

# Gestão do Conhecimento em Fusões e Aquisições: Fatores Críticos<sup>1</sup>

**Ademar Orsi**

*Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie, Universidade Anhembi Morumbi e Fundação Dom Cabral  
[ademar@cedropec.com.br]*

Recebido em 27 / junho / 2006  
Aprovado em 28 / novembro / 2006

## RESUMO

A ligação entre competitividade e conhecimento tem sido objeto de crescente atenção e tema de discussão no meio empresarial e acadêmico. 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. Este último caminho é o objeto deste estudo. Algumas corporações optam 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. Uma contribuição deste estudo inclui a identificação e discussão dos fatores críticos desses processos.

## PALAVRAS-CHAVE

Gestão do conhecimento; Mudança organizacional; Cultura de empresa.

## ABSTRACT

The linking between competitiveness and knowledge has been object of increasing attention and subject of discussion in the enterprise and academic settings. The evaluation of the existing knowledge and the comparison with future necessities represents the strategic management of knowledge. Literature points out two routes for institutions to obtain the knowledge they lack: internal development and incorporation of external sources. Some enterprises choose to incorporate external sources 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 change management in merges and acquisitions, mostly related to cultural aspects.

A contribution of this study includes the identification and discussion of key factors of these processes.

## KEYWORDS

Knowledge management; Organizational change; Organizational culture.

## 1. INTRODUÇÃO

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 dispendendo de capacitação e sucesso no mercado, seria para quem decide, por conseguinte, a solução ideal para enfrentar essas dificuldades.

A aparente rapidez dessa solução esconde, no entanto, problemas típicos de gestão da mudança em fusões e aquisições, ressaltados os aspectos culturais.

## 2. OBJETIVOS

O objetivo geral do estudo foi identificar os fatores críticos de sucesso dos processos de incorporação de bases externas de conhecimento, por meio de operações de aquisição de empresas na percepção dos gestores envolvidos.

### 3. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A definição de Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 31): “gestão do conhecimento consiste em métodos para influenciar os ativos intelectuais da organização e orientar o seu desenvolvimento” é concisa e suficiente para proporcionar fácil entendimento sobre o que é a gestão do conhecimento. Mas gestão do conhecimento é muito mais que isso: parte do pressuposto de que esse é um ativo estratégico e fundamental para a competitividade da empresa e que, tanto o conhecimento existente, quanto o que deve ser adquirido precisam ser tratados sistematicamente para que a empresa possa aproveitá-los em toda a sua potencialidade.

A gestão do conhecimento deve envolver 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, da seguinte maneira:

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, p. 19)

### 4. 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, p. ). 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 de duas organizações pressupondo-se a integração das duas empresas em uma só.

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 problemas.

Transferir conhecimento não é tarefa simples, pois continua dependendo de aprendizado.

Sendo o conhecimento basicamente tácito, como defendem Nonaka e Takeuchi (1997), 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 será a probabilidade que esse conhecimento tenha mais valor (INKPEN, 1998, p. ).

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.

Davenport e Prusak (1998, p. 117-118) apresentam uma lista de fatores, reproduzidos na tabela a seguir, 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”.

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, p. 92): (1) a situação pode ser agravada quando se procura importar conhecimento novo, evocando reações defensivas na 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. Essa síndrome leva a se preferir 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 determinam como o conhecimento externo será recebido. A adoção e a aplicação do conhecimento novo pode ser um processo lento e árduo, e

**Quadro 1** – Atritos e soluções possíveis.

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

Fonte: DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 117-118.

o índice de sucesso será altamente influenciado pela cultura (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. ; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. ) 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 depende mais tempo do que a maior parte dos estrategistas pode conceber” (Lynch, 1992:38) e exige persistência e paciência (PETTIGREW, 1989, p. ).

## 5. ASPECTOS CULTURAIS RELEVANTES

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. 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, p. 12)

Fleury (1996) destaca a relação de poder decorrente, não clarificada na definição anterior, mas fundamental, tanto nas operações de fusão e aquisição nas quais se poderá 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. Assim também ocorre 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.

Ainda a esse respeito, Fleury afirma que:

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, p. 22)

Os fundadores da organização, para Schein (1989), 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.

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. 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, 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 pode ser um problema nos processos que têm como objetivo incorporar conhecimento. Empresas geram conhecimento no contexto de sua cultura específica (DAVENPORT; 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. A efetiva transferência do conhecimento fica muito mais fácil quando os participantes usam a mesma linguagem para se comunicar (DAVENPORT; 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 conhe-

cimento: 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 muito menores quando estes forem familiares (BERGER; LUCKMANN, 1967 KOGUT; ZANDER, 1992 apud LYLES, 2001).

## 6. METODOLOGIA

Trata-se de estudo descritivo no qual se buscou levantar e conhecer as opiniões e percepções dos envolvidos em operações de aquisição de empresas para transferência de conhecimento organizacional, visando identificar e avaliar os fatores críticos desses processos. 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 antes da pesquisa. 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 integração das empresas.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas conduzidas com roteiro semi-estruturado, durante o período de maio a julho de 2003, na cidade de São Paulo, com pessoas envolvidas no processo como gestores. Foram 5 entrevistados, sendo que 4 deles ocupavam, à época, cargos de diretoria (Diretor Executivo, Diretor e Sócio) e um em posição de gerência de primeira linha (Gerente de Sistemas). A observação assistemática do ambiente organizacional também foi utilizada nessa etapa. Os dados secundários foram obtidos através de publicações, como: documentos das empresas e matérias jornalísticas publicadas na imprensa sobre os casos selecionados.

## 7. ASPECTOS CRÍTICOS DA INCORPORAÇÃO DA BASE DE CONHECIMENTO

Este capítulo apresenta a análise de dois casos: Promon Tecnologia e Deloitte Consulting, buscando identificar quais os programas, atividades e incentivos foram empregados pelas empresas visando à incorporação de bases externas de conhecimento.

A Promon pretendia entrar no mercado de TI e estar presente nas novas “ondas” de Internet e *e-learning*,

aproveitando a “janela de oportunidade” da Internet, usando a competência de integração de sistemas e em telecomunicações. A Deloitte buscava um crescimento ainda maior de suas atividades, com a ampliação dos serviços prestados através da área de tecnologia da informação.

### 7.1. Coerência institucional

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.

Destaca-se 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. 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.

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

**Quadro 2** – Classificação das empresas de tecnologia da informação.

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 “body shop”, que, basicamente, alocam pessoas para os clientes.
Grupo 4	Empresas de TI de grande porte, tanto as nacionais quanto as internacionais.

Fonte: Promon.

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

### 7.2. Arranjo físico e integração de pessoas

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 essa modificação foi utilizada como um importante instrumento de comunicação e quebra de inércia. 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.

A Deloitte acredita que muito da dificuldade de integração ocorreu por esse motivo. 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 as pessoas não se conheciam, não eram consideradas durante a organização e montagem das 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.

No caso da Promon, a alteração do espaço físico 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, unidade 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 a proximidade das equipes não eliminou, em vista de aspectos culturais a serem abordados adiante, 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; PRUSAK, 1998, p.) e criação de conhecimento, desde que sejam trabalhadas e eliminadas certas restrições culturais e de clima organizacional.

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, o que levava à necessidade de retenção dos funcionários das adquiridas.

### 7.3. Retenção de pessoas e do conhecimento

Muito pouco do conhecimento estava formalizado nas empresas adquiridas. Essas empresas dependiam muito das pessoas e, portanto, o que se estava adquirindo era basicamente o conhecimento tácito – pessoal e não formalizado – conforme a aceção de Nonaka e Takeuchi (1997). 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; ROMHARDT, 2002). Isso nem faria sentido, pois, em ambos os casos estudados, a equipe das adquiridas era 4 a 5 vezes maior que as das compradoras. Buscou-se, portanto, fazer com que o conhecimento de ambos os grupos fosse compartilhado criando-se 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

gestão de pessoas 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.

Essas medidas parecem ter sido eficientes tanto na adesão, já que a quantidade de pessoas que não aceitou a transferência foi insignificante, quanto 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 adotaram 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 voltados para a integração social e 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, realizou reuniões de coordenação para identificar iniciativas em que se pudesse aproveitar a sinergia entre os negócios e também integrar as equipes.

### 7.4. O modelo de gestão e organização e os empreendedores

A absorção das adquiridas se deu de formas distintas em cada caso, tanto pela característica das empresas adquiridas e compradoras quanto pelas características intrínsecas aos negócios. Nas grandes empresas de consultoria, 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, repro-

duziu internamente a estrutura das adquiridas. Os novos sócios assumiram 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. 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. 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, tornando-se 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 artigo, na tabela 2 – 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 – *Enterprise Resource Planning*, softwares que têm 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.

Isso faz com que seus profissionais, ainda que indiretamente, vivenciem e compreendam as estruturas e os caminhos da burocracia<sup>3</sup> 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.

As empresas do grupo 2, em oposição, nasceram e se desenvolveram em um ambiente virtual onde 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”<sup>4</sup> 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 seus papéis 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 no caso do presente estudo.

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. 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.

Na ocasião da pesquisa, a Promon acreditava 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.

Na Deloitte, os sócios oriundos das empresas adquiridas também tiveram que enfrentar uma certa perda de liberdade. A disposição e o hábito para enfrentar riscos aprendidos na gestão de suas empresas, se contrapunham às rígidas regras de ação na nova configuração societária, principalmente quando se encontravam como parte minoritária de uma grande multinacional. Um dos grandes desafios, o de absorver a perda da liberdade, certamente, levou algum tempo. Outro desconforto dizia respeito à necessidade de se 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 o analisado neste trabalho, 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 a 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 tenham tornado a nova relação menos traumática e permitiram a adaptação e permanência na empresa.

### 7.5. Conhecimento prévio da atividade

Outro aspecto que se buscou verificar foi o da criticidade do conhecimento prévio da atividade que estava sendo incorporada. Deve-se estar alerta para

a importância da comunicação através da mesma linguagem profissional para a efetiva transferência do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; LYNCH, 1992; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). 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 nessa área. 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.

### 7.6. 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*.

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, passaram a confrontar diferentes crenças, expectativas, linguagens, motivações e normas resultando em estranhamento e conflito.

Apesar da atuação e do vínculo empregatício com as compradoras, durante muito tempo as pessoas 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 distintos: um constituído pelo pessoal oriundo das aquisições e outro do pessoal contratado, dificultando-se, assim, a integração desses dois grupos.

Mas o caráter 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, p. 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 a 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, p. ).

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 com cerca de 20 pessoas e as adquiridas somavam aproximadamente 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 onde essa exigência não existia. Hoje, a Deloitte não adota mais esse vestuário por uma orientação mundial da empresa, 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 com 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 desafiadora, enfrentada quando se buscou a integração, foi a dos diferentes dire-

cionamentos de qualificação dos empregados dados pelas empresas. A Deloitte tem uma política de constituição de seu quadro a partir de pessoas com sólida formação acadêmica, normalmente jovens recrutados como *trainees* 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 atribuíam maior importância à 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 aquelas 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 acadêmica melhor e já haviam passado por outras empresas; os outros eram aqueles que “sabiam por fazer”. Eles conheciam e estavam habituados às estruturas bem fundamentadas, além de formas mais organizadas de trabalho e gerenciamento de uma empresa. Várias situações foram relevadas, mas sempre existiu esse tipo de 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 o 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.

### 7.7. Políticas de gestão de pessoas

As políticas de gestão de pessoas 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, principalmente no que se refere ao equilíbrio entre qualificações e salários e que podem ser atribuídos aos diferentes critérios de valorização utilizados pelas empresas, compradora e adquiridas. Algumas pessoas das adquiridas entendiam 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 sendo resolvidos com o tempo pela própria aplicação das políticas de movimentação como: aproveitamentos em cargos mais elevados ou aumentos salariais por mérito, sem alteração do cargo. Ainda assim, algumas pessoas mais descontentes optaram por deixar a empresa.

Houve, também, alguns casos de descontentamento em relação a maior rigidez dos processos de gestão de pessoas, típicos de empresas de grande porte, com os quais elas 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. Em empresas do porte da Deloitte e da Promon isso não é tão simples, sendo necessário um processo mais burocrático em vista dos diversos níveis de decisão.

## 8. CONCLUSÕES

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

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

### Arranjo físico e integração 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; PRUSAK, 1998, p. ) e criação de conhecimento desde que sejam trabalhadas e eliminadas restrições de cultura e de clima organizacional.

### 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 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.

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 a da compradora, imprimiu um nível

de artificialidade ao processo que colaborou para agravar os problemas de integração.

### Retenção de pessoas e políticas e práticas de gestão de pessoas

Sendo o conhecimento criado e detido por indivíduos, 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 com a manutenção de uma quantidade de pessoas equivalente à existente à época da aquisição, com impacto no valor de venda negociado, como fizeram as compradoras, é uma medida importante nesse sentido.

As políticas de gestão de pessoas 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.

### Cultura organizacional

Os processos de aquisição implicam 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. 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 com a 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; PRUSAK, 1998) com as mudanças. A persistência e paciência necessárias à condução das mudanças foram conseqüência, na Promon, de que a iniciativa era vista como 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.

Finalmente, observou-se, em um dos casos, a grande dificuldade para ocorrer a incorporação de empreen-

dedores, dados os diferentes modelos mentais entre estes e os dos executivos, gerando sérios conflitos que culminaram com a saída destes da organização.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FERNANDES, N. J. **O fator cultura nos processos de fusão e aquisição de empresas**. 2000. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: \_\_\_\_\_; FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27.
- INKPEN, A. C. Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. **The Academy of Management Executive**, Briar Cliff Manor, v. 12, n. 4, p. 69-80, Nov. 1998
- LEVINE, S. N. **The acquisitions manual**. New York: Institute of Finance, 1989.
- LYLES, M. A. Aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento em *joint ventures* internacionais. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: uma coleção de artigos sobre gestão do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001. p. 273-293.
- LYNCH, R. P. **Business alliances guide**: the hidden competitive weapon. New York: Wiley, 1992.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1989. p. 145-153.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre, Bookman, 2002.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

### Nota

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no CLADEA – Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Santiago, Chile, 2005.