua identidade junto aos clientes cujos projetos já estavam em andamento desde antes da aquisição,

⁷ Auditoria de aspectos relativos às obrigações legais (tributárias, trabalhistas, etc.) e situação econômico-financeira de empresas em fase de negociação para venda.

mas, mesmo nesses clientes, a substituição pela marca Deloitte foi se fazendo paulatinamente.

Eram três os proprietários de cada uma das empresas adquiridas. Dois de cada uma delas foram admitidos como sócios e um, também de cada uma delas, como Diretor. Essa distinção foi decorrente da negociação e, provavelmente, pela participação minoritária que eles detinham da empresa.

Os demais colaboradores⁸ foram aproveitados como empregados no *staff* da Deloitte como gerentes ou consultores, adotando-se a mesma posição que ocupavam nas empresas adquiridas. Ao que se soube, houve poucos casos, provavelmente dois ou três em cada empresa, de pessoas que preferiram não se integrar à Deloitte.

Ao adquirir essas duas empresas, não havia espaço físico suficiente para reunir todo o grupo em uma mesma área. Pelo seu crescimento, o escritório já tinha dificuldade para comportar as equipes próprias e, então, optou-se por manter os grupos nos escritórios em que essas empresas já atuavam.

“O primeiro objetivo numa situação dessas (...) é arrumar um lugar e irmos todos para lá. Obviamente não foi tão rápido e tão fácil. Nós mudamos para este prédio no final de 2001 e durante todo esse período, de 1999 até 2001, nós não tivemos (...) condições de colocar todos em um único local.” (Sócio A)

Organizacionalmente, esses sócios assumiram áreas de atuação específicas: dois deles em projetos de implementação em SAP e os outros dois sócios com projetos em PeopleSoft reproduzindo, de certa forma, a estrutura de cada uma das empresas adquiridas dentro da estrutura da Deloitte. Ao longo do tempo, surgiram outras necessidades de negócio - Y2C, B2B, B2C, CRM, BI⁹ e outros - que foram sendo distribuídas entre os sócios.

⁸ O vínculo das pessoas com essas empresas não era, necessariamente, empregatício, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

⁹ Siglas em inglês para: Y2C - Year 2000 Compliance, B2B - Business to Business, B2C - Business to Consumer, CRM - Consumer Relationship Management, BI - Business Intelligence.

Com relação às metas, foram utilizados os objetivos normalmente fixados em orçamento, relacionados à venda de serviços e margens de lucro.

“Como em qualquer outra área de serviço que temos aqui, há um objetivo, um target a ser atingido. Como a aquisição aconteceu bem no começo, em março de 99, mais ou menos, e o nosso ano fiscal começa em junho, foram feitas várias reuniões para se começar a montar orçamentos em conjunto para o ano seguinte” (Sócio A)

“(...) a primeira [meta] é a alocação do pessoal, a segunda é alocar com lucro” (Sócio B)

No nível operacional, foram utilizados os indicadores clássicos do negócio de serviços profissionais, ou seja, o percentual das horas disponíveis que são alocadas aos projetos.

5.2.5. Mecanismos para a integração e retenção de conhecimento

As medidas adotadas para a integração e transferência de conhecimento estavam voltadas para a integração e a retenção das equipes.

Toda lógica da aquisição estava baseada na absorção de equipes já integradas de forma que pudessem ser aproveitadas nos projetos que viriam. Por isso foram estabelecidas cláusulas de manutenção de um quadro de pessoal compatível com o que a empresa adquirida detinha no momento da compra.

“Existiram algumas cláusulas específicas pelas quais os sócios deveriam repor as pessoas que saíssem, com redução do valor da compra se perdêssemos essas pessoas, porque, na realidade, o que estávamos trazendo era o conhecimento [dessas pessoas]: o valor foi estipulado para a compra de uma empresa com 40 pessoas e, se depois de uma semana, todo mundo fosse embora, o que eu teria comprado? Não teria comprado nada! Haveria uma redução no valor à medida que se perdessem essas pessoas.” (Sócio A)

“(...) a preocupação das duas partes era outra: só se tem uma prática quando se tem massa crítica, tem gente. Senão, não se tem nada! E por outro lado, quem muda, quer levar todo o seu pessoal para dar continuidade ao trabalho com uma turma que estava atuando junto há tantos anos.” (Sócio B)

Apesar das cláusulas formais de manutenção das pessoas, a preocupação maior consistia em integrar essas pessoas para que elas se

sentissem interessadas em permanecer na empresa. Foram adotadas imediatamente as políticas de recursos humanos, salários e benefícios, que, na Deloitte, tem como pontos fortes o binômio “conhecimento e carreira”:

“Conhecimento é realmente proporcionar que a pessoa se desenvolva profissionalmente, não só através de atividades em sala de aula (...) [mas também] em e-learning, (...) exposição aos clientes, aos projetos (...) e um plano de carreira bem claro, [baseado em] um processo de avaliação - como a pessoa se desenvolveu, o que ela fez para se desenvolver, se tem o perfil - (...) em um processo up or out”. (Sócio A)

Considerou-se, inclusive, num primeiro momento, como sendo adequado e justo propiciar um tempo maior para que as pessoas se adaptassem para o processo de avaliação, já que elas não conheciam as exigências colocadas, diferentemente de quem já havia sido contratado diretamente pela Deloitte.

Além desses aspectos, houve alguma preparação e adoção de ações para a integração das três equipes que agora estavam unidas: a equipe que a Deloitte já havia constituído, a equipe absorvida com a aquisição da Latamtec e a da MTS, com o objetivo de proporcionar sinergia e troca de conhecimento.

“Esses grupos se integraram mais rapidamente do que os outros, até pela necessidade do cotidiano: ‘vamos ter que trabalhar juntos’, ‘vamos ter que preparar propostas’, ‘vamos ter que ir para os clientes juntos’.” (Sócio A)

Essas ações estavam, entretanto, vinculadas exclusivamente a situações concretas de trabalho, tanto na preparação para os projetos, como na sua execução, quando se procurava mesclar as pessoas das diversas origens. Com os grupos que atuavam nos projetos das outras especializações - reestruturações e gestão econômico-financeira - as interações eram esporádicas, dadas as características diferenciadas de seus trabalhos.

5.2.6. Pré-condições identificadas para realizar a aquisição

A Deloitte já possuía uma equipe desenvolvendo essa atividade, e estava, portanto, em condições de avaliar a qualidade dos trabalhos que eram desenvolvidos pelas novas equipes. O conhecimento prévio do tema facilitou a incorporação dessa atividade.

“Facilitou. Por ser uma atividade nova em que nós estaríamos dependentes de pessoas que vêm de fora, sem nenhum conhecimento não saberíamos para onde esse pessoal estava indo, como estavam indo, etc. Facilitou [também] pelo fato de não ser uma atividade muito diferente do nosso dia-a-dia de consultoria.” (Sócio A)

“A Deloitte conhecia sem dúvida (...) isso sem falar mundialmente (...). [No Brasil] tinham uma prática pequena (...) [mas] sim, foi facilitada” (Sócio B)

5.2.7. Dificultadores e facilitadores do processo

Diferenças na valorização das qualificações

Uma situação enfrentada quando se buscou a integração dos grupos, foi a dos diferentes direcionamentos de qualificação de seus empregados dados pelas empresas.

A Deloitte tem uma política de constituição de seu quadro a partir de pessoas, normalmente jovens, com sólida formação acadêmica e que são capacitadas para as atividades de consultoria através de programas de treinamento e desenvolvimento estruturados e pela exposição aos problemas empresariais quando da atuação nos projetos em execução, com acesso a um plano de carreira claramente delineado.

“(...) a Deloitte trabalha o aspecto da carreira das pessoas. Duas vezes por ano vamos às faculdades de primeira linha em busca de trainees, trazemos de 30 a 40 pessoas. Fazemos uma seleção forte - [no último processo,] de 280 pessoas [inscritis], selecionamos 33. Pessoas que fizeram faculdade, estágio no exterior... Estamos trazendo os melhores. São pessoas que já têm um nível de conhecimento e de cultura altos. (...) Eles se submetem a um treinamento e passam por um processo de avaliação [para permanecerem].” (Sócio A)

Ao contrário, as outras empresas colocavam maior importância na experiência profissional anterior e na capacidade de atuação imediata e resolução de problemas.

“(...) empresas como a Deloitte, grandes empresas, vão atrás de pessoal formado, formados em ciência da computação, formados em não sei quantas coisas (...) [antes] o sistema da consultoria tinha um enfoque um pouco diferente, era chegar no cliente junto com eles, ‘arregaçar as mangas’ e fazer acontecer.” (Sócio B)

“Nessa nova onda é um pouco diferente, é realmente um choque cultural: ‘fulano tem uma formação acadêmica, (...) e esse aqui não tem’, mas na ‘hora do vamos ver’, um vai ‘suar’ e o outro vai ‘pensar’.” (Sócio B)

“(...) na elaboração da documentação [do sistema], tem muita coisa que é mecânica. Temos que ter pessoal que faça o que lhe é dito fazer. Para isso não precisa de nenhum tipo de super formação, nem coisa acadêmica. Mas tem que ser alguém que não tem medo de trabalhar, que pode ir lá, que vai lá!, que ouve o que lhe é dito e que faz!” (Sócio B)

“[Numa] usina de açúcar e álcool você tem que ir ao campo, no talhão, ver o corte, acompanhar o bóia fria, entrar no mérito de como se corta a cana: uma a uma ou se corta na braçada? Como se aumenta a produtividade disso? Mas o ‘cara’ tem que estar lá.” (Sócio B)

Ainda, a própria forma de apresentação pessoal e a exposição às exigências de uma empresa mais globalizada ampliavam as diferenças e contribuía para uma dificuldade ainda maior na integração dos grupos.

“(...) algumas pessoas se sentiam mal porque vinham de outra empresa que era muito informal. Hoje abolimos a gravata, mas éramos muito formais, todo mundo de terno e gravata. Eles chegavam no escritório e tinham um choque: ‘Vou ter que trabalhar de terno?’ (...), e depois: ‘Será que eu estou bem vestido?’” (Sócio A)

“Trouxemos pessoas que tecnicamente são excepcionais mas que nunca se preocuparam muito com usar gravata, aprender inglês, aprender mais alguma coisa.” (Sócio A)

“As pessoas daqui, naturalmente, começam a colocar certas barreiras: ‘Você não sabe usar isso, nunca usou essa ferramenta?’, ‘Você não fala inglês?’. Não tem jeito, o outro recua! Acha que está ‘perdido’, que não vai passar do primeiro mês aqui!” (Sócio A)

Os sócios e os gerentes procuraram, diretamente, reduzir esse distanciamento com reuniões, muitas conversas individuais e treinamento.

“É lógico que existia um déficit de conhecimento de como a Deloitte atua em determinados aspectos do trabalho, no relacionamento com o cliente, etc. As pessoas, de fato, tinham culturas diferentes. Essas pessoas [as que vieram] teriam que se submeter a mais treinamento do que as que já estavam aqui (...) [porque] tinham uma capacitação muito técnica - que era o objetivo [da aquisição] - mas era necessário também desenvolvê-las nos aspectos comportamentais, aspectos de relacionamento com o cliente.” (Sócio A)

Essa situação somente começou a ser eliminada com a mudança na localização das equipes.

Localização das equipes

A distribuição física independente também era uma forte barreira à integração das equipes e permaneceu por um período que hoje é considerado como muito longo pela Deloitte. As empresas mantiveram seus escritórios originais por aproximadamente dois anos pela impossibilidade de espaço físico para o agrupamento em um mesmo local. Isso contribuiu para que as pessoas permanecessem como grupos distintos.

“Essa foi uma barreira muito grande, existiam os grupos muito claros - esse grupo é o que trabalha na [Av.] Berrini, esse é o que trabalha na [Rua] Alexandre Dumas, esse é o da [Rua] Bela Cintra. E, porque as pessoas não estão juntas, a integração não é natural.” (Sócio A)

“Isso realmente não foi bom. É uma lição aprendida: não funciona muito bem manter as pessoas separadas, porque por mais que você tente mesclar, existe uma situação natural de tirar o consultor do seu escritório, levar para outro local e ele sempre voltar para o escritório dele.” (Sócio A)

Apesar da atuação e do vínculo empregatício com a Deloitte as pessoas ainda se reconheciam como de empresas distintas. Era comum ouvir expressões como: “esse é um trabalho da Latamtec” ou “essa é uma responsabilidade da MTS”. E como num círculo vicioso, como as pessoas não se conheciam, não eram consideradas quando da montagem de equipes dos projetos e, por não atuarem juntas, continuavam não se conhecendo.

A integração dos grupos só começou a acontecer quando todos mudaram para um mesmo local. Hoje a Deloitte considera que já conseguiu um grupo mais unido.

“[melhorou muito] (...) porque já passou mais tempo e o número de pessoas já é muito maior. Dali para frente se contratou muita gente (...), já não são de uma empresa ou de outra, já são do grupo unido.” (Sócio A)

“O tempo muito longo em que as pessoas tiveram que ficar separadas contribuiu enormemente para que a integração não acontecesse como gostaríamos. Por mais que se façam reuniões ... é como parente distante que você só vê em casamento ou funeral, não tem aquela afinidade que hoje começa a ter. Mas estamos todos juntos há um ano e meio. Vai levar o tempo que deveria ter sido usado lá atrás.” (Sócio A)

Políticas de gestão de pessoas

No momento da absorção houve um processo de análise da qualificação das pessoas para o enquadramento destas nas posições das estruturas de cargos e de salários da Deloitte. Foram realizadas tanto análises de currículo dos profissionais assumidos, como entrevistas para determinar a posição mais adequada naquelas estruturas.

Nesse processo procurou-se manter o equilíbrio desses enquadramentos com os critérios estabelecidos e já praticados para os demais empregados, mas como ele se revestiu de um forte componente de negociação e considerou o conjunto da aquisição, podem ter sido geradas algumas distorções. Algumas pessoas já estavam com salários superiores aos praticados pela Deloitte para as qualificações que detinham, outras ao contrário. Na primeira situação procurou-se negociar a aplicação da política da firma, mas algumas concessões foram abertas para a permanência de certos profissionais-chave. Em outros casos, quando não se abriu a concessão, algumas pessoas não concordaram em ficar. Para as pessoas que tinham um salário mais baixo que o previsto, foi estabelecido um compromisso de ser atingido o equilíbrio, frente à análise do desempenho durante um certo período.

Isso gerou alguns problemas internos de comparações entre os empregados, mais freqüentes do que o normal nas organizações.

“... esse tipo de coisa [salários das pessoas] todo mundo fica sabendo e vinham comentários dos dois lados: ‘o fulano veio de lá ganhando mais do que eu!’ ou, do outro lado, ‘não estou sendo tratado corretamente, como não era da Deloitte, estou com salário menor’.” (Sócio A)

“(...) começam as comparações: ‘você trouxe uma pessoa como gerente, mas essa pessoa não tem o mesmo nível dos nossos gerentes!’, ou ao contrário: ‘agora que eu estou aqui vejo muita diferença, eu tenho condições de ser gerente também’. Esse tipo de coisa se acomoda só em médio prazo, no mínimo.” (Sócio A)

“(...) nós chegamos num nível de igualdade de posição, os ganhos diferiam, mas para todos os efeitos ... [tínhamos posições iguais], e aí é uma questão humana, é muito difícil tratar!” (Sócio B)

Os desequilíbrios foram, entretanto, sendo resolvidos com o tempo pela aplicação das políticas de movimentação. Mas algumas pessoas mais descontentes, uns poucos casos, optaram por deixar a empresa.

Houve, também, alguns casos de descontentamento em relação à maior rigidez dos processos de gestão de pessoas, típicos de empresas de grande porte, com os quais as pessoas não estavam habituadas. Nas empresas adquiridas havia uma flexibilidade muito grande para resolução de problemas dos colaboradores: bastava conversar com o 'dono' e a decisão era imediata. Numa empresa como a Deloitte isso não é tão simples, sendo necessário um processo mais burocrático em vista dos diversos níveis de decisão.

Liberdade dos sócios

Uma diferença clara, que teve que ser enfrentada pelos sócios oriundos das empresas adquiridas, estava relacionada com o grau de liberdade perdido quando da aquisição. A disposição e o hábito em enfrentar riscos se contrapunham às rígidas regras de ação na nova configuração societária, principalmente quando se encontra como parte minoritária de uma grande multinacional. Um dos grandes desafios foi o de absorver a perda da liberdade, e a adaptação, certamente, levou algum tempo.

“Aqui nós tínhamos as regras básicas a serem seguidas e quando havia uma coisa diferente, tinha que ser discutida e, não necessariamente, o interlocutor entendia muito claramente do que estávamos discutindo porque a formação era outra. Aí era uma discussão de 3 horas para ver se conseguia passar.” (Sócio B)

Outro desconforto diz respeito à necessidade de reconstruir uma condição de reconhecimento profissional. Em princípio, quando se faz parte de uma sociedade, pressupõe-se que os pares têm os conhecimentos e tudo que é necessário para exercer as suas atividades. Isso já está colocado como um fato, algo que foi construído e conquistado. Mas em um processo de mudança como este, por mais profunda que tenha sido a avaliação da empresa e de seus componentes, parte-se novamente de um patamar quase que inicial no

novo grupo, sendo necessário tempo e exposição para serem “recomprovadas” as capacidades dos que vieram.

Aspectos comerciais também passaram a ser muito diferentes no que se refere à uma rigidez maior na estruturação de preços para as propostas, na composição de custos dos projetos. Foram alteradas completamente a forma de remuneração dos sócios que permitia, anteriormente e em alguns casos, uma participação nas transações, e agora estava vinculada a retiradas fixas e bônus periódicos.

Todas essas situações de mudança, não tratadas devidamente por ambos os lados durante a negociação, causaram dificuldades posteriores de adaptação e se tornaram formadoras de conflitos potenciais.

5.2.8. Resultados em relação ao previsto

A Deloitte Consulting buscava um crescimento ainda maior de suas atividades pela ampliação dos serviços prestados na área de tecnologia da informação. A montagem e desenvolvimento de uma equipe não estava sendo ágil o suficiente para atender à demanda crescente. Havia a necessidade de ser dado um salto para o atendimento da expectativa de crescimento, o que foi buscado pela aquisição de empresas que pudessem alavancar a sua participação nesse mercado.

Na dimensão econômico-financeira a Deloitte considera que o seu objetivo foi plenamente alcançado. A empresa hoje mais que quadruplicou a quantidade total de consultores e multiplicou por seis a quantidade daqueles que trabalham especificamente na área de TI, crescendo proporcionalmente em termos de faturamento.

“(...) nós crescemos, e isso realmente é indiscutível. Era o objetivo da firma. Sermos mais agressivos no mercado. O objetivo era sair de um estágio de uma empresa com 50 consultores para 200 (...), crescer em termos de faturamento (...) e conseguimos.” (Sócio A)

“Não dava para ficar recrutando uma, duas, três pessoas, treinar e colocar no projeto, (...) estaríamos hoje com 70 pessoas e perdendo para todos os nossos concorrentes.” (Sócio A)

Na dimensão da aquisição do conhecimento, também foram alcançados os objetivos esperados, pois a empresa conseguiu incorporar e desenvolver a prática.

“Se todo esse pessoal que veio dessas empresas, por algum motivo, cessasse o contrato e fosse embora voltaríamos à estaca zero? Não! É lógico que se isso acontecesse seria um ‘baque’! Teríamos problemas em projetos em andamento, etc., mas a empresa teria condições de continuar atuando nesse mercado por já ter uma base, ter um grupo grande independentemente de manter ou não aquelas pessoas que vieram. Isso foi se incorporando ao grupo.” (Sócio A)

As perdas de pessoal ocorridas estão dentro da normalidade nas estatísticas de rotatividade da empresa como um todo. Hoje, passados quatro anos da aquisição das empresas, estima-se que 60% das pessoas que foram absorvidas continuam na organização.

Entretanto, por considerar a que integração não se deu plenamente, estando ainda em processo, a Deloitte prefere não considerar que obteve um sucesso integral nesse aspecto.

“O objetivo de ter uma integração forte, ter um grupo que é reconhecido como um único grupo, que não tem mais algum ranço de separação, ainda não foi alcançado. Eu gostaria de reconhecer como sucesso se tivéssemos conseguido fazer tudo de uma forma mais suave onde a integração tivesse ocorrido melhor.” (Sócio A)

Na dimensão do reconhecimento no mercado a Deloitte passou a ser considerada pelas grandes empresas para competir com propostas não só para a implementação dos sistemas ERP, mas também em quaisquer outras necessidades atuais em tecnologia da informação.

“Ela é um player no mercado, atua e é reconhecida como um forte competidor na área de implementações de sistemas” (Sócio A)

“Hoje nós agregamos clientes como Michelin, Comgás e Citibank. Inclusive, no trabalho para o Citibank, nosso primeiro B2B, até ganhamos um prêmio” (Sócio B)

5.2.9. Outros benefícios

Embora não estivesse entre os objetivos centrais do processo, a Deloitte já esperava obter um movimento entre seus empregados para um maior desenvolvimento a partir da comparação com outros grupos externos. E isso surtiu efeito por demonstrar a necessidade de se obter maior conhecimento em algumas áreas.

“(...) obrigou o pessoal da Deloitte a correr atrás do conhecimento técnico que não tinha, porque esse pessoal que veio de fora era forte nisso. Também obrigou o pessoal que veio de fora a correr atrás de uma capacitação maior no trato de uma empresa de consultoria. E que isso passa um pouco despercebido. As pessoas nem sempre reconhecem isso como um benefício.” (Sócio A)

A relação com os clientes também sofreu algumas mudanças. A maioria das pessoas que atuam na Deloitte Consulting recebeu um forte componente das posturas preconizadas pela atividade de auditoria, mais formais e com necessário distanciamento do cliente como forma de reafirmar a sua independência. O contato com outras formas de relacionamento pôde demonstrar que os profissionais, sem perder a independência também necessária nos serviços de consultoria, poderiam ser mais ‘abertos’ sem, no entanto, serem inadequados, e também mais agressivos comercialmente.

“Foram misturadas três culturas diferentes. A Deloitte era uma empresa reconhecidamente conservadora, até por ser o braço de uma empresa de auditoria, nasceu da auditoria e o laço era muito mais forte no passado com a auditoria. A nossa relação com cliente sempre foi muito mais conservadora, de muito cuidado sobre o que falar com o cliente ou o que oferecer ao cliente. E esse pessoal que veio de fora, até por ser de empresas menores e ter que sair ‘no braço’ todo dia para sobreviver, passa a ser muito mais arrojado, muito mais agressivo. Isso causou um choque de cultura. No início, com muito espanto nosso: ‘Opa, não pode ser assim. Ele vai perder cliente. Vai falar algo que não pode falar’. Inicialmente achávamos que não poderiam agir desta forma, mas por outro lado isso ‘abre a cabeça’: éramos conservadores demais, tínhamos que ser mais agressivos. Acho que nisso melhoramos muito”. (Sócio A)

“(...) talvez essa garra que tínhamos lá atrás veio somar aqui. Por circunstâncias diferentes. Porque lá, se não fizéssemos era ‘uma fria’, não tinha negócio; não tinha negócio para faturar no fim do mês (...)” (Sócio B)

6. ANÁLISE DOS CASOS

Este capítulo apresenta a análise dos dois casos descritos no capítulo 5: “Um novo espaço para uma competência essencial - o caso Promon” e “Crescendo através da diversificação - o caso Deloitte Consulting”, buscando identificar como os gestores envolvidos em operações de incorporação de bases externas de conhecimento, através de operações de aquisição de empresas, percebem os resultados desses processos.

Para chegar a esse objetivo, serão respondidos os pontos de investigação definidos para a pesquisa, quais sejam: (A) quais as opiniões sobre os resultados obtidos e as bases para a formação dessas opiniões; (B) quais os programas, atividades e incentivos empregados pelas empresas visando à incorporação de bases externas de conhecimento; e (C) quais os fatores críticos - aspectos facilitadores e dificultadores - observados no transcorrer dos processos.

6.1.1. Resultados obtidos

Os motivos que levam as organizações a buscar as fusões e aquisições descritos por Levine (1989) poderiam ser classificados pelo seu caráter defensivo ou expansionista, embora o objetivo seja sempre o da maximização dos lucros. No primeiro tipo estariam os motivos ligados à integração para o controle de fornecedores ou clientes e aqueles voltados à obtenção de economias de escala como condição para reduzir custos de produção. No lado oposto, expansionista, as organizações estariam buscando mercados ou produtos novos, ampliação dos canais de distribuição, o reconhecimento da marca, a melhoria de habilidades gerenciais ou de tecnologia de produção ou, ainda, adquirir novas tecnologias, patentes e capacitação em P&D.

Duguid e Brown (2001) já ressaltaram que as mega fusões entre bancos, entre indústrias automobilísticas e entre outros gigantes indicam a necessidade

de ajustes dessas corporações dadas as dificuldades relativas ao excesso de capacidade desses setores, o que se configura em uma estratégia tipicamente defensiva.

Já as estratégias das duas empresas estudadas poderiam ser tipificadas como expansionistas, pois visavam uma transformação e um crescimento pela abertura de uma nova perspectiva de mercado para elas. Um tipo de aquisição diferente, mais relacionado com a transformação empresarial e o crescimento do que com o “enxugamento” de estruturas e redução de custos.

Os motivos, estratégias e objetivos relatados pelas empresas estudadas para a realização das operações de aquisição estudadas neste trabalho são os seguintes:

	Promon	Deloitte
Motivo:	entrar no mercado de TI e estar presente nas novas “ondas” de Internet e <i>e-learning</i>	crescimento ainda maior de suas atividades
Estratégia:	aproveitar a ‘janela de oportunidade’ da Internet, usando a competência de integração de sistemas e em telecomunicações	ampliação dos serviços prestados através da área de tecnologia da informação.
Objetivo:	(1) incorporar equipes já constituídas como forma de adquirir conhecimento mais rapidamente (2) ter capacidade de atuação no segmento, (3) sinalização para o mercado da intenção de participar ativamente desse segmento, (4) introduzir a marca nesse mercado.	(1) dar um salto para o atendimento da expectativa de crescimento da demanda; (2) crescer em faturamento e (3) ampliar a quantidade de consultores.

Tabela 9 - Motivos, estratégias e objetivos

Ambas se direcionaram para o desenvolvimento de negócios no âmbito da área de tecnologia da informação (TI), não obstante a escolha ter recaído sobre ramos distintos dessa especialização. Embora as análises de oportunidades que foram realizadas pelas empresas pudessem levar à possibilidade de incontáveis tipos de negócios, as decisões sobre a escolha do mercado e do respectivo ramo foram fortemente influenciadas por uma visão do melhor aproveitamento das competências já existentes nas empresas.

É ressaltado nos relatos da Promon o aproveitamento da sua forte competência como integradora de sistemas, uma competência essencial da

empresa, e a grande experiência em telecomunicações, área esta que já vinha sendo associada em larga escala com a tecnologia da informação. Na Deloitte é reforçado o aproveitamento da sua experiência em outros países na própria atividade adquirida e em consultoria empresarial.

Essa convergência se explica porque não se tratava, obviamente, de operação realizada por “capitalistas de risco” em busca tão somente do maior e mais rápido retorno possível de um investimento para, então, partir para outra oportunidade. A aquisição se deu no âmbito de organizações que queriam construir uma nova perspectiva, agregar ao seu negócio uma nova possibilidade de atuação. Nessa concepção, é natural a busca e opção por aquelas atividades que, além de se constituírem em uma oportunidade como negócio e uma oportunidade de transformação, representem também uma confortável coerência com o seu espectro vocacional e respeito aos valores fundamentais de sua cultura organizacional.

Mesmo assim, ainda que essa coerência tenha existido, as aquisições estavam sendo utilizadas como forma de introduzirem-se em mercados e tecnologias diversos daqueles característicos de seu negócio principal. Lynch (1992) recomendaria em uma situação como esta a formação de alianças estratégicas, as quais possibilitariam lidar melhor com as diferentes características desses mercados. A Promon percebeu claramente essa dificuldade ao constatar que as dinâmicas, processos e métricas para as quais a organização estava preparada, eram totalmente diferentes e inadequadas às necessárias aos novos negócios.

Nos dois casos a introdução nos novos negócios foi iniciada através do desenvolvimento de equipes internas. Profissionais do próprio quadro com experiência compatível foram designados para iniciar o desenvolvimento do trabalho. Outros profissionais foram recrutados no mercado para complementar as competências necessárias e ampliar a equipe. Histórias de sucesso dessas equipes foram relatadas fazendo crer que a iniciativa havia sido acertada e demonstrava que esse conhecimento poderia ser incorporado dessa forma. Entretanto, as características desses novos negócios interpunham outras

exigências que não estavam sendo atendidas por essa ação de desenvolvimento.

A dinâmica empresarial nos segmentos onde as barreiras de entrada não são tão fortes, e o segmento da tecnologia da informação está nessa condição, é caracterizada por uma rapidez muito grande na formação, estabelecimento e consolidação de competidores. As oportunidades surgidas são aproveitadas com relativa facilidade e, em pouco tempo, a concorrência já é muito grande, podendo tornar o negócio menos interessante.

Mais especificamente no segmento de tecnologia da informação, uma outra característica é a de que os ciclos de vida dos produtos, ou no mínimo a necessidade de atualizações destes, são extremamente mais rápidos. Quanto mais rápida for, portanto, a consolidação da empresa como competidora, maior será a sua chance de “surfar na onda” dessa oportunidade. É necessário, então, aproveitar essa “janela de oportunidade” que se abre e se fecha rapidamente e obter o reconhecimento como um competidor. Isso leva à necessidade não só do conhecimento técnico sobre as atividades mas, também, do conhecimento do negócio em si, como misturar e integrar os diversos recursos tangíveis e intangíveis existentes.

Daí a decisão pela aquisição de outras empresas que já haviam passado por todo processo de desenvolvimento e aprendizagem, que dispunham de ‘massa crítica’ - com equipes capacitadas, já formadas e atuantes -, dispunham de clientes que poderiam vir a compor a carteira das compradoras, e que tivessem destacado reconhecimento no seu segmento. Essa opção traria dois benefícios principais e convergentes: com a aquisição poderiam contar com grupos já formados, detentores dos conhecimentos necessários tanto à gestão quanto à operação do negócio e, adicionalmente, estariam sinalizando para o mercado, com essa sua disposição em investir, que estavam se transformando em fortes fornecedores desses serviços.

Mas além desses atributos mais específicos, as compradoras procuraram identificar empresas que demonstrassem um alinhamento

estratégico, no que se refere à visão de futuro vislumbrada para o negócio, uma certa compatibilidade cultural, além de situação financeira e legal ajustada e, obviamente, com um valor da transação compatível com o nível esperado do investimento.

-
1. Reconhecimento pelo mercado (premiações, imagem de sucesso)
 2. Carteira consistente de clientes
 3. Componentes de inovação
 4. Equipe formada; solidez de pessoas capazes; currículos
 5. Alinhamento de estratégias
 6. Alinhamento cultural
 7. Situação financeira e legal ajustada
 8. Valor compatível
-

Tabela 10 - Atributos das empresas a serem adquiridas

Apesar das aquisições terem se dado no âmbito das atividades de tecnologia da informação, à exceção da aquisição pela Promon da empresa que tinha também um forte componente de conteúdo de educação, pode-se considerar que os dois negócios tinham características bastante distintas, embora ambos estivessem muito aquecidos naquele momento.

As aquisições realizadas pela Promon se deram como forma de entrada em um negócio emergente, ainda em fase de delineamento de espaços mais específicos e, portanto, bastante turbulento. Já para a Deloitte se deram como forma de entrada em um mercado mais consolidado, que havia se iniciado há mais de quinze anos com os *softwares* precursores, os MRP¹⁰, mas que vivia um momento de alta ampliação da demanda pelos ERP. E isso repercutiu no tipo de empresa adquirida.

¹⁰ MRP é sigla em inglês para Material Requirement Planning (MRP I) ou Manufacturing Resource Planning (MRP II), softwares voltados para processos industriais e que evoluíram para o ERP (Saccol, 2003:326)

Durante os estudos para identificação de possíveis candidatas à aquisição, a Promon classificou as empresas de TI em quatro grandes grupos:

Características das empresas	
grupo 1	Empresas com histórico um pouco mais longo em TI, com mais de 5 anos de atividade
grupo 2	“os novos integradores de TI”, empresas novas, ligadas ao mundo da Internet e com menos de 5 anos de atividade
grupo 3	Empresas de prestação de serviços, chamadas de “ <i>body shop</i> ”, que, basicamente, alocam pessoas para os clientes
grupo 4	Empresas de TI de grande porte, tanto as nacionais quanto as internacionais

Fonte: Promon

Tabela 11 - Classificação das empresas de tecnologia da informação.

A Deloitte adquiriu empresas mais próximas do grupo 1 e a Promon adquiriu empresas mais próximas do grupo 2.

Essas aquisições ocorreram, respectivamente, nos anos de 1999 e 2000, há mais de dois anos, portanto. Essa é uma informação relevante pois, em pesquisa realizada por Barros (2003), envolvendo dirigentes empresariais que conduziram processos de fusão e aquisição, verificou-se ser esse o período de tempo médio necessário para se concluir o período de integração das empresas nesses processos. Ao final desse prazo já é possível obter informações mais consistentes sobre os resultados do processo e a nova configuração do negócio.

Para caracterizar mais claramente o que se conseguiu com as operações de aquisição e melhor compreensão das opiniões dos gestores, buscamos uma análise balanceada dos resultados em três grandes dimensões: dimensão da aquisição do conhecimento, dimensão do reconhecimento no mercado e dimensão econômico-financeira, todas ligadas aos objetivos perseguidos pelas empresas estudadas.

Dimensão econômico financeira

Na dimensão econômico-financeira as empresas tiveram resultados bastantes distintos. As metas e os primeiros indicadores de desempenho estabelecidos estavam relacionados aos aspectos financeiros do negócio - faturamento e margens - definidas em orçamento ou, antes, desde as negociações iniciais, já que a avaliação econômico-financeira do negócio é baseada nessas projeções. No nível mais operacional, eram utilizados os indicadores clássicos do negócio de serviços profissionais, como venda de serviços - percentual das horas disponíveis alocadas nos projetos.

A Deloitte considera que está atingindo plenamente o objetivo nesse aspecto pois a incorporação do conhecimento resultou em aumento do faturamento em consultoria, acompanhando o crescimento na participação no mercado obtida nesses pouco mais de quatro anos após o processo de aquisição.

Já a Promon considera que ainda não obteve sucesso nesse aspecto pois os mercados para os quais ela se preparou tiveram queda de demanda muito mais acentuada nesses três anos e meio após o processo de aquisição do que se poderia esperar. Atualmente, porém, são crescentes as perspectivas de retorno do investimento.

Dimensão da aquisição do conhecimento

Na dimensão da aquisição do conhecimento, as empresas consideram que atingiram o objetivo pois conseguiram incorporar uma base de conhecimento estruturada que lhes permite o atendimento em toda a estratégia de atuação nesses segmentos nos quais se propuseram abranger. As condições de demanda pelos serviços fizeram, entretanto, que as duas empresas tivessem resultados diferentes no que se refere à manutenção das equipes.

Nos dois casos não houve perda de pessoas por rotatividade espontânea - demissões ocorridas por iniciativa do empregado - além daquela estatisticamente normal nas duas organizações.

A Deloitte estima que mantém cerca de 60% das pessoas das empresas absorvidas, mas considera, entretanto, que a integração das equipes ainda não está totalmente concluída. A Promon, por ter tido que realizar ajustes em seu quadro frente à realidade da demanda, estima que mantém apenas entre 20% e 30% daquelas pessoas. Os ex-sócios das empresas adquiridas pela Promon já não mantém vínculo com ela, o que não ocorre com a Deloitte que mantinha todos em seu quadro até as datas das entrevistas.

Dimensão do reconhecimento pelo mercado

A dimensão do reconhecimento pelo mercado é a que aparece com a melhor avaliação pelos gestores, chegando a manifestarem-se de forma até entusiasmada. Tanto a Deloitte como a Promon reputam essa dimensão como a de maior sucesso.

A Deloitte passou a ser considerada pelas grandes empresas e convidada à participar das concorrências para esses serviços. Tornou-se capacitada a competir não só para a implementação dos sistemas ERP, mas também para quaisquer outras especialidades atuais em TI que os clientes possam necessitar.

A Promon conseguiu introduzir a sua marca nesse mercado, sendo hoje conceituada como de grande porte, estando em condições de participar e vencer concorrências com gigantes multinacionais, passar a ter parceiros estratégicos em TI e ter acesso a novos clientes.

A partir de uma análise balanceada nessas três dimensões, pode-se relacionar as referências que foram utilizadas pelos gestores para embasar as suas opiniões sobre os resultados dos processos, conforme a tabela 12 a seguir. A tabela também procura representar visualmente o nível em que foram atingidos esses resultados.

<i>Dimensão</i>	<i>Indicador</i>	<i>Pro-mon</i>	<i>De-loitte</i>	<i>Mensuração possível</i>
Econômico-financeira	1. Retorno do capital investido	●	*	Quantitativa
	2. Ampliação do faturamento	◎	◎	Quantitativa
	3. Alocação de pessoal ("produtividade")	●	◎	Quantitativa
	4. Demanda de mercado pelos serviços	◎	◎	Quantitativa
	5. Comparação estimada com a situação anterior	◎	◎	(suposição)
Aquisição do conhecimento	6. Capacidade de atendimento das linhas de atuação	◎	◎	Quantitativa
	7. Tempo para incorporação da base	◎	◎	Qualitativa
	8. Manutenção dos sócios das adquiridas	●	◎	Quantitativa
	9. Manutenção do quadro de pessoas	◎	◎	Quantitativa
	10. Integração dos grupos	◎	◎	Qualitativa
Reconhecimento pelo mercado	11. Reconhecimento da marca (por institutos de pesquisa, imprensa especializada)	◎	◎	Quantitativa
	12. Participação no mercado	◎	◎	Quantitativa
	13. Ser convidada para concorrências / ser referenciada por clientes	◎	◎	Quantitativa
	14. Ter acesso a parceiros estratégicos	◎	◎	Qualitativa
	15. Ter acesso a novos clientes	◎	◎	Quantitativa

◎ - atingiu; ◎ - atingiu em parte; ● - não atingiu; * não informado

Tabela 12 - Bases para formação das opiniões sobre os resultados do projeto

Outros benefícios não centrais, mas que foram trazidos pelos processos de mudança, nos quais se inserem essas aquisições e que foram relatados, dizem respeito, fundamentalmente, ao aprendizado adquirido com o processo de confronto e compatibilização de culturas diferentes das empresas envolvidas na operação. Os membros das compradoras, gestores e empregados, foram confrontados com uma forte agilidade e agressividade comercial dos profissionais das adquiridas e que se procurou absorver.

A Promon passou a ter contato e saber agir também com projetos de menor porte, em contraste com os grandes projetos, mais típicos da empresa; ampliou a sua comunicação institucional e procurou modernizar a sua identidade visual para fazer frente a um mercado mais competitivo e com clientes mais pulverizados que anteriormente.

A Deloitte também percebeu a sua forte postura conservadora e pôde se defrontar com a possibilidade de relacionamentos menos formais com o cliente, sem que isso diminuísse a necessária independência, passou a ter uma agressividade comercial maior; viu seus empregados buscarem eliminar lacunas de conhecimento técnico descobertas pela comparação com os outros que chegavam.

Promon	Deloitte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ maior agressividade comercial ▪ maior agilidade comercial ▪ ampliação da comunicação institucional ▪ modernização da identidade visual ▪ saber agir com projetos de menor porte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ maior agressividade comercial ▪ menor formalidade no relacionamento com o cliente ▪ busca da eliminação de lacunas de conhecimento técnico pelos empregados

Tabela 13 - Outros benefícios obtidos com a mudança

6.1.2. Incorporação da base de conhecimento

As duas empresas prepararam-se para a absorção das adquiridas com maior ou menor aprofundamento, dependendo inclusive das condições disponíveis naquele momento para isso.

A Promon alterou o *layout* de suas instalações para receber as empresas adquiridas e seu pessoal, e essa modificação foi utilizada como um importante instrumento de comunicação e quebra de inércia. Já a Deloitte não teve essa possibilidade e foi obrigada a manter as empresas em seus escritórios originais. Atribui uma dificuldade extra na integração das pessoas ao fato de não ter sido possível reunir todo o grupo em um só escritório

Esse aspecto da integração das pessoas era muito importante porque as aquisições tinham como objetivo incrementar um novo negócio lançado a partir de uma base inicial já instalada. Essa base era constituída por pequenas equipes de profissionais recrutados na própria empresa e no mercado e envolvidas com os projetos existentes. À base inicial seriam agregados os componentes de conhecimento técnico e de negócio disponíveis nas equipes das adquiridas, além da própria capacidade como força de trabalho dessas pessoas.

Muito pouco desse conhecimento estava formalizado nas empresas adquiridas. Essas empresas dependiam muito das pessoas e, portanto, o que se estava adquirindo era basicamente o conhecimento tácito, conforme a acepção de Nonaka e Takeuchi (1997), detido por elas.

Não se tratava, portanto, de uma operação que visasse a transmigração do conhecimento detido por outros para um grupo interno, da apropriação absoluta desse conhecimento sem uma contrapartida para os detentores iniciais como ocorreria em outras formas de obtenção de conhecimento externo como a contratação temporária de especialistas ou de consultorias (Probst, Raub e Romhardt, 2002). Isso nem faria sentido pois em ambos os casos estudados a equipe das adquiridas era 4 a 5 vezes maior que a da compradora. Buscou-se, portanto, fazer com que o conhecimento de ambos os grupos fosse compartilhado criando uma nova base única e estabelecendo uma sinergia capaz de aproveitar o melhor de cada um dos lados.

Dentro dessa premissa, a primeira preocupação era reter esses profissionais que chegavam e, já na formalização da aquisição, foram adotadas salvaguardas nesse sentido através de cláusulas de permanência dos sócios das adquiridas e de comprometimento de manutenção de uma quantidade de pessoas equivalente à existente à época da aquisição. Caso não cumpridas essas exigências, o valor de venda negociado seria reduzido.

Além dessas condições direcionadas exclusivamente aos sócios, foram adotados outros mecanismos de incentivo à adesão e permanência dos novos

empregados. Obviamente, nenhum dos colaboradores das adquiridas poderia ser obrigado à adesão, ou seja, ser transferido para a compradora, como também a obedecer, como os sócios, a um período de permanência na nova empregadora. As políticas de recursos humanos das empresas foram utilizadas nesse sentido, sendo enfatizados os pontos considerados como fortes em cada uma das empresas: a Deloitte enfatizando o binômio ‘conhecimento e carreira’ e a Promon a possibilidade de participação acionária, distribuição de dividendos e de lucros e a remuneração por performance. No caso dos sócios, a Promon incluiu ainda uma participação minoritária nos negócios como um todo.

Há aí uma diferença com as operações de fusão e aquisição de caráter defensivo. Nenhuma das empresas adotou alguma forma de seleção dos colaboradores das adquiridas antes ou depois da aquisição ou restringiu sua transferência. Foram absorvidos e mantidos todos aqueles que se dispuseram a aderir ao novo empregador.

Como já abordado anteriormente, no item que discute os resultados do processo, essas medidas parecem ter sido eficientes tanto na adesão, já que a quantidade de pessoas que não aceitou a transferência foi insignificante, como para a manutenção do quadro, uma vez que não houve rotatividade espontânea além do considerado normal nas estatísticas das empresas. Mas não foram suficientes, entretanto, para a retenção dos ex-sócios das adquiridas pela Promon. Os problemas que levaram a essa situação serão discutidos mais adiante.

Nenhuma das empresas elaborou o que poderia ser chamado de um “plano mestre de gestão do conhecimento” para a conversão do conhecimento, mas adotavam ações nesse sentido nas situações concretas de trabalho, naquelas atividades cotidianas e fundamentais para o desenvolvimento do negócio, desde a definição de estratégias até a operação dos serviços, que levaram ao aprendizado.

A Promon até estruturou algumas atividades extraordinárias mais voltadas para a integração das equipes no contexto do grupo empresarial, mas esse era apenas o ponto de partida e um instrumento a mais de aprendizado. Instituiu eventos mensais informais mais voltados para a integração social, programou eventos mais estruturados, com participação aberta aos que se interessassem, quando eram apresentados assuntos técnicos para divulgação do que se estava fazendo, proporcionando a possibilidade de debates sobre o tema. Ainda, realizava reuniões de coordenação para identificar iniciativas em que se pudesse aproveitar a sinergia entre os negócios e também integrar equipes.

Comparando os relatos com a espiral de criação do conhecimento descrita por Nonaka e Takeuchi (1997), são observadas algumas atividades típicas de cada um dos modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização.

A “socialização” é a transmissão de conhecimento tácito. A mescla de pessoas de grupos distintos com o objetivo de “elaborar propostas juntos”, “ir para os clientes juntos”, citadas pela Deloitte, são formas de “socializar” que permitem a observação direta do modo de atuar das pessoas de cada empresa, como executam determinada tarefa ou, ainda, de como se relacionam com o cliente, entre outras tantas possibilidades, e levam ao que aqueles autores denominam de “conhecimento compartilhado”.

A “externalização” é a articulação do conhecimento tácito para conversão em conhecimento explícito. Normalmente essa conversão é provocada pelo diálogo e pela reflexão coletiva. O processo tem como base o uso seqüencial de metáfora, analogia e modelo. A Promon utilizou-se de metáforas como: aquelas equipes que foram absorvidas se constituíam “no pilar do novo negócio” e “no melhor de dois mundos”. Essas metáforas buscavam desvelar que se queria partir da experiência de pequenos projetos como os que eram realizados pelas empresas adquiridas, para atingir os projetos de maior porte, como os que eram normais para a Promon. Essas são

formas típicas do modo “externalização” que geram o “conhecimento conceitual”.

É no modo “combinação” que se cria o conhecimento sistêmico. É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. A utilização desse modo de conversão foi intensa nos primeiros meses seguintes às aquisições. As discussões sobre aspectos não explorados nas fases anteriores - negociação e aquisição - afloraram necessariamente nesse momento quando as diferentes visões empresariais e as abordagens de atuação precisavam ser operacionalizadas e transmitidas ao grupo. Nesse momento são expostas as crenças, visões, experiências diferenciadas dos envolvidos e é preciso muito debate e reflexão para que se chegue a um consenso, mas esse exercício é fundamental para a integração de fato.

O delineamento conceitual de produtos também faz parte do modo “combinação” e tem como exemplo de utilização a situação em que, nas discussões sobre propostas de trabalho para clientes, se definiu que os projetos em “Internet têm que ser mais rápidos”, dado o conceito e a experiência das pessoas das adquiridas. As agendas de integração, reuniões em que se discutia a experiência de cada um dos envolvidos para fundir planos comerciais, de gestão de projetos, como elaborar propostas e todas as atividades do negócio, são outro exemplo do que foi utilizado.

O resultado dessas discussões é o conhecimento sistêmico que, registrado ou não, quando colocado em prática contínua começa a se incorporar na base de conhecimento da empresa através do modo de “internalização”.

A “internalização” é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito e se dá pelo “aprender fazendo” e pela verbalização e diagramação do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais. Quando se transforma em modelo mental compartilhado, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional.

A Promon, aproveitando as discussões sobre a forma de agir em cada situação, procurou formalizar os resultados em documentos e portais, criar repositório de documentos, realizar cursos e apresentar resultados técnicos aos grupos para disseminação da informação.

Na Deloitte, os cursos, os manuais e a própria documentação dos projetos, desde as diferentes metodologias propostas ou utilizadas até os relatórios de etapas, fazem parte de repositórios de conhecimento.

A tabela a seguir procura sintetizar os comentários deste capítulo.

Objetivo	Formas
Preparação - <i>layout</i>	alteração de <i>layout</i> das instalações para receber os grupos novos
Retenção dos profissionais - sócios	cláusulas de permanência dos sócios das adquiridas e de comprometimento de manutenção de equipe
Atração e retenção dos outros colaboradores	políticas de recursos humanos com: ênfase na participação acionária, dividendos e lucros e a remuneração por performance e, também, participação acionária minoritária no caso dos sócios, ou ênfase no binômio 'conhecimento e carreira'
Conversão do conhecimento	ações de aprendizado nas situações concretas de trabalho eventos mensais informais mais voltados para a integração social, eventos técnicos mais estruturados para divulgação de atividades e conhecimento, reuniões de coordenação para identificar iniciativas para aproveitar a sinergia entre os negócios
Socialização:	mescla de pessoas de grupos distintos para atuação conjunta
Externalização:	metáforas para esclarecer e delinear o tipo de negócio projetado
Combinação:	utilização intensa nos primeiros meses seguintes às aquisições: discussões sobre visões empresariais e abordagens de atuação a serem operacionalizadas e transmitidas ao grupo; delineamento conceitual de produtos; agendas de integração para fundir planos e atividades
Internalização:	formalização dos resultados das discussões (documentos e portais, repositório de documentos), cursos e apresentações manuais e a própria documentação dos projetos, desde as diferentes metodologias até os relatórios, repositórios de conhecimento

Tabela 14 - Programas, atividades e incentivos encontrados

6.1.3. Fatores críticos

Modelo de gestão e organização

A absorção das adquiridas se deu de formas distintas em cada caso, tanto pela característica das empresas adquiridas e compradoras, como pelas características intrínsecas aos negócios.

Nas grandes empresas de consultoria, como é o caso da Deloitte, os sócios são responsáveis por uma especialidade, ou prática como são denominadas as especializações nessas empresas. Assim, a absorção, de certa forma, reproduziu internamente a estrutura das adquiridas. Os novos sócios assumiram, organizacionalmente, as áreas de atuação que traziam de suas empresas: dois deles ficaram responsáveis por projetos de implementação em SAP e os outros dois sócios por projetos em PeopleSoft. Essa distribuição estava sendo mantida, com os acréscimos de novos serviços em TI, já comentados, até a realização desta pesquisa.

A Promon entendeu ser necessário montar uma nova estrutura, mais coerente com o seu viés de grande corporação, e procurou, considerando o perfil dos envolvidos, identificar e separar as atividades para cada um dos sócios das adquiridas. Foram definidas posições e papéis dentro dessa nova estrutura organizacional. Para uma das divisões, a de Internet, por exemplo, um deles assumiu a função de diretor da unidade, outro a de diretor comercial, outro a de diretor de criação e design e outro a de diretor de integração para ajudar na execução dos processos, este último oriundo da Promon, num conceito de direção compartilhada, ou seja, “não subordinando um ao outro, qualquer que fosse o lado”, como relatou um entrevistado.

Entretanto, “estruturas funcionais mais tradicionais [como a adotada pela Promon nesse caso], estariam mais aptas a responder às demandas de atividades repetitivas e aos ambientes estáveis” (Orsi, 2003:8), e essa primeira distribuição de atividades teve que ser revista várias vezes procurando sempre uma melhor adaptação desses diretores. Como a Promon reconhece, as

reestruturações sempre comportaram um certo grau de artificialidade, não só no começo mas durante todo o processo, sendo um desafio fazer com que cada um dos sócios assumisse uma posição bem definida. Após aproximadamente dois anos nenhum dos sócios permaneceu na empresa.

Uma possível explicação para esses resultados tão díspares pode estar no próprio segmento de negócio em que atuavam as empresas adquiridas e, portanto, no perfil dessas empresas e de seus sócios. Já se comentou no início deste capítulo, na tabela 11 - Classificação das empresas de tecnologia da informação, que as empresas de informática estariam distribuídas em quatro grandes grupos, mas dois deles nos interessam neste momento.

A Deloitte adquiriu empresas típicas do grupo 1 - com histórico um pouco mais longo em TI, com mais de 5 anos de atividade; e a Promon, empresas típicas do grupo 2 - “os novos integradores de TI”, empresas novas ligadas ao mundo da Internet, com menos de cinco anos de atividade. O tipo de empresa adquirida repercutiu, conseqüentemente, na característica dos empreendedores de cada uma delas.

As empresas do grupo 1, principalmente as envolvidas com a implementação dos ERP, softwares que tem exatamente como finalidade dar suporte à maioria das operações de uma empresa (suprimentos, manufatura, manutenção, administração financeira, contabilidade, recursos humanos, etc.), são obrigadas a se envolver em todos os detalhes dos processos produtivos e de gestão de seus clientes, o que faz com que seus profissionais, ainda que indiretamente, vivenciem e compreendam as estruturas e os caminhos da burocracia¹¹ empresarial, por ser típico de seu trabalho “informatizar essa burocracia”. Nesses casos específicos, os sócios também já vinham de experiências como executivos de grandes empresas industriais ou de consultoria.

¹¹ Considerar a burocracia no sentido *weberiano*, da racionalidade administrativa, e não no sentido de “complicação”, depreciativo, do senso comum.

As empresas do grupo 2, em oposição, nasceram e se desenvolveram em um ambiente virtual, no qual os limites estão nas possibilidades dos *softwares* disponíveis, na capacidade das redes e, principalmente, na criatividade dos que operam tudo isso. Analogamente, quase que reproduzem, em outras bases e ideologia, o movimento “uma idéia na cabeça e uma câmera na mão”¹² nos dias de hoje, substituindo-se a câmera pelo computador.

Nessas empresas, os sócios, normalmente muito jovens, não haviam estabelecido vínculos anteriores com as organizações tradicionais. Acrescente-se a isso uma situação de sucesso profissional muito rápido, com resultados tão relevantes que chegaram a uma condição de negociar a venda do negócio que construíram para uma empresa do porte da Promon.

Ao contrário dos executivos, profissionais habituados às condições do “mundo corporativo”, o empreendedor está muito mais acostumado com a liberdade de ação, com a possibilidade de inovar, buscar a realização usando recursos que não existem, ser muito ágil, muito efetivo. Por outro lado, não utilizam conceitos gerenciais mais fundamentados, não se preocupam com a estruturação de processos, com mecanismos de controle, etc.

A confrontação desses dois modos de agir causa choques nos envolvidos. Os executivos não conseguem desempenhar sem essas ferramentas e os empreendedores, quando exigidos a utilizá-las, sentem que é perdida a liberdade com a qual estavam acostumados e, inconformados, ficam a um passo de abandonarem essas “amarras”, como aconteceu.

Um outro aspecto a ser considerado é o das diferentes características dos negócios. Havia uma distância muito grande entre o negócio típico da Promon, projetos de infra-estrutura de grande porte, e os que os novos negócios traziam, mais voltados para pequenos projetos.

¹² Emblema do movimento libertário brasileiro da década de 60, conhecido como “Cinema Novo”, que revolucionou a forma de produzir e realizar filmes, em que Glauber Rocha, autor e diretor, foi um dos expoentes.

Todos os sistemas, métricas, critérios de análises e de decisão, estavam dimensionados para volumes muito mais elevados e com sistemas de precificação muito diferentes. Essas diferenças obrigavam a adaptação de processos, a criação de variantes específicas para os contratos relacionados aos novos negócios. As adaptações eram conseguidas sempre com muita dificuldade, gerando mais conflitos com os empreendedores.

Hoje, a Promon acredita que um modelo de gestão mais apropriado seria deixar o negócio separado, como em uma incubação, submetido às suas próprias dinâmicas, para que ele se desenvolvesse com maior liberdade. Considera que talvez fosse possível estabelecer uma outra forma de integração que pudesse proporcionar o aproveitamento do valor que a marca Promon pode agregar sem, entretanto, causar todos esses problemas vivenciados.

Nesse sentido, comentando a relação entre investidores e empreendedores, Pinchot III (1989) sugere que negócios emergentes devem ser mantidos separados, delegados aos empreendedores tal como faz o sistema de capital de risco, com poderes para que possam agir rápida e decisivamente em resposta às novas informações e com liberdade para usar a sua intuição. Isso porque o empreendedor, normalmente, segue uma trilha errática para a inovação e resiste a se integrar ao ciclo tradicional de planejamento porque este tolhe a sua criatividade.

Fonte: Pinchot III (1989:14-15)

Figura 8 - Ciclo de planejamento e trilha errática da inovação

Na Deloitte os sócios oriundos das empresas adquiridas também tiveram que enfrentar uma certa perda de liberdade. A disposição e o hábito em enfrentar riscos aprendidos na gestão de suas empresas, se contrapunham às rígidas regras de ação na nova configuração societária, principalmente quando se encontram como parte minoritária de uma grande multinacional. Um dos grandes desafios, o de absorver a perda da liberdade a adaptação, certamente, levou algum tempo.

Outro desconforto dizia respeito à necessidade de reconstruir uma condição de reconhecimento profissional. Em princípio, quando se faz parte de uma sociedade, pressupõe-se que os pares têm os conhecimentos e tudo que é necessário para exercer as suas atividades. Isso já está colocado como um fato, algo que foi construído e conquistado. Mas em um processo de mudança como este, por mais profunda que tenha sido a avaliação da empresa e de seus componentes, parte-se novamente de um patamar quase que inicial no novo grupo, sendo necessário tempo e exposição para que as capacidades dos que vieram sejam “recomprovadas”.

Aspectos comerciais também passaram a ser muito diferentes no que se refere à uma rigidez maior na estruturação de preços para as propostas, na composição de custos dos projetos. Foi alterada completamente a forma de remuneração dos sócios que permitia, anteriormente e em alguns casos, uma participação nas transações, agora vinculada a retiradas fixas e bônus periódicos.

Mas neste caso, é possível que a maior maturidade profissional e as experiências corporativas anteriores dos sócios tornaram a nova relação menos traumática e permitiram a adaptação e permanência na empresa.

Conhecimento prévio da atividade

Buscou-se verificar a criticidade do conhecimento prévio da atividade que estava sendo incorporada. Autores alertam para a importância da comunicação através da mesma linguagem profissional para a efetiva

transferência do conhecimento (Lynch, 1992; Nonaka e Takeuchi, 1997; Davenport e Prusak, 1998). Interesses e experiências profissionais comuns podem gerar maior credibilidade e confiança entre aqueles que interagem na troca de conhecimentos, facilitando a transferência.

Em ambas as empresas existia o contato prévio com a atividade de TI, uma vez que já haviam criado um núcleo para atuar nisso. As pessoas ouvidas consideraram que esse fato facilitou o relacionamento com os novos pares, entretanto o foco mais forte foi colocado no conhecimento prévio do assunto como possibilidade de avaliação e controle, tanto das competências individuais quanto do resultado do próprio trabalho desenvolvido pelos membros das adquiridas.

Um dos entrevistados da Promon entende, entretanto, que a familiaridade com o tema TI e seus jargões ajudaram pouco, dadas as características dos negócios adquiridos serem muito diferentes das da empresa, tendo exigido muito aprendizado.

Marcas

Foram adotadas soluções distintas para o aproveitamento das marcas das adquiridas. A Promon preferiu associar a sua marca à das adquiridas. Foi criada uma divisão Webra da Promon IP e uma outra empresa, a Promon Intelligens, dado o interesse em estabelecer uma visibilidade de inovação e de atuação nesses segmentos e as marcas preenchiam essa função.

Para a Deloitte essa ligação não era considerada tão importante e durante algum tempo mantiveram a sua identidade junto aos clientes cujos projetos já estavam em andamento desde antes da aquisição, mas, mesmo nesses clientes, a substituição pela marca Deloitte Consulting foi se fazendo paulatinamente.

Também no caso da Promon, progressivamente as marcas adquiridas foram sendo abandonadas, culminando com a consolidação das três, Promon

Telecom, Promon IP e divisão Webra e Promon Intelligens, na Promon Tecnologia.

Cultura Organizacional

As empresas que escolheram a operação de aquisição para a incorporação de bases externas de conhecimento são organizações consolidadas e com forte identidade organizacional. A longevidade das duas empresas - a Deloitte atua no Brasil há mais de 90 anos e a Promon há mais de 40 anos -, já seria um forte indicativo de que conseguiram imprimir uma imagem empresarial que as levou a uma posição de respeito frente aos seus *stakeholders*.

A identidade organizacional de uma empresa é construída por um conjunto de valores e pressupostos básicos, denominado cultura organizacional, compartilhados pelos seus membros. Esses valores e pressupostos se desenvolvem pelos êxitos obtidos nas experiências com problemas de adaptação externa e de integração interna e são expressos através de símbolos (Schein, 1989; Fleury, 1996).

As empresas adquiridas, embora com história mais recente, entre 3 e 10 anos de existência aproximadamente, também haviam construído uma identidade. Com o processo de aquisição, os membros dessas organizações, compradora e adquirida, passam a confrontar diferentes crenças, expectativas, linguagens, motivações e normas e, naturalmente, surge o estranhamento e conflito.

Apesar da atuação e do vínculo empregatício com as compradoras as pessoas, durante muito tempo, ainda se reconheciam como de empresas distintas. Na Deloitte era comum ouvir expressões como: “esse é um trabalho da Latamtec” ou “essa é uma responsabilidade da MTS”, referindo-se às empresas adquiridas. Na Promon, também, durante muito tempo, existiram vários grupos. Mesmo no âmbito da operação de TI (Promon IP) existiam dois

grupos claros: um grupo constituído pelo pessoal oriundo das aquisições e outro do pessoal contratado e era difícil mesclar pessoas desses dois grupos

Mas o carácter de adaptação que leva à uma determinada cultura, faz deduzir que os valores e pressupostos não são estáticos. O desenvolvimento da cultura organizacional, para Fernandes (2000:15), “é um processo dinâmico que, em conjunto com outras dimensões inerentes à natureza humana, faz com que haja um constante movimento evolutivo caracterizado pelo ‘vir a ser’”. O próprio processo de aquisição pode induzir a formação e consolidação de uma nova cultura. Durante o processo, os valores culturais são ressaltados e confrontados, produzindo reflexões e reações (pensamento e ação), ajustando as manifestações de cultura e, numa dimensão mais profunda, as crenças e valores (Pettigrew, 1989).

É interessante ser observado que, apesar de ambas as compradoras, no total de suas operações no País, serem muito maiores do que as adquiridas, na operação específica, na área de tecnologia da informação, elas eram menores. A Promon possuía uma equipe de cerca de 20 pessoas e as adquiridas somavam cerca de 60 pessoas. No caso da Deloitte a proporção era de 15 pessoas para aproximadamente 75 pessoas. Mesmo assim parece ter prevalecido a força da identidade das organizações que em seu todo eram maiores.

Observando os símbolos contidos nos relatos dos entrevistados, são ressaltadas as situações apresentadas a seguir.

Na Deloitte, a própria forma de apresentação pessoal dos empregados já destacava as diferenças entre as duas empresas. A formalidade se iniciava pela vestimenta das pessoas que usavam, invariavelmente, o terno e a gravata. Algumas pessoas das adquiridas estranharam muito essa situação porque vinham de outra empresa em que essa exigência não existia. Hoje a Deloitte não adota mais essa vestimenta por uma orientação mundial da firma, mas, no primeiro momento, esse aspecto foi considerado um dificultador da integração.

A Deloitte considerava que os novos tinham um déficit de conhecimento sobre como atuar no relacionamento com o cliente, segundo os seus costumes, além de cultura geral e aspectos comportamentais menos desenvolvidos. Como uma empresa mais globalizada, as pessoas das adquiridas foram expostas à exigência, que não existia na empresa original, de fluência em um segundo idioma, preferencialmente o inglês. Algumas ferramentas de gestão, típicas de empresas de grande porte, não eram conhecidas pelos novos. Essas diferenças, valorizadas pela compradora, faziam que as pessoas desta, naturalmente, comesçassem a colocar certas barreiras, sugerindo alguma proeminência sobre os novos que, por sua vez, se retraíam e evitavam o contato.

Diferenças na valorização das qualificações eram sensíveis. Uma situação enfrentada quando se buscou a integração, foi a dos diferentes direcionamentos de qualificação dos empregados dados pelas empresas. A Deloitte tem uma política de constituição de seu quadro a partir de pessoas, normalmente jovens recrutados como *trainees*, com sólida formação acadêmica e que são capacitadas para as atividades de consultoria através de programas de treinamento e desenvolvimento estruturados e pela exposição aos problemas empresariais quando da atuação nos projetos em execução, com acesso a um plano de carreira claramente delineado. Ao contrário, as empresas adquiridas colocavam maior importância na experiência profissional anterior e na capacidade de atuação imediata e resolução de problemas, valorizando o ‘arregaçar as mangas’ e ‘fazer acontecer’, o ‘suar’ em relação ao ‘pensar’.

Também para a Promon foi difícil fazer com que os empreendedores fossem aceitos na organização. Os profissionais que haviam sido aproveitados de outras áreas da empresa ou que foram contratados, vindos do mercado e já com larga experiência, não reconheciam a liderança daqueles jovens dirigentes oriundos das adquiridas. A Promon valoriza fortemente a meritocracia e foi muito difícil para profissionais de carreira aceitarem em posições importantes

pessoas que, embora tivessem criado uma empresa levando-a do zero a uma posição de destaque, não tinham experiência gerencial.

Esses mesmos funcionários que constituíam a equipe inicial da Promon se consideravam mais bem preparados profissionalmente que os que chegavam pois tinham uma formação melhor e já haviam passado por outras empresas; os outros eram aqueles que “sabiam por fazer”. Eles conheciam e estavam acostumados a estruturas bem fundamentadas, formas mais estruturadas de trabalho e gerenciamento de uma empresa. Várias situações foram relevadas, mas sempre existiu essa tensão entre as pessoas que já estavam na Promon e os empreendedores e seus funcionários que chegaram sem nenhuma experiência corporativa em empresas de médio ou grande porte.

Por outro lado, as pessoas de ambas as compradoras reconheciam nos que chegavam uma agilidade e agressividade comercial muito maior e que procuraram absorver.

Um aspecto cultural da Promon que pode ter colaborado para minimizar essas dificuldades em reter pessoas e transferir conhecimento, é de que as decisões, como as de investir nesses novos negócios, são muito discutidas internamente, em um processo considerado até certo ponto demorado para se chegar à conclusão, mas que agrega um componente de consenso e unicidade de direção facilitando o envolvimento das pessoas para um objetivo comum.

Esse modelo permite o amadurecimento das idéias antes de enveredar por elas. Quando há uma decisão corporativa a empresa se movimenta como um todo para atingir o objetivo. Essa característica da Promon não eliminou, mas pode ter minimizado os problemas descritos nas relações com os sócios oriundos das adquiridas durante a permanência na empresa. Apesar das resistências, como a iniciativa era vista como um objetivo comum, todos depositavam muita confiança e queriam o sucesso do negócio, relevando certas diferenças culturais.

Espaço Físico

Na Deloitte, ao serem adquiridas as duas empresas, não havia espaço físico suficiente para reunir todo o grupo em uma mesma área. Pelo seu próprio crescimento anterior, o escritório já tinha dificuldade para comportar as equipes próprias e, então, optou-se por manter os novos grupos nos escritórios em que as empresas já atuavam.

A distribuição física independente foi considerada uma forte barreira à integração das equipes e isso permaneceu por um período que hoje é considerado como muito longo pela Deloitte. As empresas mantiveram seus escritórios originais por aproximadamente dois anos, contribuindo para não haver uma integração natural pela coexistência em um mesmo local e para a existência de grupos muito claros - o grupo da [Av.] Berrini, o da [Rua] Alexandre Dumas, e o da [Rua] Bela Cintra.

A Deloitte acredita que muito da dificuldade de integração ocorreu por esse motivo. Porque, por mais que se tentasse mesclar as equipes, existia uma tendência natural do consultor em voltar rapidamente para o seu escritório após a realização do trabalho designado, o que se justifica pelas dificuldades iniciais de conflito de cultura organizacional. E como num círculo vicioso, como as pessoas não se conheciam, não eram consideradas quando da montagem de equipes dos projetos e, por não atuarem juntas, continuavam não se conhecendo. A integração dos grupos só começou a acontecer quando todos mudaram para um mesmo local. Certamente isso dificultou a transferência de conhecimento entre eles.

Já a Promon alterou o *layout* de suas instalações para receber as empresas adquiridas e seu pessoal.

A alteração do espaço físico na Promon atingiu também as outras empresas do grupo e contribuiu para a percepção dos funcionários de que estavam ocorrendo mudanças na organização e também sobre o caráter dessas mudanças.

Mesmo aqueles que não pertenciam à Promon IP, mais envolvida com a operação, percebiam esse processo. Assim, o próprio rearranjo da distribuição física passou a ser utilizado como um importante instrumento de comunicação e quebra de inércia.

Mas como se viu, pelos aspectos culturais já citados, a proximidade das equipes não eliminou a existência de grupos distintos que foram, entretanto, sendo integrados ao longo do tempo.

O contato direto e a proximidade física facilitam o estabelecimento de uma linguagem comum e de confiança mútua como base para a transferência (Davenport e Prusak, 1998) e criação de conhecimento, desde que, entretanto, sejam trabalhadas e eliminadas certas restrições culturais e de clima organizacional.

Políticas de RH

As políticas de recursos humanos foram utilizadas, basicamente com o intuito da atração e retenção de pessoas das adquiridas. Aparentemente este direcionamento surtiu efeito, dado que não houve perda de pessoas, tanto no momento da aquisição das empresas e aproveitamento do seu quadro de pessoal, quanto por rotatividade espontânea. Não foram criados incentivos específicos para a transferência do conhecimento.

A Promon não relatou problemas nesse processo, mas na Deloitte o aproveitamento das pessoas gerou alguns problemas internos de comparações entre os empregados, mais freqüentes do que o normal, no que se refere ao equilíbrio entre qualificações e salários e que podem ser atribuídas aos diferentes critérios de valorização utilizados pelas empresas, compradora e adquiridas.

Algumas pessoas das adquiridas entediam que deveriam ter remuneração maior que os da Deloitte por possuírem mais experiência e, ao contrário, os da Deloitte entendiam que deveriam ser mais bem remunerados que os outros por terem melhor formação.

Esses desequilíbrios foram, entretanto, sendo resolvidos com o tempo pela própria aplicação das políticas de movimentação, promoções para cargos mais elevados - promoções “verticais” -, ou através promoções por mérito, que envolvem apenas aumentos salariais sem alteração do cargo - promoções “horizontais”. Mas algumas pessoas mais descontentes optaram por deixar a empresa.

Houve, também, alguns casos de descontentamento em relação à maior rigidez dos processos de gestão de pessoas, típicos de empresas de grande porte, com os quais as pessoas não estavam habituadas. Nas empresas adquiridas havia uma flexibilidade muito grande para resolução de problemas dos colaboradores: bastava conversar com o ‘dono’ e a decisão era imediata. Numa empresa como a Deloitte isso não é tão simples, sendo necessário um processo mais burocrático em vista dos diversos níveis de decisão.

A tabela a seguir procura sintetizar e comparar os fatores críticos em cada um dos casos.

<i>Fatores críticos</i>	<i>Promon</i>	<i>Deloitte</i>
Modelo de gestão		
Estrutura organizacional	Nova	Reprodução
Tipo de negócio	Diverso	Próximo
Experiência dos sócios absorvidos	Muito diversa	Próxima
Marcas	Mantidas	Eliminadas
Conhecimento do tema	Sim, facilitou	Sim, facilitou
Cultura Organizacional		
Agressividade comercial na compradora	Menor	Menor
Formalidade na compradora	Pouco maior	Maior
Valorização profissional na compradora	Formação	Formação
Valorização profissional na adquirida	Saber fazer	Saber fazer
Espaço físico	Mesmo, atrapalhou	Diverso, atrapalhou
Políticas de RH - conflitos	Não relatados	Comparações

Tabela 15 - Fatores críticos

7. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar a percepção de gestores envolvidos com processos de aquisição de empresas acerca dos resultados obtidos quando a operação visa a incorporação de bases externas de conhecimento.

Decidiu-se estudar os processos em empresas estabelecidas no âmbito do setor de serviços por que este agrega atividades e operações que são, necessariamente, dependentes do capital intelectual existente na empresa.

Para atingir esse objetivo foram identificados (1) os indicadores de resultados utilizados pelos gestores dos processos analisados, representados pelas percepções da situação vivenciada que fundamentam as opiniões; (2) as práticas empregadas pelas empresas visando à incorporação de bases externas de conhecimento e (3) os fatores críticos de sucesso desses processos, na percepção dos gestores envolvidos.

A amplitude da discussão, da abrangência e da literatura relacionadas aos temas centrais: fusões e aquisições e gestão do conhecimento, trazia desafios que estimularam a realização deste estudo.

Neste capítulo pretende-se evidenciar algumas análises e refletir sobre as abordagens e dimensões encontradas nos processos estudados, realçando o que se acredita terem sido as principais contribuições deste estudo, oferecendo algumas recomendações para os que possam vir a se beneficiar das conclusões deste trabalho e, em seguida, sugestões para futuras pesquisas.

7.1. Discussão dos resultados e considerações finais

7.1.1. Escolha e delimitação do assunto

Foi destacada neste trabalho a importância do conhecimento como recurso econômico e sua contribuição para incrementar a competitividade das empresas. Ressaltando que o conhecimento, embora seja comum associá-lo aos laboratórios de pesquisa e às invenções, está presente também em todas as decisões e nas atividades mais cotidianas de qualquer organização. A gestão desse ativo tem sido uma preocupação cada vez maior das empresas e o passo inicial é o da identificação de quais são os conhecimentos relevantes para tornar a empresa competitiva e quais as lacunas que devem ser eliminadas.

A literatura aponta dois caminhos para uma organização obter o conhecimento de que necessita: um é o do desenvolvimento interno, empregando seus próprios recursos e o outro é o da incorporação de bases externas.

Ao delimitar o estudo, optou-se por analisar exemplos de empresas que seguiram a segunda via, dado o interesse deste autor também pelos processos de fusão e aquisição. Muito se lê sobre o insucesso das fusões e aquisições, mas a análise normalmente encontrada reflete uma avaliação sob a ótica contábil e de mercado, num horizonte de curto prazo e na qual não se distinguem os motivadores da operação. A pergunta básica que orientou o trabalho foi: como seriam avaliadas as operações de aquisição especificamente voltadas para incorporação do conhecimento organizacional? Qual seria a avaliação dessa operação sob a ótica dos gestores do processo e não segundo os parâmetros do que se habituou chamar de “mercado”?

O setor de serviços, outra opção na delimitação do estudo, foi escolhido porque é mais dependente do capital intelectual que é gerado e ampliado pela gestão do conhecimento organizacional. Além disso, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e a Organização Internacional do

Trabalho, vem se constituindo como um setor de crescente importância no que concerne a geração de empregos, tanto no Brasil como no mundo.

7.1.2. Objeto da pesquisa

Resultados obtidos

O estudo demonstrou que os gestores que acompanharam as duas operações de aquisição analisadas consideram que as empresas conseguiram atingir o resultado de incorporar as bases de conhecimento através do processo de aquisição. Estas bases foram identificadas como essenciais para as empresas introduzirem-se no segmento em que se propuseram atuar e tornarem competitivas, mostrando ser uma alternativa eficiente para esse fim.

Ambas as empresas iniciaram o processo pelo desenvolvimento interno do conhecimento necessário, entretanto, concluíram que o tempo necessário para tanto não seria compatível com as condições competitivas vigentes, decidindo-se, dessa forma, pela operação de aquisição. A Promon acrescenta a esse motivo o interesse em associar a sua marca a empresas que detinham reconhecimento do mercado como forma de alavancar o negócio e consolidar a sua reputação.

Essas opiniões foram construídas com base em três dimensões de análise: econômico-financeira, aquisição do conhecimento e reconhecimento pelo mercado, derivadas dos objetivos dos processos, e que geraram 15 indicadores. Não houve coincidência em apenas um dos indicadores - “acesso a parceiros estratégicos” -, o que leva a um índice de 93,3% de citações coincidentes, e caracteriza uma consistência nas opiniões e aspectos analisados.

Os dados necessários ao cálculo dos indicadores podem ser obtidos de forma quantitativa, 73,3% deles, ou qualitativa, 20% deles. Apenas um dos indicadores deveria ser, eventualmente, desconsiderado pois se baseia em uma comparação por presunção, ou seja, qual resultado teria sido obtido se a

operação de aquisição não tivesse sido realizada, impossível de ser medido. Apesar disso, optou-se por não excluí-lo, dado que foi citado por entrevistados das duas empresas e não deixa de caracterizar-se por uma opinião em relação ao processo.

As opiniões manifestadas nas entrevistas e sintetizadas na tabela 12 - Bases para formação das opiniões sobre os resultados do projeto, levam à conclusão que a Promon atingiu o esperado em 66,7% dos indicadores e a Deloitte, em 86,7% deles.

Figura 9 - Resultados alcançados (em percentuais dos indicadores)

A tabela a seguir detalha o resultado obtido considerando as dimensões analisadas, apresentando o resultado alcançados em cada uma delas em percentual de indicadores.

<i>Dimensão</i>	<i>Resultado</i>	<i>Promon</i>	<i>Deloitte</i>
Econômico-financeira	Atingiu	40 %	80 %
	Atingiu em parte	20 %	-
	Não atingiu	40 %	-
	Não comentou	-	20 %
Aquisição do conhecimento	Atingiu	60 %	80 %
	Atingiu em parte	20 %	20 %
	Não atingiu	20 %	-
Reconhecimento do mercado	Atingiu	100 %	100 %

Tabela 16 - Resultados alcançados por dimensão (em percentuais dos indicadores)

Pode-se observar a ocorrência de resultado insatisfatório apenas na dimensão econômico-financeira para a empresa Promon. Os motivos desse

resultado foram justificados pela retração do mercado para o qual ela se direcionou.

Uma providência que poderia ser adotada seria a de ponderar cada um dos indicadores ou cada uma das dimensões, através da importância atribuída pelos gestores segundo os objetivos expressos no processo de aquisição. Esse comentário é pertinente pois, eventualmente, alguns críticos poderiam considerar que sem ser atingido o indicador “retorno sobre o investimento”, todos os demais resultados estariam invalidados. Essa seria uma situação possível. Entretanto, de outra forma, se o objetivo predominante e imediato fosse o de “aumentar a participação no mercado”, aquele indicador teria menor importância no momento da avaliação. Essa é uma sugestão para futuras pesquisas.

É importante salientar que as opiniões se referem à situação encontrada no momento das entrevistas e que já havia transcorrido aproximadamente 3,5 anos e 4,5 anos, respectivamente, do desencadeamento da aquisição pela Promon e pela Deloitte.

A Deloitte, que iniciou o processo um ano antes que a Promon e entrou em um mercado “mais seguro” por estar mais consolidado, considera que os resultados obtidos na dimensão econômico-financeira já são satisfatórios. Já a Promon, que buscou posicionar-se em um mercado ainda em formação e que sofreu a influência do “estouro da bolha da Internet”, viu as projeções realizadas não se confirmarem e, até o momento, não atingiu seus objetivos nessa dimensão, embora considere que comecem a se abrir perspectivas de inflexão desse resultado.

Esses comentários procuram destacar os motivos pelos quais os resultados desta pesquisa estão mais próximos daqueles obtidos pelo estudo realizado por Matias e Pasin (2000), apresentados na tabela 2 - Resultados das fusões e aquisições no Brasil; 1993-1995, no capítulo 2. Nele os autores concluíram que houve sucesso em mais de 70% das operações de fusões e aquisições estudadas. Ao contrário, é comentado por consultorias

internacionais e por DeVoge e Shiraki (2000), também citados naquele capítulo, que ressaltam o insucesso da maioria das operações desse tipo.

Deve ser observado que Matias e Pasin colheram os dados diretamente dos balanços das empresas (rentabilidade, custo do produto vendido e despesas administrativas e gerais) e os demais estudos utilizaram como base o valor das ações das empresas no mercado, o que provavelmente explica as diferenças nas conclusões.

Parece ser claro que conclusões tão díspares como as obtidas por esses estudos são ocasionadas, também, em virtude das diferenças em relação ao tempo decorrido desde a operação de aquisição. A pesquisa de Matias e Pasin compara os resultados do ano da transação com os dos quatro anos seguintes, já os demais atingem o período máximo de 2 anos (DeVoge e Shiraki, 2000) ou não citam o período analisado (Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG, McKinsey). Considere-se que antes de dois anos, em média, ainda não se concluiu a integração das empresas (Barros, 2003), sendo, portanto, muito difícil que os efeitos esperados já tenham sido alcançados.

Incorporação de bases de conhecimento

Os indicadores das dimensões “aquisição do conhecimento” e “reconhecimento pelo mercado” demonstraram que as duas empresas conseguiram atingir seus objetivos de incorporação de bases externas de conhecimento.

O que sobressai neste estudo é que a gestão do conhecimento é mais dependente daquilo que Davenport e Prusak (1998) chamam de “cultura de conhecimento”, do que de mecanismos sofisticados e estruturas organizacionais inteiras voltadas para esse fim. Estes são instrumentos para apoiar a gestão do conhecimento, mas, como tal, de nada servem se a organização não tiver internalizado esse valor em seus padrões culturais.

A gestão do conhecimento, nestes casos estudados, se deu no cotidiano das organizações, em oportunidades que iam desde a formulação da estratégia

do negócio até as operações mais rotineiras indicando a sua absorção pela cultura organizacional. As pessoas precisam estar preparadas e preocupadas em aprender.

Apesar da aquisição de conhecimento ser um objetivo do processo nas duas organizações estudadas, não se instituiu um “plano mestre de gestão do conhecimento”, nem foram paralisadas atividades com o fim específico de compartilhar ou registrar o conhecimento, não obstante pudessem estar sendo utilizadas técnicas e instrumentos para tanto, como os relacionados na Tabela 14 - Programas, atividades e incentivos encontrados.

Ficou demonstrado, como já salientado no capítulo 3.7. Transferência de conhecimento, que a incorporação não se encerra, mas se inicia no momento da aquisição, pois é necessário aprender com a empresa adquirida. A aprendizagem tem, efetivamente, papel fundamental também na incorporação de bases externas de conhecimento.

Embora os resultados tenham sido positivos neste aspecto, é necessário destacar que o processo de incorporação de bases externas de conhecimento é mais lento e árduo do que imaginavam os gestores, requerendo planejamento das medidas não só para a operação de aquisição em si, mas principalmente, para o período subsequente à sua consecução.

O sucesso do processo é dependente, portanto, do gerenciamento de certos fatores críticos como: a coerência organizacional com o negócio que está sendo adquirido, o modelo de organização e gestão a ser praticado, a adoção de políticas e práticas de recursos humanos e, principalmente, da compatibilização das diferentes culturas organizacionais que serão contrapostas.

Fatores críticos

Modelo de organização e gestão

Ainda que exista certa coerência entre o negócio que está sendo adquirido e as competências e valores da organização, a introdução em novos mercados e tecnologias, diferentes do negócio principal da empresa, exige uma avaliação mais aprofundada das dinâmicas, processos, métricas e das características dos empreendedores desse negócio que se pretende absorver. Essa análise pode aperfeiçoar a decisão entre uma aquisição com incorporação da adquirida ou com a manutenção da adquirida como uma empresa separada, ou, ainda, pela opção de formação de uma aliança estratégica, como recomendaria Lynch (1992) nesses casos.

As empresas estudadas optaram pela incorporação das adquiridas. Observou-se ter sido mais bem sucedida a empresa que adotou uma estrutura organizacional mais adequada ao perfil do negócio incorporado. Do outro lado, a tentativa de impor uma estrutura organizacional não compatível com as características do novo negócio e seus empreendedores, porém mais familiar à da compradora, imprimiu um nível de artificialidade ao processo que colaborou para agravar os problemas de integração.

Políticas e práticas de recursos humanos

Outro aspecto importante é que, como o conhecimento é criado e detido por pessoas, a atração e retenção de pessoas-chave das adquiridas é um fator crítico para a incorporação da base de conhecimento pretendida. A adoção de salvaguardas, através de cláusulas de permanência dos sócios das adquiridas e de comprometimento destes na manutenção de uma quantidade de pessoas equivalente à existente à época da aquisição, com impacto no valor de venda negociado, é uma medida importante mas que necessita ser balanceada para permitir flexibilidade no enfrentamento de quebra de expectativas em relação ao mercado e que podem ocorrer no processo de incorporação.

As políticas de recursos humanos cumprem um papel importante no processo de atração e retenção das pessoas das adquiridas. É fundamental, ainda, que os critérios de aproveitamento e enquadramento dos novos empregados nas estruturas de cargos e de salários, estejam claramente definidos, de forma a minimizar os problemas internos de comparações posteriores entre estes ou, pelo menos, facilitar as justificativas para as situações de conflito e direcionar o desenvolvimento das pessoas no sentido do atendimento aos pré-requisitos para as movimentações por promoção.

A integração física das equipes

Os preparativos para a integração física das equipes, como a alteração do *layout*, podem servir de importante instrumento de comunicação da mudança a toda a organização. O contato direto e a proximidade física facilitam o estabelecimento de uma linguagem comum e de confiança mútua como base para a transferência (Davenport e Prusak, 1998) e criação de conhecimento, desde que sejam trabalhadas e eliminadas restrições de cultura e de clima organizacional.

Cultura organizacional

Os processos de aquisição com a incorporação da adquirida, implicam em integração forçada entre elementos estranhos. Quando as diferenças culturais são muito significativas, a integração tende a ser muito difícil e comprometer o próprio sucesso do empreendimento.

Foram contrapostas, nos casos estudados, formas bastante diferentes de relacionamento com os clientes e com os empregados, distintas valorizações da formação e qualificação profissional dos empregados, velocidades diferentes na tomada de decisão e no nível de formalidade e nas formas de controle. Verificou-se que a cultura da compradora tende a ser imposta à adquirida e isso dificulta o processo de integração e pode intensificar o estranhamento, os conflitos e, em casos extremos, culminar na perda de pessoas-chave.

Essa é uma situação que deve ser fortemente considerada na preparação para a aquisição e gerenciada na consolidação, pois o potencial criativo que originou o interesse pela adquirida pode ser reduzido ou até eliminado (Davenport e Prusak, 1998).

Deve ser levado em conta, também, que “mudar a cultura corporativa é um processo extremamente mais difícil, custoso e despende mais tempo do que a maior parte dos estrategistas pode conceber” (Lynch, 1992:38) e exige persistência e paciência (Pettigrew, 1989).

A persistência e paciência necessárias à condução das mudanças foram conseqüência, na Promon, de que a iniciativa era vista como um objetivo comum, em que todos buscavam o sucesso do negócio, em decorrência do processo consensual de decisão da compra. Na Deloitte, elas se sustentaram na constatação do acerto da decisão, dada a obtenção de sucessos mais imediatos da operação. Além disso o processo foi desencadeado por uma resolução de instâncias em nível mundial da firma.

7.2. Sugestões para futuras pesquisas

As sugestões para pesquisas futuras sobre o tema baseiam-se em dois grupos: pesquisas que aprofundem e aperfeiçoem as conclusões obtidas neste trabalho por meio de análises mais detalhadas e focadas; e pesquisas que se expandam para temas pouco desenvolvidos neste trabalho, dada a sua delimitação.

Apesar de ter-se concluído que a aquisição de empresas para a incorporação da base de conhecimento pode ser bem sucedida, há que se considerar que outras empresas optaram pelo desenvolvimento interno desse conhecimento obtendo sucesso, como é o caso das organizações adquiridas neste estudo. Sugere-se a realização de pesquisa para comparação entre os resultados obtidos por empresas que adquiriram bases de conhecimento e aqueles das empresas que optaram pelo desenvolvimento interno.

No capítulo 2, verificamos que os resultados dos processos de fusão e aquisição são analisados de uma forma genérica sem levar em conta os diversos motivos que levam as empresas a decidir pela operação. Como já discutimos neste capítulo, se a estratégia for a de ampliação da participação no mercado, dever-se-ia considerar a opção pelo retorno do investimento em prazo mais longo que aquele considerado como adequado pelo pesquisador.

Sugere-se que sejam realizados estudos para delinear uma metodologia que consiga levar em consideração a estratégia dos administradores que decidem por essa operação, independentemente do foco de análise pelo qual venha a optar o pesquisador - seja pelo valor das ações, seja pelos aspectos de desempenho contábil e financeiro.

Há que se considerar, também, que diferentes metodologias tem levado a conclusões muito díspares sobre os resultados das operações de fusão ou aquisição. Sugere-se, portanto, que sejam realizados estudos sobre as metodologias existentes para determinação daquela que poderia ser a mais adequada a cada tipo de operação, permitindo obter conclusões específicas.

Finalmente, observou-se em um dos casos a grande dificuldade em tratar a incorporação de empreendedores, dados os diferentes modelos mentais entre estes e os dos executivos, o que gerou sérios conflitos que culminaram com a saída destes da organização. Sugere-se, portanto, a realização de estudos que possam aduzir alternativas organizacionais que minimizem essa dificuldade.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo - Estratégia de recursos humanos e competitividade. Tese (Doutorado), FEA/USP, 1992
- AMARO, Meiriane Nunes - Transferência de tecnologia via formação de joint-ventures nos países em desenvolvimento: estudo de caso da indústria petroquímica brasileira. Dissertação (Mestrado), ICH/UnB, 1985.
- ARGYRIS, C., BARTOLOMÉ, F., ROGERS, C. R. & Outros - Comunicação eficaz na empresa - como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Campus, 1993.
- ARGYRIS, Chris e Outros - Gestão do Conhecimento. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. Harvard Business Review. Campus, 2001
- BADARACCO JR., Joseph L. - The knowledge link: how firms compete through strategic alliances. Harvard Business School Press, 1991
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa, Setenta, 1977
- BARROS, Betania Tanure de - Fusões e Aquisições no Brasil - Entendendo as razões dos sucessos e fracassos. Atlas, 2003
- BAUER, Ruben. Gestão da Mudança - Caos e complexidade nas organizações. São Paulo, Atlas, 1999
- BERGER, Peter L., LUCKMANN Thomas. A construção social da realidade. Petrópolis, Vozes, 19ª. ed., 2000.
- BIESHAAR, Hans, KINGHT, Jeremy, Van WASSENAER, Alexander - Fusões e aquisições que geram valor, HSM Management Julho Agosto, 2001.
- BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. - Elementos de comportamento organizacional. São Paulo, Pioneira, 1994
- BUKOWITZ, Wendi R., WILLIAMS, Ruth L. - Manual de gestão do conhecimento - ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Bookman, Porto Alegre, 2002
- CALDAS, Miguel Pinto e TONELLI, Maria José - Casamento, estupro, ou dormindo com o inimigo? Interpretando imagens e representações dos sobreviventes de fusões e aquisições. Enanpad, anais, 2001.
- CARTWRIGHT, Sue; COOPER, Cary L. - Organizational marriage: "Hard" versus "soft" issues? Personnel Review, Farnborough, 1995;
- CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino - Metodologia Científica para uso dos estudantes universitários. McGraw Hill do Brasil, 1977
- COHEN, W; LEVINTHAL, D. - Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35, p. 128-152, (apud Lyles, 2001), 1990
- COX, J., ROSS, S., RUBINSTEIN, M. - Option pricing: a simplified approach. Journal of Financial Economics, p. 229-264, oct., 1979

- DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence - Conhecimento empresarial - como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Campus, 1998
- de GEUS, Arie - A empresa viva. HSM Management, número 13, ano 3 março-abril, 1999, artigo originalmente publicado com o título Living Company - Harvard Business Review março-abril, 1997
- DEVOGE S., SHIRAKI, J. - People Factors: The Missing Link in Merger Success. Compensation & Benefits Management, Winter, 2000.
- DIBELLA, Anthony e NEVIS, Edwin C. - Como as organizações aprendem - uma estratégia integrada, voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo, Educator, 1999
- DODGSON, M. - Organizational learning: a review of some literatures. Organization Studies, 14(3):375-394, (apud Drummond, 1997), 1993
- DONADONE, Júlio César - "Os Hunos já chegaram!": Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. Tese (Doutorado) - EP/USP, 2001
- DRUCKER, Peter e Outros - Gestão do Conhecimento. O advento da nova organização. Harvard Business Review. Campus, 2001
- DRUMMOND Júnior, Aldemir - Enabling conditions for organizational learning: a study in international business ventures. Tese (Doutorado) - The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 1997.
- DUGUID, Paul, BROWN, John Seely - Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização, in FLEURY, Maria T. L. e Oliveira Jr., M. de M. - Gestão Estratégica do Conhecimento, uma coleção de artigos sobre gestão do conhecimento. Atlas, 2001.
- ECO, Umberto - Como se faz uma tese. Perspectiva, 1977.
- FAIGENBAUM, Edward, McCORDUCK, Pamela e NII, H. P. - The rise of the expert company. Nova York, Time Books, 1998
- FERNANDES, Nelson José - O Fator cultura nos processos de fusão e aquisição de empresas. Dissertação (Mestrado), PUC/SP, 2000
- FISCHER, André - A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado), FEA/USP, 1998
- FISCHER, Rosa Maria - Mudança e transformação organizacional, in FLEURY, M. T. L. (Org.) - As pessoas na organização, Editora Gente, 2002
- FLEURY, M. T. L. - O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica, in FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (coord.) - Cultura e poder nas organizações. Atlas, 1996
- FLEURY, M. T. L. e FLEURY, Afonso - Aprendizagem e inovação empresarial. Atlas, 1995
- _____ - Estratégias empresariais e formação de competências - um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. Atlas, 1999
- FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda - Gestão estratégica do conhecimento, uma coleção de artigos sobre gestão do conhecimento. Atlas, 2001

- GARVIN, David A. e Outros - Gestão do Conhecimento. Construção da organização que aprende. Harvard Business Review. Campus, 2001
- GARVIN, David A., Building a Learning Organization - Harvard Business Review, 1993
- GRAWITZ, M. - Métodos y técnicas de las ciencias sociales. Barcelona, Hispano Europea, (apud Marconi e Lakatos, 2000), 1975 2v
- HANSEN, Mortem T., OETINGER, Von Bolko - Os supergerentes. Exame - Harvard Business Review, edição 764 pág. 114, 2002
- HARKINS, P., CARTER, L., e TIMMINS, A. - Best practices in knowledge management & organization learning. Lexington: Linkage, Inc., 2000
- INKPEN, Andrew C. - Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. The Academy of Management Executive; Ada; Volume: 12; 4a. edição; pág. 69-80, Nov 1998
- KAY, Ira T. e SHELTON, Mike, The people problem in mergers, in What mergers miss, McKinsey, 27-37, 2000
- KOGUT, B.; ZANDER, U. - Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. Organizational Science, 3(3), p. 625-646, (apud Lyles, 2001), 1992
- KOLB, David A., RUBIN, Irwin M., McINTYRE, James M. - Psicologia Organizacional - Uma Abordagem Vivencial. Atlas, 1978
- LEVINE, Sumner N. - The acquisitions manual. New York Institute of Finance, 1989
- LEVITT, T. - Marketing imagination. Nova York: The Free Press, (apud Nonaka e Takeuchi, 1997), 1991
- LORENZO-FERNANDEZ, Marcelo - Fusões, aquisições e venda de empresas: inferno ou paraíso, Revista Mundo Corporativo, Deloitte Touche Tohmatsu, Janeiro, 2003
- LUNDVALL, B.; JOHNSON B., "The Learning Economy", Journal of Industry Studies, Vol. 1, No. 2., (apud OCDE, 1996), 1994
- LYLES, Marjorie A. - Aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento em joint ventures internacionais, in FLEURY, M. T. L. e Oliveira Jr., M. de M. - Gestão Estratégica do Conhecimento, Uma coleção de artigos sobre gestão do conhecimento. Atlas, 2001
- LYNCH, Robert Porter - Business alliances guide - the hidden competitive weapon. Wiley, New York; 1992
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria - Metodologia Científica. Atlas, 2000
- MATIAS, Alberto Borges, PASIN, Rodrigo Maimone - A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. TD-A/5 FEARP, 2000
- MYERS, Paul S. - Knowledge management and organizational design. Boston: Butterworth-Heinemamm, 1996
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka - Criação de conhecimento na empresa. Campus, 1997
- OCDE - Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento - The knowledge-based economy. Paris, 1996

- OLIE, Rene - Shades of culture and institutions in international mergers. *Organization Studies*; Berlin; v 15, Issue 3, pág. inicial 381, 1994
- ORSI, Ademar - Integração de competências organizacionais - um caso envolvendo o e-commerce, VI SEMEAD, São Paulo, 25/26 de março de 2003.
- PETTIGREW, Andrew M. - A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa M. (coord.) - *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989
- _____ The Innovating organization. Londres, Sage Publications, 2000
- PINCHOT III, Giffort - *Intrapreneuring*, Harbra, 1989
- PORTER, Michel E. - *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Rio de Janeiro, Campus, 1986
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. - The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, Maio/Junho 1990
- _____ - *Competindo pelo futuro*. Campus, 1990
- PROBST, Gilbert, RAUB, Steffen e ROMHARDT, Kai - *Gestão do conhecimento, os elementos construtivos do sucesso*. Bookman, Porto Alegre, 2002
- PROMON - Promon 40 anos - Imagens, 2001
- _____ - Relatório Anual 2002, 2003
- ROCHA, Frederico, IOOTY, Mariana, FERRAZ, João Carlos - Desempenho das fusões e aquisições e rentabilidade da indústria Brasileira na década de 90. UFRJ - Revista de Economia Contemporânea, Abril, 2001 - www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/rev200104rj.htm - 15/10/2001
- RODRIGUES, Ruth I. - Empresas estrangeiras e fusões e aquisições - os casos dos ramos de autopeças e de alimentação. IPEA, Textos para discussão no. 62, Brasília, Janeiro 1999
- ROSENBERG, Marc Jeffrey - *E-learning - strategies for delivering knowledge in the digital age (building successful online learning in your organization)*, McGraw Hill, 2001
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. - *Administração financeira*, São Paulo, Atlas, (apud Matias e Pasin, 2000), 1995
- RUBEN, Guillermo - entrevista ao boletim: Brazil Investments Link, Câmara Americana de Comércio de São Paulo em 03/05/1999, <http://www10.amcham.com.br/BIL.nsf/Capital+Intellectual>, em 24/06/2001
- SACCOL, Amarolinda Zanela - Um olhar crítico sobre modismos em tecnologia da informação, in SOUZA, Alexandre de e SACCOL, Amarolinda Zanela - *Sistemas ERP no Brasil - Teoria e casos*. Atlas, 2003
- SAINT-ONE, Hubert - Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*, March/April, 10-14. 1996
- SAMUELS, J. M.; WILKES, F. M. - *Management of company finance*. London, International Thomson Business, (apud Matias e Pasin, 2000), 1996
- SCHEIN, Edgar - *Organizational Culture and Leadership*. 2a ed., 1989
- SCHÜLIN, P. - *Strategisches Innovationsmanagement: Ein konzeptioneller Ansatz zur strategischen Steuerung der betrieblichen Innovationstätigkeit - dargestellt am*

- Beispiel pharmazeutischer Unternehmen. Dissertação de Hochschule St. Gallen, (apud Probst, Raub e Romhart, 2002), 1995
- SELLTIZ, Claire, JAHODA, Marie, DEUTSCH, Morton e COOK, Stuart W. - Métodos de pesquisa nas relações sociais. E.P.U./Edusp, São Paulo, 1975
- SENGE, Peter - A quinta disciplina - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. Best Seller, São Paulo, 1990
- SENN, L. - Guia Ernest & Young para Administração de Fusões e Aquisições. Rio de Janeiro: Record, 1992
- SPENDER, J. C. - Gerenciando sistemas de conhecimento, in FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR., M. de M. - Gestão Estratégica do Conhecimento, uma coleção de artigos sobre gestão do conhecimento. Atlas, 2001
- STEWART, Thomas A. - Capital Intelectual, a nova vantagem competitiva das empresas. Campus, 1998
- TEECE, D. J. - The multinational corporation and the resource cost of international technology transfer. Ballinger Publishing Co., 1976.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu - Gestão do Conhecimento - aspectos conceituais, e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. Tese (Doutorado), EP/USP, 1999.
- _____ - Gestão do conhecimento - o grande desafio empresarial. Negócio, 2000
- The Economist, July 22nd 2000, pg. 19
- TOFLER, Alvin - A terceira onda. Record, 1980
- YIN, Robert K. - Estudo de caso - Planejamento e métodos, Bookman, Porto Alegre, 2ª Edição, 2001
- ZACCARELLI, Sérgio B. - Estratégia e sucesso nas empresas. Saraiva, 2000
- ZARIFIAN, P. - Compétences et organization qualifiante em milieu industriel. In: MINET, Francis, PARLIER, Michel, WITTE, Serge. La compétence: mythe, construction ou réalité? Paris: Liaisons, (apud Fleury e Fleury, 2001), 1994
- ZWICKER, Ronaldo e SOUZA, César Alexandre - Sistemas ERP: Conceituação, ciclo de vida e estudos de casos comparados, in SOUZA, Alexandre de e SACCOL, Amarolinda Zanela - Sistemas ERP no Brasil - Teoria e casos. Atlas, 2003

9. ANEXO

9.1. Questionário

Dados pessoais

- i. Qual a sua posição na companhia?
- ii. Há quanto tempo você está nessa posição? E na companhia?

Quais direcionamentos estratégicos levaram ao processo de aquisição?

Ambiente, objetivos, metas e expectativas originais em relação ao processo

- 1. Você pode descrever o ambiente à época do processo de aquisição?
- 2. Qual(is) o(s) principal(is) objetivo(s) que levaram a empresa a decidir pela aquisição?
- 3. Você pode descrever como foi tomada a decisão pelo processo de aquisição?
- 4. Foi considerada a hipótese de desenvolver internamente o conhecimento? Porque ela foi descartada?

Quais as razões que levaram à aquisição dessa empresa em particular?

Qualificações da empresa adquirida, posicionamento no mercado, identidade cultural, etc.

- 5. Como foi o processo de identificação / seleção da empresas passíveis de serem adquiridas?
- 6. Quais as características fundamentais utilizadas na seleção de empresas?
- 7. A empresa escolhida preenchia todas as características fundamentais?

Qual o modelo de gestão do processo?

Papel do gestor do processo, mecanismos de gerenciamento do "contrato" e resultados

- 8. Como foi estruturado o processo de gestão?
- 9. A adquirida manteve sua identidade ou foi incorporada?
- 10. Como foram estabelecidos resultados esperados?

11. Quais foram os indicadores de desempenho utilizados?

Quais foram os mecanismos para a integração e transferência de conhecimento?

Práticas para aprendizado, retenção e disseminação do conhecimento

12. Por favor, descreva o processo de integração da adquirida à adquirente? Houve um processo sistematizado e formal para isso?

13. Houve a identificação dos reais detentores do conhecimento procurado?

14. Planejou-se uma transferência do conhecimento?

Quais são as pré-condições identificadas para realizar a aquisição?

Condicionantes para o sucesso do processo – preparativos necessários

15. Por favor, descreva os preparativos adotados para a efetivação do processo?

16. Quais os critérios para definir os participantes do processo (pela adquirente)?

17. Em uma análise posterior, poderia ter sido adotada alguma medida adicional? Ou eliminada alguma entre as adotadas?

Qual é a necessidade de conhecimento próprio prévio?

Condicionantes para o sucesso do processo – identidade com o tema

18. O negócio / atividade adquirida era familiar à adquirente?

19. (Se não) Quais dificuldades isso causou ao processo?

Quais são os dificultadores e facilitadores do processo?

Condicionantes para o sucesso do processo - fatores críticos

20. Quais foram os dificultadores do processo?

21. Quais foram os facilitadores do processo?

O que foi alcançado em relação ao originalmente previsto?

Resultado em relação ao previsto

22. Os objetivos iniciais foram alcançados?

A aquisição trouxe outros benefícios, afora os esperados? Quais?

Outros benefícios não esperados

23. A aquisição trouxe outros benefícios, afora os esperados? Quais?