

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**PATRICIA DE SÁ FREIRE**

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTEROR-  
GANIZACIONAL: CAUSAS ESSENCIAIS DOS PROBLEMAS DE  
INTEGRAÇÃO EM FUSÕES E AQUISIÇÕES (F&A)**

**Florianópolis  
2010**

**PATRICIA DE SÁ FREIRE**

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTEROR-  
GANIZACIONAL CAUSAS ESSENCIAIS DOS PROBLEMAS DE  
INTEGRAÇÃO EM FUSÕES E AQUISIÇÕES (F&A)**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Área de concentração: Mídia do Conhecimento  
Linha de pesquisa: Teoria e Prática de Mídia do Conhecimento

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Marina Keiko Nakayama  
Co-orientador: Prof. Dr. Fernando José Spanhol

**Florianópolis  
2010**

FREIRE, Patricia de Sá, 1961.

Compartilhamento de conhecimento interorganizacional: causas essenciais dos problemas de integração em fusões e aquisições (F&A). Patricia de Sá Freire. 2010.

149 f. il. color.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Marina Keiko Nakayama.

Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2010.

1. Fusões e Aquisições. 2. Processo de Integração. 3. Conhecimento Interorganizacional. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

**PATRICIA DE SÁ FREIRE**

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL: CAUSAS ESSENCIAIS DOS PROBLEMAS DE INTEGRAÇÃO EM FUSÕES E AQUISIÇÕES (F&A)**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Roberto Carlos Pacheco, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Coordenador do Programa

Apresentada à banca examinadora integrada pelos professores:

---

Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama (Orientadora)  
Universidade Federal de Santa Catarina – EGC

---

Prof. Dr. Fernando José Spanhol  
Universidade Federal de Santa Catarina - EGC

---

Prof. Dr. Cristiano Cunha  
Universidade Federal de Santa Catarina - EGC

---

Prof. Dr. Sílvio Serafim  
Universidade Federal de Santa Catarina - EGC

Aos meus anjos protetores (minha Luz e Perseverança),  
Ao meu marido Robert Clive (minha Raiz e Amor),  
Aos meus filhos Conrado, Gustavo e Thiago (minha Força e Vida).

Dedico a vocês esta realização, por só ser o que eu sou hoje e, o que  
poderei ser no futuro, porque tenho vocês comigo, me amando.  
Obrigada por estar sempre ao meu lado. Amo vocês.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Marina Keiko Nakayama, que foi meu foco de Luz nesta caminhada. Como minha orientadora, guiou-me com mãos firmes, exigindo seriedade e alta qualidade. Como amiga que se tornou, segurou minha mão nos momentos em que mais precisei.

Ao meu co-orientador Fernando José Spanhol, que me ajudou a direcionar competências para os objetivos concretos e corretos.

Ao grupo de estudos, meus coautores em tantos artigos que, na prática, me apresentaram as maravilhas de participar de um grupo colaborativo: Aline Soares, Andressa Pacheco, Humberto Tosta, Kelly Tosta, Mauricio Rissi e Roberto Amaral. Confiança, consciência e diálogo formaram o nosso tripé de crescimento.

Ao colega Marcus Vinicius Ferreira, que teve a paciência e solidariedade de ler as muitas páginas deste trabalho e, como participante de empresa em processo de fusões e aquisições, me trouxe contribuições valiosas.

A Maria de Fátima de Almeida e Albuquerque, gerente de empresa adquirida e diretora de empresa adquirente, amiga profissional que muito contribuiu com seus relatos pessoais para me fazer entender as diferentes percepções dos gerentes entrevistados.

A todos os gerentes da empresa estudada, participantes do Grupo Colaborativo criado para a realização desta pesquisa. Responsabilidade, autonomia, compromisso com o processo de pesquisa e com a validação dos resultados me levaram a alcançar os objetivos pretendidos.

A cada um dos professores e coordenadores do Programa EGC, que de uma maneira ou de outra me fizeram estudar, aprofundar, questionar e aceitar diferentes visões de mundo.

E, em especial, agradeço ao meu núcleo de competências, Marina, Aline, Andressa e Kelly, do EGC/UFSC, que, como parceiras e amigas, foram exemplos que me motivaram a seguir em frente.

A capacidade de liderança não repousa mais sobre a força.  
É capaz de liderar aquele que compreende que o outro é diferente de si,  
e que tem valores diferentes dos seus.  
A liderança repousa na capacidade de dialogar com o outro.

(Mahatma Ghandi)

## RESUMO

Este estudo objetiva analisar as causas essenciais dos problemas de integração vivenciados pelas empresas participantes de operações de fusões e aquisições (F&A). As F&A são um dos caminhos utilizados como alavancas de rápido crescimento em mercados hipercompetitivos, porém, têm incluído dificuldades pós-operatórias na consolidação dos planos que lhes deram origem. Partiu-se de três estudos exploratórios: (1) Metapesquisa a partir dos estudos de consultorias internacionais; (2) Estudo bibliográfico sistemático na base de dados Scopus; (3) Estudo de múltiplos casos abrangendo sete processos de integração ainda em curso, originados de F&A realizadas por empresa brasileira de tecnologia da informação. Os problemas de integração foram identificados com base nos princípios decisórios definidos por Harding e Rovit (2005). Seguiu-se Pesquisa Diagnóstica visando especificar as causas essenciais dos problemas. Seguiu-se Pesquisa Diagnóstica visando especificar as causas essenciais dos problemas, utilizando o Princípio de Pareto. Esta pesquisa pode ser apontada como qualitativa, feita mediante entrevistas, análise documental e estudo de múltiplos casos; e de tipo quantitativa, utilizando-se de questionários. A análise dos dados caracteriza-se, predominantemente como qualitativa descritiva. Identificou-se que 81% dos problemas de integração são causados por deficiência nos processos de criação e compartilhamento de conhecimentos, concluindo-se que a empresa deve concentrar esforços no desenvolvimento de um sistema de gestão do conhecimento visando à aquisição, compartilhamento e disseminação de conhecimentos entre suas áreas internas, e destas com as áreas similares das empresas adquiridas. Os resultados alcançados por esta pesquisa têm sua aplicabilidade conferida ao contexto organizacional estudado.

**Palavras-Chave:** Fusões e Aquisições; Processo de Integração; Causas Essenciais; Compartilhamento do Conhecimento; Conhecimento Interorganizacional.



## ABSTRACT

This study aims to analyze the core causes of the problems of integration experienced by companies participating in mergers and acquisitions (M & A). The M & A is one of the paths used as levers for rapid growth in hyper competitive markets, but it has been including post-operative difficulties for the consolidation of the plans that rise them. It started with three exploratory studies: (1) Meta Research from the studies of international consultants, (2) Systematic bibliographical study at Scopus database, (3) Study of multiple cases covering seven integration processes under way, originated M & A conducted by a Brazilian information technology company. Integration problems have been identified based on the principles defined by Harding and Rovit (2005). This was followed by a Diagnostic Research to specify the main causes, using the Pareto Principle. This research can be identified as made by qualitative interviews, document analysis and study of multiple cases and using quantitative questionnaires. The data analysis is characterized predominantly as qualitative and descriptive content. It was found that 81% of integration problems are deficient in the process of creating and sharing knowledge, concluding that the company should focus on the development of a system of knowledge management for the acquisition, sharing and dissemination of knowledge among its areas internal and with those in similar areas of the acquired companies. The results achieved by this research, has given its applicability to the organizational context studied.

**Keywords:** Mergers and Acquisitions, Integration Process, Causes Essential; Sharing Knowledge, Inter-Organizational Knowledge

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar las causas de los problemas de integración que experimentan las sociedades que participan en las fusiones y adquisiciones (F & A). Las F & A son uno de los caminos utilizados como palancas para el crecimiento rápido de mercados híper competitivos, pero han incluido después de las dificultades operativas para la consolidación de los planes que les dieron origen. A partir de tres estudios exploratorios: (1) Meta búsqueda de los estudios de consultores internacionales, (2) Estudio bibliográfico sistemático de la base de datos Scopus (3) Estudio de casos múltiples en siete procesos de integración. Los problemas de integración han sido identificados sobre la base de los principios definidos por Harding y Rovit (2005). Esto fue seguido por una investigación de diagnóstico para especificar las causas principales utilizando el principio de Pareto. Esta investigación puede ser identificada como hechas por entrevistas cualitativas, análisis de documentos y estudio de casos múltiples y por medio de cuestionarios cuantitativos. El análisis de datos se caracteriza principalmente como cualitativo descriptivo. Se encontró que el 81% de los problemas de integración son una deficiencia en el proceso de creación e intercambio de conocimientos, concluyendo que la empresa debe centrarse en el desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento para la adquisición, en acciones de asesoramiento y difusión de conocimientos entre sus áreas internas y con los de otras áreas similares de las compañías adquiridas. Los resultados obtenidos por esta investigación, ha dado su aplicabilidad en el contexto de la organización estudiada.

**Palabras clave:** Fusiones y Adquisiciones, integración de procesos, causas esenciales; intercambio de conocimientos, Entre Organizaciones del Conocimiento

## LISTA DE ILUTRAÇÕES

Figura 1: 80 x 20 Teoria de Pareto. ....	24
Figura 2: Diferenças e semelhanças entre as operações de F&A.....	32
Figura 3: Extensão da Integração x Racional da Integração.....	38
Figura 4: Ser-no-mundo: Dinâmicas que Constroem o Ser.....	56
Figura 5: Dinâmica de Aceitação das Mudanças Estratégicas .....	59
Figura 6: De dado a Competência .....	68
Figura 7: Dimensões da Criação do Conhecimento.....	70
Figura 8: Bases Filosóficas do Conhecimento Organizacional .....	71
Figura 9: Contexto de Ba.....	77
Figura 10: Regra 80-20 ou Princípio de Pareto .....	80
Figura 11: Etapas da Pesquisa .....	86
Figura 12: Constructos da Pesquisa.....	95
Figura 13: Trabalho Futuro: Relacionamento dos Constructos da Pesquisa.....	130
Quadro 1: Tipos e Motivos de Ocorrência de F&A.....	30
Quadro 2: Quantidade de F&A no Brasil entre 2006-2008.....	33
Quadro 3: Táticas <i>hard</i> de integração Cultural.....	42
Quadro 4: Oito Maiores Barreiras para a Integração.....	45
Quadro 5: Diferentes Abordagens para o Conceito de Cultura .....	61
Quadro 6: Dados, Informações e Conhecimento .....	67
Quadro 7: Atritos e Soluções para o Compartilhamento do Conhecimento.....	75
Quadro 8: Primeiro Filtro .....	87
Quadro 9: Segundo Filtro .....	88
Quadro 10: Técnicas Utilizadas para a Coleta de Dados .....	92
Quadro 11: Resumo dos Casos .....	112
Quadro 12: Relações dos Problemas e Soluções Propostas.....	120
Gráfico 1: nº de Operações de F&A realizadas de 2002 até 04/09.....	35
Gráfico 2: Quant de Artigos Publicados sobre F&A entre 1994-2009... 88	
Gráfico 3: Filtro Culturas, Pessoas e Conhecimento na Base de Dados Scopus .....	89
Gráfico 4: Gráfico de Pareto dos Problemas de Integração Estudados .. 118	

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Acumulado de Transações por Setor, desde o início do Plano Real.....	34
Tabela 2: Respostas aos Questionários pelas Variáveis Táticas <i>Hard</i> .....	100
Tabela 3: Descrição dos Problemas das Integrações da Sultech Co.....	114

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 Questão da Pesquisa.....	20
1.2 Objetivo Geral.....	21
1.3 Objetivos Específicos.....	21
1.4 Justificativa.....	21
1.5 Referencial Teórico.....	23
1.6 Convergência à Engenharia e Gestão do Conhecimento.....	25
1.6.1. Adequação do tema ao Programa.....	25
1.6.2. Abordagem Interdisciplinar.....	26
1.7 Estrutura do Trabalho.....	27
<b>2 OPERAÇÕES DE FUSÃO E AQUISIÇÃO</b> .....	29
2.1 Conceituação de F&A.....	30
2.2 Histórico de F&A no setor de TI.....	32
2.3 Planos de Investimento de F&A.....	37
<b>3 PROCESSO DE INTEGRAÇÃO APÓS F&amp;A</b> .....	40
3.1 Princípios Decisórios do Processo de Integração.....	40
3.2 Problemas de Integração.....	43
<b>4 INTEGRAÇÃO DE PESSOAS, CULTURAS E CONHECIMENTOS</b> .....	52
4.1. Integração de Pessoas.....	52
4.2 Integração de Culturas.....	60
4.2.1 Aculturação.....	63
4.3 Integração de Conhecimentos.....	66
4.3.1 Tipos de Conhecimento.....	69
4.4 Fatores Críticos para o Compartilhamento.....	73
4.4.1 Cultura Organizacional para o Compartilhamento.....	75
<b>5 CAUSAS ESSENCIAIS DOS PROBLEMAS</b> .....	79
5.1 Princípio de Pareto.....	79
<b>6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	81
6.1 Quanto ao Tipo de Pesquisa.....	81
6.2 Delimitação da Pesquisa.....	82
6.3 Amostra.....	82

6.4 Instrumentos de Coleta de Dados.....	84
6.4.1. Etapa Exploratória.....	86
6.4.2. Etapa Diagnóstica.....	89
6.5 Processamento e Análise dos Dados.....	93
6.6 Constructos da Pesquisa.....	94
<b>7 RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>97</b>
7.1 Princípios Decisórios.....	98
7.1.1 Casos em Estudo: Situações Diagnosticadas.....	99
7.1.2 Padrões Seguidos pelas Integrações.....	102
7.1.3 Diferenças Apresentadas nos Casos Estudados.....	105
7.2 Método de Pareto.....	113
7.2.1 Gráfico de Pareto e a Análise Gerencial da Situação.....	118
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>121</b>
8.1. Análise dos Princípios Decisórios.....	123
8.1.1 Dois Novos Princípios Decisórios.....	125
8.2. Análise do Gráfico de Pareto.....	127
8.3. Comentário.....	128
8.4 Recomendações para Trabalhos Futuros.....	130
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>144</b>
Apêndice A _FASE 1: Roteiro de Entrevista Individuais.....	144
Apêndice B _FASE 2: Questionário estruturado aplicado em grupo.....	145
Apêndice C _FASE 3: Questionário não estruturado para ser respondido por área.....	147
Apêndice D _FASE 4: Discussões em Grupo.....	148



## 1 INTRODUÇÃO

Na teoria da administração, considera-se que vários agentes externos impactam a gestão das empresas, tais como: pressões tecnológicas, concorrência, excesso de oferta, expectativa do cliente, política de governo, acionistas, responsabilidade social, ambiental e busca por inovação (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 3). Com a globalização, esses agentes se multiplicaram, tanto em variedade, como em intensidade e, principalmente, em complexidade.

Nas últimas décadas, principalmente a partir de 1980, a intensificação de manobras competitivas acabou mudando significativamente os parâmetros do mundo capitalista, pelo fenômeno desenfreado da globalização e da inserção rápida e eficaz de novas tecnologias nos processos e formas organizacionais (CASSIOLATO, 1999).

Os avanços tecnológicos da informação e comunicação levaram o ambiente organizacional a um mundo de vivências que exigem decisões rápidas e cada vez mais complexas, impondo às organizações novos padrões que interferiram nas suas estruturas e estratégias competitivas.<sup>1</sup>

Corroborando o exposto, Hayes et al. (2008, p. 77) exploram o conceito de que as organizações vêm se desenvolvendo a partir da busca de características culturais que a bem posicionem perante os concorrentes. Os autores destacam que esse processo envolve mais do que apenas incrementar o desempenho organizacional em dimensões específicas como custos, qualidade e flexibilidade. As organizações deste novo século devem incorporar o desenvolvimento de novas capacitações que abram novas oportunidades estratégicas, que por si só realimentarão as estratégias competitivas.

Mas não é fácil atender a tantas exigências tão rapidamente. Um dos caminhos mais procurados para acelerar a capacitação competitiva das empresas globalizadas, atendendo às exigências de mercado, são as operações de fusão e aquisição (F&A). Essas operações são vistas como alavancas de crescimento, para que as empresas consigam vencer o desafio de promover capacidade organizacional para produzir o máximo com a mais alta qualidade real percebida, inovando a cada passo e, ainda, entregando seus produtos e serviços ao consumidor do outro lado do mundo, com o melhor preço e uma real rentabilidade exigida pelos acio-

---

<sup>1</sup> Wood Jr. e Zuffo (1998) chamam a essa fase de hipercompetição, pela amplitude e velocidade das dinâmicas das inter-relações dos atores em âmbito mundial. Para os autores, as vantagens competitivas são efêmeras, e o ciclo de vida dos produtos é curto, instável e imprevisível.



nistas (BARROS, 2003; BOWER, 1999; CARTWRIGHT, COOPER, 1992; FREIRE, 2008; FREIRE et al, 2008a, 2008b, 2009a, 2009b; SAMUELS, WILKES, 1996).

Neste início de século, a forte concorrência vem pressionando o posicionamento estratégico das empresas: ou elas se posicionam como empresas em crescimento, e por isso são compradoras de empresas; ou elas se fecham em seu mercado e tendem a desaparecer, sendo compradas por outra empresa, em decisão de compra (FREIRE, 2008).

Existiram cinco ondas de F&A nos Estados Unidos da América (EUA) (WESTON et al. 1990; POST, 1994): entre 1895 e 1904; de 1919 a 1929; de 1940 a 1947; na década de 1960; e entre 1976 e 1989. Hoje se questiona a possibilidade de estarmos vivenciando a sexta onda, sendo esta ampliada para outros continentes, em escala global.

A quinta onda de aquisição foi caracterizada por um número sem precedentes de reestruturações societárias a partir de F&A. Porém, com a crise internacional iniciada em 2000, provocando o colapso do mercado de ações, o volume de operações diminuiu consideravelmente em alguns mercados. Mas o processo de consolidações continuou, voltando acelerado já em 2004, apenas mudando seu rumo e os mercados envolvidos. Mais uma vez, o volume de operações diminuiu em 2008, pelo medo das possíveis consequências advindas da crise americana (estoura da bolha<sup>2</sup> no mercado imobiliário norte-americano). Mas, em alguns mercados, como o de sistemas e tecnologia no Brasil, por exemplo, as F&A continuaram em ritmo acelerado. Como explicam Gregoriou e Renneboog (2007), a quinta onda de F&A, na década de 1990, foi particularmente notável em termos de dimensão e dispersão geográfica, pois, pela primeira vez as empresas da Europa continental estavam prontas a participar das fusões tanto quanto as empresas americanas e inglesas, levando as F&A a atingirem mercados de excelência, como as de biotecnologia e produtos farmacêuticos.

Em um artigo publicado na revista *KPMG Business Magazine*, sobre a consolidação do setor sucroalcooleiro por meio dos processos de F&A (2007, p.51), Castello Branco, sócio da KPMG<sup>3</sup> no Brasil na área de Corporate Finance, destaca as vantagens das operações de F&A no mercado hipercompetitivo, como: o imediato início da produção por

---

<sup>2</sup> Os analistas de mercado chamam de “bolha” ao mercado que está sendo superestimado pelos investidores, ou seja, quando a realidade não condiz com a expectativa de retorno dos investimentos.

<sup>3</sup> A KPMG Corporate Finance é uma rede global de firmas distribuídas em 731 cidades, localizadas em 144 países, prestando serviços profissionais nas áreas de consultorias financeiras e tributárias. A KPMG realiza diferentes pesquisas anuais, a partir e para seus clientes.

adquirir uma atividade já estruturada; poder contar com um conhecimento do saber fazer (em inglês, *know how*) comprovado e, por já estar em andamento, poder contar inclusive com benefícios fiscais. O consultor destaca, porém, que tanto a empresa adquirente quanto a adquirida precisam ter muita paciência para preparar corretamente as informações prévias:

O vendedor deve preparar todas as informações para os compradores de forma organizada, com tempo, para que possam reduzir as dúvidas e tomar decisões. Precisa, ainda, mapear com antecedência os eventuais problemas, propondo soluções para minimizá-los na negociação (CASTELLO BRANCO, 2007, p. 51).

A necessidade de grandes investimentos para ampliar a geração de energia e o bom cenário macroeconômico favoreceu o processo de consolidação a partir de F&A. Apresentando os resultados de uma pesquisa internacional da KPMG, realizada ao final de 2006 (*Fusões e Aquisições na Indústria Global de Energia*, 2007) com 40 executivos seniores de companhias globalizadas do setor, Lutterbach (2007, p.53) afirma, sobre os objetivos das F&A, que “os executivos destacam o aumento de participação de mercado (53%), ganhos com sinergias (48%), aquisição de novos produtos e serviços (37%) e acesso a novos mercados (32%)”. Nesse mesmo artigo, o autor destaca os entraves à consolidação da indústria de energia, apontados pelos entrevistados: a intervenção governamental (51%), a diferença de expectativa de preço entre o comprador e o vendedor (45%), falta de sinergias (33%) e o alto risco do negócio (30%).

O que esses números apontam é que o caminho atual de crescimento acelerado por meio de F&A também inclui dificuldades que têm prejudicado o alcance dos resultados defendidos pelos planos de investimentos organizacionais, problemas que normalmente só aparecem depois de concretizada a compra. Ou seja, quando se inicia a fase de integração pós-operatória, a empresa adquirente percebe que o planejamento está atrasado, que o perfil de risco da empresa adquirida não é o diagnosticado na *due dilligence*<sup>4</sup>, que a comunicação interna e externa

---

<sup>4</sup> *Due Dilligence* é o trabalho de Diagnóstico Organizacional realizado pela empresa adquirente na empresa adquirida, para levantamento, principalmente, de sua situação financeira, contábil e de mercado. Busca descobrir o máximo de informações verdadeiras para se diminuir o risco da existência de passivos ocultos.

está prejudicada e que há falhas operacionais enfurecendo clientes novos e antigos (HARDING; ROVIT, 2005, p. 14).

Mas onde é necessário integrar, para se alcançar os objetivos dos planos das operações de F&A, sem que se ativem problemas de integração em demasia ou desnecessários? Essa pergunta é feita por Harding e Rovit (2005, p. 116), ao apontarem que integrar significa combinar duas empresas de modo produtivo, realizando um determinado plano de investimento, destacando que dificilmente se consegue ser produtivo ao integrar indiscriminadamente todas as áreas ao mesmo tempo. Os autores sugerem, então, que a resposta a essa pergunta advém de um conjunto de princípios decisórios, agrupados em quatro categorias distintas, porém complementares: Planejamento, Urgência, Cultura e *Core Business* (Parte Central do Negócio). Levando-se em conta esses princípios, segundo os autores, as empresas envolvidas em F&A evitariam perdas financeiras e de marca ao final do processo, ou seja, se a adquirente seguir atentamente esses princípios decisórios, os processos de integrações após as F&A deverão fluir sem problemas.

Em uma pesquisa realizada junto a uma empresa participante de F&A como adquirente, Freire et al. (2008a) diagnosticaram que seus funcionários não eram chamados a opinar e participar das decisões quanto ao processo de integração e, por isso, não conseguiam apontar para os líderes do processo as falhas e problemas que as mudanças provocavam em suas rotinas profissionais. As sugestões e impressões sobre as mudanças não eram expressas de forma direta e franca e, ainda, não era prática comum ouvir e trocar opiniões sobre o andamento do processo de integração em si. Foi apontada, pelos gerentes da empresa estudada, a necessidade de maior envolvimento e atenção à liberação de informações de ambas as empresas – adquirente e adquirida - para que houvesse uma integração rápida entre as partes. Os autores concluíram que a interface entre as empresas adquirente e adquirida foi realizada de modo urgente e sem coordenação, transformando-as em partes desconectadas de um todo desestruturado.

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

construídas a partir de diferentes culturas organizacionais (FREIRE et al., 2008a, p. 13).

Respostas claras, como “As tentativas de levantamento de dados e informações do nosso departamento junto às empresas adquiridas sobrecarregam os funcionários e esgotam seus responsáveis”, definem o quadro de problemas das integrações vivenciadas por essas empresas. Também foram citados, como motivos de desgaste, os questionamentos não entendidos pelos funcionários das adquiridas; dados desconectados e não emparelhados; informações confusas e inseguras; bloqueio e sigilo de informações que deveriam ser automaticamente compartilhadas, entre outros problemas enfrentados diariamente e que, segundo os funcionários da adquirente, tiram-nos de suas rotinas e hábitos de trabalho, atrasando a conquista dos resultados pretendidos.

Freire et al. (2008a) resumiram que as dificuldades internas da adquirente para processar as integrações se localizaram na interface com as adquiridas e podem ser concentradas em cinco pontos centrais:

- a) inexistência de um modelo prévio de integração e de decisões quanto ao novo modelo de negócio em que se transformará a adquirida;
- b) realização da integração pela mesma equipe, paralelamente ao cumprimento das atividades de rotina;
- c) não adaptação das adquiridas à cultura e à política da adquirente;
- d) desalinhamento dos dados para análise financeira, como o índice EBITDA, que calcula os ganhos antes de juros, impostos, depreciação e amortização;
- e) falta de transparência e agilidade das adquiridas para com seus dados e informações de outras áreas, como clientes e mercado.

Assim, construir relacionamentos produtivos entre empresas participantes de F&A para o alcance do sucesso da operação pressupõe transparência e agilidade no compartilhamento de dados, informações e conhecimentos, o que permitirá um plano de investimento que leve em conta não somente a realidade, como também as dificuldades e possibilidades da fase de integração. Dessa maneira, as F&A terão uma chance maior de alcançarem os resultados planejados pelos planos estratégicos que lhes deram origem.

O não compartilhamento de dados e informações entre adquirente e adquiridas prejudica a construção de conhecimentos que deveriam basear a elaboração dos planos de investimentos em F&A competentes,

ou seja, as adquirentes acabam por tratar a fase de integração como uma loteria, ora boa, ora ruim, como se o conhecimento das reais condições das adquiridas não fosse importante para o sucesso da operação.

A complexidade da busca de resultados positivos para as operações de F&A está na impossibilidade de prever o que sucederá a partir da fusão de pessoas e culturas diversas, porém, se as empresas buscarem revelar os desafios que terão que enfrentar na integração antes de realizarem a compra, diminuirá bastante o risco de erros e perdas futuras. Compartilhar conhecimentos parece ser o caminho para desativar muitos dos problemas diagnosticados pelas pesquisas.

Como afirma Morin (2005, p. 8), a complexidade “não é o que evita ou suprime o desafio, mas o que ajuda a revelá-lo, e às vezes mesmo a superá-lo”. E a superação dos problemas impostos pelas integrações em operações de F&A é, na realidade, o verdadeiro desafio dos planos de investimento dessas operações.

Destaca-se que a qualidade dos processos de integração não pode mais ser encarada como uma aposta, pois a regularidade dos resultados “deixou de ser uma vantagem competitiva, tornando-se pré-requisito de qualquer processo organizacional” (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 124). Ou seja, encerrar a loteria de às vezes as operações de compra darem certo, e às vezes não, significa fazer com que os resultados da futura integração entre as empresas participantes passem a confirmar os resultados estimados no planejamento da operação.

Para tanto, precisam-se estabelecer as causas essenciais dos problemas vivenciados nas integrações, pois “somente poderemos solucionar um problema se eliminarmos ou bloquearmos as suas causas” (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 152). Como afirmam os autores, de nada adianta agir sobre os efeitos, se não se retirarem os vícios provocadores do mal-estar, tornando-se importante a busca pelas causas essenciais dos problemas de integração.

## 1.1 QUESTÃO DA PESQUISA

Considerando que as operações de F&A passam a fazer parte das estratégias de crescimento acelerado das empresas brasileiras no caminho da globalização, estas deverão estar prontas a executar a integração com as empresas adquiridas da forma mais eficiente e eficaz. Mas, para tal, precisa-se antes identificar as diversas origens dos problemas vivenciados em processos de integração em operações de F&A, diagnosticando-

do-se as causas consideradas essenciais, para que possam ser eliminadas ou bloqueadas no processo, levando à solução dos problemas existentes no compartilhamento de conhecimentos interorganizacionais.

A partir de tal constatação, chegamos à seguinte questão de pesquisa: **Quais as causas essenciais dos problemas de integração de operações de F&A?**

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar as causas essenciais dos problemas de integração entre empresas participantes de operações de fusões e aquisições (F&A).

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Diagnosticar os problemas vivenciados por empresa adquirente;
- b) Especificar as causas dos problemas dos processos de integração;
- c) Identificar as causas essenciais entre as causas especificadas.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A necessidade de pesquisar este tema surgiu da experiência como consultora de empresas brasileiras em processo de fusão e aquisição, pela percepção de que essas organizações enfrentavam graves problemas durante os processos de integração, mesmo quando estavam no papel de adquirentes, e que não existiam modelos a serem implantados que permitissem consolidar a integração de maneira eficiente e eficaz.

Ou seja, mesmo nas áreas internas da empresa adquirente, responsável pela determinação de como se processará a integração com as empresas adquiridas, vivenciavam-se problemas de integração que prejudicavam a sua esperada produtividade.

Nestes muitos anos de consultoria, percebi que os problemas não estavam sendo corretamente identificados e tratados, visto que os profissionais envolvidos nas integrações continuavam se sentindo sobrecarregados e desgostosos com o processo mais de um ano após o início da

operação de F&A. Os conflitos podem explodir facilmente, em todas as áreas, permeando toda a hierarquia, sem distinção de gênero, idade, cargo, função, competência ou responsabilidade.

As causas dos problemas não eram claras, a ponto de a consultoria poder focar em sua desativação. A partir de diferentes olhares, fosse apoiando as estratégias das áreas de recursos humanos, de planejamento, de *marketing*, ou comercial, percebeu-se que os funcionários de qualquer dessas áreas vivenciavam problemas similares durante as integrações, que impossibilitavam a tomada de decisões rápidas e eficientes quanto aos caminhos a seguir. Porém, pela facilidade de se atribuir a causa dos problemas às fraquezas financeiras e contábeis das empresas adquiridas, nada era feito para se buscar as causas reais dos problemas de integração. Impelida a não aceitar tão facilmente essas explicações, que pareciam falsear o sentimento dos funcionários, pois as dificuldades aparentavam ter raízes mais profundas do que as que estavam sendo apontadas pelos líderes da empresa adquirente e pela própria consultoria, buscou-se respostas fora deste ciclo comum de entendimento

Os conhecimentos empíricos na área de gestão e reestruturação organizacional até fortaleciam a aceitação dessas argumentações a partir das desculpas financeiras. Porém, os conhecimentos teóricos construídos durante a graduação em pedagogia, e a especialização em psicopedagogia, determinaram o questionamento dessas desculpas simplificadoras do cenário de problemas vivenciados nas integrações. Assim, surgiu a determinação para a busca de respostas, mesmo que complexas, a esses questionamentos.

Algumas respostas começaram a aparecer no contato com os estudos da teoria de Thomas Kuhn sobre a força dos paradigmas dominantes de uma comunidade organizacional, os estados de crise provocados pela desestabilização desses paradigmas, e todo o processo de resistência dos indivíduos e grupos às mudanças culturais. As mudanças organizacionais são vistas, por Kuhn, como “períodos de insegurança profissional pronunciada, pois exigem a destruição em larga escala de paradigmas” (KUHN, 2006, p.95). Sentido encontrado para o encaixe das peças do quebra-cabeça dos problemas sem solução aparente nas integrações em F&A.

Ao adquirir este novo conhecimento e combiná-lo com conhecimentos anteriores, abriu-se a janela para o entendimento de que as causas dos problemas vivenciados nos processos de integração possivelmente estão acima das dificuldades financeiras das empresas adquiridas, e que deveriam ser identificadas não apenas na empresa adquirida, mas, inclusive, nos indivíduos participantes da adquirente - representantes da

sua cultura dominante. Deveria, então, realizar uma pesquisa com as pessoas que estavam vivenciando a integração em uma empresa adquirente.

Isso entendido, buscou-se, nesta pesquisa, realizar um estudo que permitisse olhar os processos de integração entre empresas participantes de F&A, não somente pelo olhar do administrador que analisa os resultados financeiros, mas com um olhar interdisciplinar, buscando desvendar as verdadeiras causas dos problemas de integração, que têm prejudicado o sucesso das operações, pela falta de alinhamento dos resultados das ações de integração com o planejamento do investimento.

## 1.5 REFERENCIAL TEÓRICO

Fusões e Aquisições (F&A) são temas bastante estudados por autores atuais, principalmente das áreas contábeis e financeiras, visto que essas operações são, em sua maioria, planejadas e acompanhadas por profissionais dessas áreas (JENSEN, 1988; JARREL et al., 1988). Porém, existe pouca literatura sobre os problemas de integração entre empresas participantes de operações de F&A, pois somente há pouco tempo começou-se a contabilizar os resultados negativos das empresas após sua participação nessas operações, seja como adquirentes, seja como adquiridas (RAVENS CRAFT; SCHERER, 1987; SCHERER, 1988; HARDING; ROVIT, 2005; FREIRE, 2008).

Por isso, além dos relatórios de renomadas consultorias especializadas em F&A (DELLOITTE, 2005; KPMG, 2008, 2009; PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2008-2009; BOSTON CONSULTING GROUP, 2006; BLOOR RESEARCH/NCC, 2008), buscou-se apoio em autores que estudam as operações de F&A, seus pontos positivos e negativos, bem como em autores que analisam os processos de integração entre adquirente e adquiridas (CAMARGO; BARBOSA, 2003; BARROS, 2003; RAVENS CRAFT; SCHERER, 1987; HARDING; ROVIT, 2005; MUELLER, 1986; SCHERER, 1998; MC GINN, 2008; SIROWER, 1997; CHANMUGAN; SHILL; NANN, 2005; FREIRE, 2008; FREIRE et al., 2008a, 2009a, 2009b).

Para entender como se processa a integração de pessoas e culturas, percorreu-se o processo de construção do conhecimento humano, a interferência do ambiente e a retroalimentação do processo como um todo (CHOO, 2003; AGOSTINHO, 2003; LASZLO, 1993; MORIN, 2005; FLAVELL; MILLER; MILLER, 1999; PIAGET, 1998; VY-



GOTSKY, 2007; DAMÁSIO, 2000; SANTANA; ROAZZI; DIAS, 2006, entre outros). Foi necessário, ainda, entender as diferenças entre dados, informação e conhecimento, para construir entendimentos em relação à construção do conhecimento organizacional. Dessa forma, dialogou-se com Davenport e Prusak (1998), Sveiby (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), Nonaka e Konno (1998), Pacheco (2009), Santos (2005, 2009), Aranha e Martins (1983), Watson (2003), Aranha e Martins, (1983), Lakatos e Marconi (2007).

Nesse caminho, buscou-se inclusive, aprofundar os conhecimentos quanto ao papel da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento e da aprendizagem (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; HAYES et al., 2008; SENGE, 2006; MATURANA; VARELA, 2007; TERRA, 2005; GROTO, 2002; OLIVEIRA; FLEURY; CHILD, 2001; FIALHO; PONCHIROLL, 2005; NAKAYAMA, 1997; SACKMANN, 1991; BENEDICT, 1934; WHITE, 1959; MALINOWSKI, 1944; RADICLIFFE-BROWN, 1952; GEERTZ, 1973; TURNER, 1967; HAYES et al., 2008).

Para proceder ao levantamento das causas essenciais dos problemas de integração, buscou-se a teoria desenvolvida pelo economista sociopolítico Vilfredo Pareto, apresentada em sua primeira obra *Cours d'économie Politique* (1896-1897), a hoje intitulada Teoria de Pareto. Adotou-se esta Teoria por apontar a existência de poucas causas essenciais (20%) para muitos problemas (80%), conforme mostra a Figura 1, instrumentalizando a busca de soluções para problemas complexos, os quais exigem esforços concentrados na desativação de poucas causas, para a solução de muitos problemas inter-relacionados.

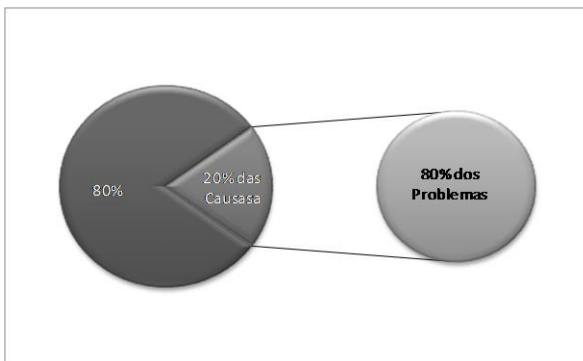


Figura 1: 80 x 20 Teoria de Pareto.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 1.6 CONVERGÊNCIA À ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Percebe-se a adequação dessa pesquisa ao programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo seu objeto de pesquisa, o qual se considera que o compartilhamento do conhecimento agrega valor aos resultados organizacionais, ou, melhor definindo, este estudo foca o conhecimento “enquanto elemento componente de processos de geração de valor”.

Assim, busca-se levantar e analisar as causas dos problemas de integração, para projetar meio de eliminá-las, entendendo que a construção do conhecimento interorganizacional é um processo que agrega valor às empresas e marcas participantes de operações de F&A.

### 1.6.1. Adequação do tema ao programa

As discussões sobre como se processa a construção, a gestão e a disseminação do conhecimento nas organizações têm-se restrito, praticamente, à área de Tecnologias da Informação, com seus *softwares*, sistemas, redes e controles. Certamente, essa área é responsável por artefatos indispensáveis à gestão competente do conhecimento, mas, na verdade, não pode ser percebida como a única, visto que esses artefatos gerenciam os conhecimentos explícitos como os regulamentos corporativos. Por sua vez, esses regulamentos, em forma de manuais do como agir na vivência corporativa, acabam por funcionar como limitadores da criação de conhecimentos novos, por serem parte deles caracterizados como leis (podendo ser gradualmente corrigidas) e parte como definições (compromissos tautológicos) de símbolos.

Porém, como consta no site do EGC/UFSC, lembrando Pfeffer e Sutton (1999), mesmo que esses recursos de TI possibilitem que um grande volume de conhecimento esteja rapidamente disponível, pesquisas têm identificado um grande hiato entre acessar conhecimento e desenvolver novos conhecimentos aplicáveis e, ainda, efetivamente, agir à luz desse conhecimento, de modo a efetuar mudanças organizacionais e sociais. Ou seja, sente-se, hoje, a necessidade de promover um novo olhar sobre os caminhos de construção do conhecimento, que permita sua codificação, gerenciamento e disseminação, convertendo-o em recurso/insumo para as organizações.

As empresas participantes de operações de F&A vivenciam fortemente essas dificuldades de construção, gestão e disseminação do conhecimento interorganizacional após as operações serem realizadas, simplesmente pela dificuldade de compartilhamento dos conhecimentos entre as empresas, antes e durante o processo de F&A. A dificuldade de se constituir um senso de corporação – identidade organizacional - entre a rede de empresas adquiridas e a adquirente passa pelas perdas de dados, informações e conhecimentos, em função dos diversos problemas de integração entre pessoas, cultura e conhecimentos previamente existentes, ou seja, em função de problemas de integração entre os diferentes agentes do conhecimento.

Precisa-se, então, identificar as causas essenciais dos problemas de integração, para que, ao serem eliminados, crie-se ambiente propício ao compartilhamento entre as empresas envolvidas, levando à construção, gestão e disseminação do conhecimento entre as organizações participantes das operações de F&A.

### **1.6.2. Abordagem interdisciplinar**

Além da Aderência ao Objeto de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, percebe-se a aderência ao Programa em si, inclusive pela necessária interdisciplinaridade para solucionar o problema de pesquisa.

Parto dos meus conhecimentos empíricos construídos durante minha trajetória profissional como consultora em reestruturação empresarial, incluindo meus saberes elaborados na formação em pedagogia e, especificamente, em psicopedagogia e em *marketing*. A pedagogia me trouxe o entendimento de como se constroem os conhecimentos humanos, e a psicopedagogia, os entendimentos sobre os bloqueios que impedem que essa construção se processe eficazmente. O conhecimento específico do *marketing* fez-me perceber que o indivíduo, além de ser influenciado pelo meio, veste-se de diferentes papéis para se aproximar dos seus próprios interesses e dominá-los, inclusive para se defender contra mudanças que o levem a lugares os quais ele ainda não está preparado a enfrentar.

Porém, para buscar algo novo que respeitasse a complexidade e os paradoxos da própria vivência organizacional, sem esquecer a complexidade dos indivíduos participantes e das dinâmicas de suas relações, tentei construir um olhar interdisciplinar, passeando, como um “apren-

diz atento” (DEMO, 2002), por outras ciências como a própria psicologia, além das ciências da informação e da administração, e de entendimentos sobre gestão, engenharia e disseminação do conhecimento interorganizacional, para poder compreender as dificuldades vivenciadas pela empresa estudada.

O que buscava entender, discutir e analisar não caberia dentro de apenas uma visão de mundo. Por isso, esta pesquisa está situada no campo da pesquisa interdisciplinar. Tanto o trabalho de Burrell e Morgan (1979), quanto o de Lewis e Grimes (1999), trazem a discussão de como trabalhar entre paradigmas sem cometer heresias, nem comprometer a validade e confiabilidade da pesquisa. E é nesse caminho da seriedade interdisciplinar que tentaremos passear. Além disso, o olhar interdisciplinar estará presente na abordagem metodológica, visto que serão utilizados métodos mistos de levantamento e análise de dados.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 2, será discutido o papel das operações de F&A no mundo globalizado de alta competitividade. Também se buscará entender por que motivo as empresas de Tecnologia da Informação brasileiras têm buscado esse caminho como alavanca para seu crescimento. Serão apresentados os conceitos de “fusão” e “aquisição”; o histórico dessas operações no setor de TI; o que são planos de investimento de F&A e a importância de alinhar seus objetivos com o processo de integração.

No capítulo 3, será abordado o processo de integração entre as empresas envolvidas em operações de F&A; os princípios decisórios definidos por Harding e Rovit (2005) para os processos de integração, e os problemas que podem surgir a partir do desrespeito a esses princípios.

No capítulo 4, serão analisados os processos de integração de pessoas, culturas e conhecimentos, tentando entender o que leva o indivíduo a tomar a decisão de colaborar, ou não, com a integração da sua empresa à empresa adquirida. Nesse capítulo, será feito um passeio pela dinâmica de aceitação das mudanças estratégicas e o sentido da aculturação. E serão abordados, ainda, os diferentes tipos de conhecimentos; as dimensões da criação do conhecimento; a importância do compartilhamento de dados, informações e conhecimentos; os fatores críticos para o compartilhamento. Serão aprofundadas, inclusive, as discussões sobre a cultura organizacional para o compartilhamento.

No capítulo 5, será alcançado o entendimento da importância de buscar as causas essenciais dos problemas de integração de empresas participantes de operações de F&A. E será apresentado o Princípio de Pareto, no qual se baseará a busca de respostas para a questão de pesquisa.

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa serão apresentados no capítulo 6, e, finalmente, no capítulo 7 virão os resultados da pesquisa, as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros.

## 2 OPERAÇÕES DE FUSÃO E AQUISIÇÃO

As operações de fusão e aquisição (F&A) no mercado de empresas de tecnologia da informação (TI) são hoje apresentadas como alavancas de crescimento internacional, pois o verdadeiro desafio para as organizações de TI do séc. XXI, em se manter atuantes como participantes do mercado global, é o de promover não somente a inovação e a competência tecnológica, mas também a construção da capacidade interna para produzir o máximo com a mais alta qualidade real percebida por seus clientes, inovando a cada passo e, ainda, sendo capaz de entregar seus produtos e serviços pontualmente ao consumidor do outro lado do mundo, com o melhor preço e mantendo uma real rentabilidade exigida por seus sócios e acionistas (FREIRE, 2008).

Nos últimos anos, desde a abertura do mercado brasileiro, em 1990, o caminho encontrado para resolver esse desafio com maior rapidez e com menor risco tem sido a busca por F&A entre empresas nacionais, e hoje, também internacionais. Esse processo tem crescido substancialmente em todo o mundo, visto ser uma trilha quase inexorável para o crescimento em um cenário cada vez mais globalizado, em termos de mercados e capacidades (FREIRE et al, 2008a). Um dos principais motivos para a realização de uma F&A é ter acesso ao conhecimento tecnológico e aumentar o desenvolvimento de novos produtos, aumentando, consequentemente, a capacidade produtiva das empresas. Para conseguir o efeito desejado, de melhorar a capacidade de uma empresa para a inovação, esse conhecimento deve ser combinado com os recursos existentes na empresa adquirente (GRIMPE, 2007).

Incentivado pela concorrência globalizada, esse crescente mercado de F&A impõe uma forte pressão sobre o posicionamento estratégico das empresas: ou elas se posicionam como empresas em crescimento, e por isso serão compradoras de empresas, ou elas se fecham em seu mercado, e tenderão a desaparecer, sendo compradas por outra empresa em decisão de compra (FREIRE, 2008). Ou seja, qualquer empresa que esteja interessada em participar do mercado globalizado, acaba por participar de F&A, seja pelo lado dos compradores ou pelo lado dos vendedores.

## 2.1 CONCEITUAÇÃO DE F&A

Uma pesquisa realizada no primeiro trimestre de 2005, pela consultoria Deloitte, com 204 organizações que atuam em todo território brasileiro, originou o relatório *F&A no Brasil, Experiências e Estratégias*. A análise revelou que, dentre as empresas que haviam realizado operações de fusão e aquisição, as que foram questionadas quanto aos caminhos que percorreriam caso a concorrência voltasse a se acirrar em seu mercado, 49% se dispuseram a buscar novamente essa solução (DELLOITTE, 2005).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 1999), a partir de dados da revista *Informação Econômica*, (v.27, nº 12, dez. 1997), classifica as operações de F&A por tipos e objetivos de ocorrência, como apresentado no Quadro 1.

<b>Tipo</b>	<b>Definição</b>	<b>Possíveis objetivos</b>
Horizontal	Fusões dentro de uma mesma indústria ou segmento	Economia de escala e escopo. Elevação do <i>market-share</i> . Penetração rápida em novas regiões.
Vertical	Fusões de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva	Maior controle sobre as atividades. Proteção do investimento principal. Facilitação na distribuição de produtos. Assegurar matérias-primas (eventualmente a custos mais baixos).
Concêntrica	Fusões de empresas com produtos ou serviços não similares, que apresentam algum tipo de sinergia	Diminuição dos custos de distribuição Diversificação do risco. Adquirir rapidamente o <i>know-how</i> no setor. Ampliar a linha de produtos. Entrar em novos mercados.
Conglomerado puro	Fusões sem qualquer tipo de sinergia	Diversificação do risco. Oportunidades de investimento.

Quadro 1: Tipos e Motivos de Ocorrência de F&A.

Fonte: BNDES (1999).

Para Camargo e Barbosa (2003), F&A são processos diferentes, pela forma de concretização do negócio<sup>5</sup>: fusões envolvem permuta de ações e outros ativos; e aquisições são feitas através de transferência de ações, títulos, ou pagamento em dinheiro, como apresentado na Figura 2.

Em complemento, Barros (2003, p.19) define que aquisições implicam no “desaparecimento legal da empresa comprada”. Sendo assim, o termo aquisição é utilizado quando uma empresa compra outra por aquisição total ou parcial, e sempre com a estratégia de consolidação ou aumento de sua participação no mercado<sup>6</sup>.

No caso das fusões, Freire et al. (2008a) nos explicam que essas operações se processam quando há o encontro de interesses entre empresas, sem necessariamente haver a contrapartida financeira, mas unindo-se estas para atuarem juntas no mercado sob uma única direção, visando agregar forças à sua ação individual, para superação da concorrência e fortificação de sua posição no mercado.

A fusão pode se processar por incorporação ou concentração, sendo a incorporação o desenho jurídico em que a empresa incorporante integra totalmente a(s) empresas(s) incorporadas ao seu portfólio, por sua força e domínio de mercado, oferecendo, em contrapartida, ações ou quotas do novo desenho societário para os antigos controladores. A fusão por concentração se processa, juridicamente, quando empresas se unem formando uma nova sociedade, para a qual se transfere todo o patrimônio das antigas empresas, e se dividem as ações proporcionalmente ao valor de cada patrimônio original, anteriormente definido, a todos os sócios envolvidos. Como afirma Barros (2003, p.19):

[...] fusão [...] uma completa combinação de duas ou mais empresas, que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem nenhuma predominância das empresas anteriores.

---

<sup>5</sup>Segundo a definição do artigo 228 do capítulo XVIII da Lei das Sociedades Anônimas nº 6404 de 1976 – “fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”.

<sup>6</sup> Nesse caso, os antigos sócios da adquirida podem continuar na sociedade quando vendem apenas parte das ações, porém, perdem o controle do capital e a gestão independente, passando para a compradora o poder de fiscalização e, na maioria das vezes, a própria direção executiva.





Figura 2: Diferenças e semelhanças entre as operações de F&A.

Fonte: baseado em Camargo e Barbosa (2003).

Assim, tanto no caso de fusão como no de aquisição, a intenção real das empresas é o fortalecimento das marcas envolvidas, a partir de ações mercadológicas que esses processos propiciam, desde a *global researcher* e a ampliação das escalas de produção, de velocidade de crescimento e de abrangência de mercado, além de favorecer a capacidade financeira de alavancagem da empresa compradora para um patamar superior ao do que ela, naquele momento, se avizinhava, no volátil mercado mundial.

## 2.2 HISTÓRICO DE F&A NO SETOR DE TI

Como os processos de integração estudados para a realização desta pesquisa são consequentes de operações de F&A de uma empresa brasileira de tecnologias da informação, fez-se necessário entender o seu contexto histórico. Para tal, buscou-se um resumo de resultados (de 2006 a 2008) de levantamentos realizados por duas renomadas consultorias internacionais, a KPMG Corporate Finance e a PricewaterhouseCoopers.

Uma dessas pesquisas, realizada pela KPMG entre seus clientes, foca o mercado de F&A no Brasil e pode ser utilizada para análise da consolidação do setor de Tecnologia da Informação (TI) nos anos de 2006, 2007, 2008, como apresentado no Quadro 2.

Ano	Quantidade de operações de F&A realizadas pelas empresas brasileiras	F&A no setor de TI
2006	342 F&A pelas empresas brasileiras	33 operações
2007	No terceiro trimestre de 2007, 531 operações	39 operações transações (14%)
2008	No primeiro semestre de 2008, 327 operações	Em primeiro lugar no ranking dos setores, com 40 operações

Quadro 2: Quantidade de F&A no Brasil entre 2006-2008.

Fonte: Baseado em Pesquisas da Consultoria KPMG (2006; 2007 e 2008)

No ano de 2006, foram realizadas, segundo o relatório da KPMG (2007), um total de 342 operações de F&A pelas empresas brasileiras, incluindo transações domésticas, pela qual uma empresa brasileira compra empresas brasileiras, e transações internacionais, através da qual uma empresa brasileira compra empresas estrangeiras ou vice-versa. No setor de TI, foram totalizadas 33 operações de F&A no ano de 2006. No *Relatório do 3º Trimestre KPMG de F&A de 2007*, a pesquisa mostra que foram realizadas, até o terceiro trimestre do ano de 2007, 531 operações de F&A envolvendo empresas brasileiras. Destas, 39 transações (14%) de F&A pertenceram ao setor de TI, já permitindo a previsão de um número bem superior ao de 342 transações conquistadas em 2006, para o fechamento do ano de 2007 (KPMG, 2007). No *Relatório do 2º Trimestre/KPMG de F&A de 2008*, encontra-se que foram realizadas, no primeiro semestre de 2008, 327 operações de F&A envolvendo empresas brasileiras, sendo que as empresas de TI ocupavam o primeiro lugar no ranking dos setores, com 40 dessas operações.

Esses números apresentados pela KPMG chamam a atenção por ser o total de 40 operações um recorde para o setor de TI. Desde 1995, o maior número de operações de F&A no setor foi realizado no ano de 2000, com 32 operações no total (KPMG, 2008, p.12). Nesse mesmo relatório, descobre-se que o setor acumula, desde 1995, 209 operações de F&A, ficando em segundo lugar no *ranking* geral, abaixo, apenas, do setor de alimentos, bebidas e fumo, com 242 operações no placar geral. O ano de 2008 confirmou as previsões para o setor e, no seu último relatório, a KPMG apontou a concretização de 73 operações de F&A no setor de TI.

Corroborando com esses dados, segundo a Consultoria PricewaterhouseCoopers, outra grande consultoria internacional que realiza pesquisas no mercado de operações de F&A, no início de ano 2009 o destaque ficou para o setor financeiro, com 11% do total das operações, mas,

logo em seguida, na segunda posição surge o setor de TI, com 10% das operações de F&A, seguido pelas áreas de logística (7%), serviços públicos (7%), mineração (6%), alimentos (6%) e construção (5%).

E, pelo visto, as transações continuam crescendo, pois, em reportagem do jornalista Feltrin, no jornal *Gazeta Mercantil* (de 11.05.2009), sobre as operações de F&A realizadas entre janeiro e abril, este já aponta o setor de TI com 16 operações realizadas. Atualizando esses dados, como apresentado na Tabela 1, a consultoria KPMG, em sua *Pesquisa de F&A 2009, 1º trimestre: Espelho das transações realizadas no Brasil*, aponta o setor de TI como o primeiro colocado em transações de F&A no período analisado, com 13 operações realizadas em apenas três meses.

setor	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	total
1º Alimentos, bebidas e fumo	10	54	66	43	36	36	22	29	32	36	25	36	49	38	24	21	557
2º Tecnologia de Informação (TI)	13	73	56	46	49	22	28	13	36	57	28	8	8	11	7	8	463
3º Telecomunicações e mídia	6	19	27	28	21	32	21	22	27	26	47	31	14	5	8	5	339
4º Instituições financeiras	6	23	19	21	19	19	16	20	17	18	16	28	36	31	20	15	324
5º Companhias energéticas	7	24	25	61	16	12	17	16	36	20	10	11	17	9	1	0	282
6º Metalurgia e siderurgia	0	20	31	38	25	19	14	13	15	11	9	23	18	17	9	11	273
7º Publicidade e editoras	6	26	35	19	19	17	12	12	19	23	17	19	9	5	2	3	243
8º Produtos químicos e petroquímicos	2	17	39	21	18	7	5	4	7	12	6	25	22	18	13	14	230
9º Petróleo e gás	0	19	6	8	14	16	7	26	40	28	6	1	3	4	4	2	184
10º Seguros	6	27	4	6	16	10	10	5	7	6	9	15	24	16	9	8	178

Tabela 1: Acumulado de Transações por Setor, desde o início do Plano Real.

Fonte: KPMG (2009, 1º Trimestre).

Esse mesmo relatório aponta a queda do total das operações de F&A de 2007 para 2008, de 699 para 663, respectivamente, caindo o número das operações internacionais de 348 para 284 operações realizadas, mas aumentando o número de operações entre empresas brasileiras, ou seja, operações domésticas, que cresceram de 351 operações para um total de 379 operações realizadas. Desse total, o setor de TI contribuiu com 73 operações, o maior número realizado em 2008.

Com base nesse estudo, pode-se até concluir que houve queda de 25% nas operações de F&A ante o igual período do ano de 2008, apesar das grandes transações realizadas no primeiro trimestre de 2009, como a compra da rede de varejo Ponto Frio pelo Grupo Pão de Açúcar, ou a compra pelo Bradesco pelo Banco IBI.

No Gráfico 1, pode-se visualizar o número de operações realizadas ano a ano. Em 2008, considerando o período de janeiro a dezembro, foram 637 transações.

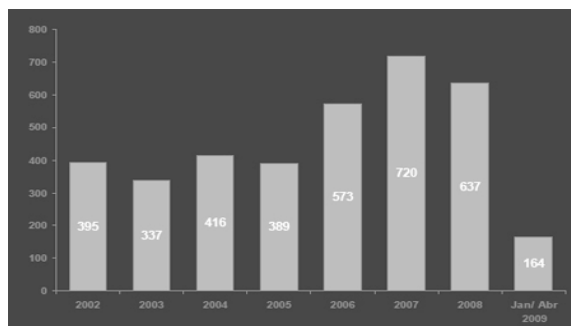


Gráfico 1: Número de Operações de F&A realizadas de 2002 até abril 2009.

Fonte: Baseado em Pesquisa da KPMG (2009)

Deve-se, ainda, destacar que esse movimento de 637 operações no Brasil foi feito, em sua maioria, com investimento nacional, visto a retração acentuada dos investimentos estrangeiros, devido à crise americana. E, mesmo sem o dinheiro de empresas estrangeiras, as operações continuaram existindo, pois a consolidação de alguns mercados continua em processo.

Um dos exemplos da força das F&A no setor de TI brasileiro foi a compra da Datasul pela Totvs, criando a nona maior empresa mundial do setor.

Segundo os analistas do Banco Fator, o principal evento do ano foi a compra da Datasul pela Totvs, em julho. Em um negócio avaliado em R\$ 700 milhões, a operação formou a maior empresa de *software* de gestão dos mercados emergentes e a nona maior do mundo. A nova companhia brasileira passou a gerar uma receita bruta unificada de R\$ 778 milhões e sua participação chegou a 38,1% no mercado do país e 17,5% na América Latina (DEZEM, 2009, p.1).

Confirma-se a continuidade das consolidações no mercado de TI no Brasil a partir do último relatório da consultoria KPMG – *Relatório do 3º Trimestre de 2009* – o qual mostra que o mercado de TI continua

em primeiro lugar nas operações de fusão e aquisição daquele trimestre. Nesse mesmo relatório, percebe-se a diminuição da diferença entre o primeiro colocado – o mercado de alimentos, bebidas e fumo – e o mercado de TI, pelo fato de que foram realizadas 29 operações no mercado de alimentos, bebidas e fumo, no ano de 2009, e 39 operações no mercado de TI, o que faz com que diminua a diferença entre eles.

O mais recente relatório do Banco JPMorgan (dez, 2009) aponta o crescimento do número de operações de F&A, pois as condições para sua realização estão melhorando. O Banco JPMorgan foi o terceiro maior banco do mundo em coordenação de operações de F&A, participando de 218 operações, segundo o ranking promovido pela revista *The Economist* (dez. 2009). Naquela pesquisa, o banco destaca que o mercado já está percebendo mudança de saúde na economia dos Estados Unidos e dos países europeus, onde empresas privadas começam a retomar investimentos e planos de aquisições. Dessa forma, o banco espera, para o ano de 2010, um recorde em investimentos em F&A desde a crise de 2007-2008, tendo como candidatos a participar mais ativamente das operações os setores de bens de consumo (em 1º lugar) e o de tecnologia (em 2º lugar). O relatório do JPMorgan (dez, 2009) destaca, ainda, que está previsto, para 2010, um crescimento de 36% nos ganhos do setor de tecnologia da informação, em relação aos últimos 12 meses, e que as empresas participantes das F&A como adquirentes (em posição de compra) mais do que dobraram sua capitalização (150%) desde 2002, sendo agora responsáveis por 14% da capitalização do setor.

Então, as F&A continuam tendo espaço no mercado brasileiro, pois são manifestações das transformações no ambiente competitivo que, mesmo em crise, acirra a concorrência por sobrevivência e crescimento.

A consolidação dos mercados fortalece as empresas adquirentes que, nas F&A, buscam “penetração em mercados cujas barreiras foram diluídas, reposicionamento na esfera global, oportunidades de investimentos, economias de escala, redução de custos, sinergias e ganhos de natureza financeira” (SIFERT; FILHO; SILVA, 1999 apud PIRES; DORES, 2000).

## 2.3 PLANOS DE INVESTIMENTO DE F&A

As empresas brasileiras, mesmo forçadas pelo mercado hiper-competitivo a estarem presentes nessas operações, precisam atentar que a participação em F&A envolve preparação prévia da empresa compradora, para que esteja pronta para o enfrentamento de todo o processo, inclusive para a fase pós-operatória, considerada pelos especialistas como a fase que decide o sucesso de toda a operação, pois é nessa fase que se define se serão alcançados, ou não, os objetivos previamente definidos na fase de planejamento.

O movimento não é novo no mundo. Para Park et al. (2003), o grande movimento de consolidação de mercados acontecida entre os anos de 1993-2000 teve como objetivo a aceleração da valorização das marcas, pelas aquisições horizontais nos serviços financeiros, telecomunicações, energia, produção e setores de alta tecnologia.

As F&A são compostas de vários processos, e estes devem ser minuciosamente acompanhados pelos líderes e gestores da empresa adquirente, pois cada um dos processos é necessário para a operacionalização das F&A e o alcance dos resultados pretendidos – concepção, implementação, integração e desempenho (PARK et al., 2003). Comprar empresas significa planejar a operação planejando seus processos, desde o levantamento das necessidades internas da adquirente, da potencialidade da adquirida e da sinergia de integração entre as duas empresas.

O Plano Estratégico que engloba esses processos é chamado, pelo mercado, de Tese de Investimento, mas, neste trabalho, será tratado como Plano de Investimento.

Para se planejar a integração, deve-se “revisitar a tese de investimento por trás da transação” (HARDING; ROVIT, 2005, p. 129), pois é nela que se define o objetivo estratégico maior da operação e, a partir dela, a empresa adquirente será capaz de desenhar o plano de ação do processo de integração, para que se alcancem os objetivos pretendidos. Os Planos de Investimentos em F&A podem se agrupar em três objetivos (HARDING; ROVIT, 2005, p. 129), formando uma crescente de dificuldades para a integração pós-operação, como apresentado na Figura 3.



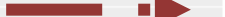

LBO/PRIVATE EQUITY	CORPORAÇÕES	
(1) Investimento Ativo	(2) Escopo Crescente	(3) Economia de Escala Crescente
		
Baixa Sobreposição funcional		Alta Sobreposição Funcional
<b>Integração Mínima</b>	<b>Integração Seletiva</b>	<b>Integração Abrangente</b>
Consertar ou melhorar a cultura existente	Manter Culturas diferentes e harmonizar onde houver integração	Adotar Cultura dominante ou combiná-las a fim de extrair o melhor de ambas

Figura 3: Extensão da Integração x Racional da Integração.

Fonte: baseado em Harding e Rovit (2005, p. 129).

Para a implantação da estratégia de (1) Investimento Ativo, que apresenta um foco com plataforma totalmente diferente da empresa adquirente, exige-se baixa sobreposição funcional entre as empresas envolvidas, pois a adquirente não detém o conhecimento operacional do referido mercado, podendo apenas definir o profissional responsável pela direção executiva e exigir a implantação de sistemas de controles.

O modelo de (2) Escopo Crescente visa expandir o escopo de operações, ao adicionar produtos, clientes, canais ou mercado, e por isso tem que integrar seletivamente áreas similares, para que não haja sobreposição de funções e conflitos em tomadas de decisões. Nesse modelo, segundo Harding e Rovit (2005, p.130), pode-se “manter as culturas separadas, ou impor uma nova cultura corporativa, apenas sobre operações que se sobreponham diretamente”.

Já os Planos de Investimento que buscam (3) Economia de Escala Crescente visam aprimorar o foco, conferindo aumento de escala, ao acrescentar clientes à sua carteira ou produtos e serviços ao seu portfólio. Nessa estratégia, a exigência de integração é aumentada pela similaridade do *core business* das empresas envolvidas, e exige-se integração de todas as atividades para “capturar o valor que inspirou a operação”, indo além da melhoria de processos para a diminuição de custos administrativos, financeiros e operacionais, e chegando à integração completa, que impõe a cultura da organização, ou, definindo um senso de corporação que agregue valores positivos que se destaquem em ambas as empresas (HARDING; ROVIT, 2005, p. 130).

Outros autores se preocuparam em classificar os riscos de integração com os modelos dos Planos de Investimento propostos para as

aquisições. Ravenscraft e Scherer (1987) e Mueller (1986) classificam as operações de F&A a partir da sinergia entre o *core business* da empresa adquirida e o da adquirente, classificando-as como relacionadas horizontais ou verticais, e conglomeradas.

O crescimento por F&A classificado como “relacionadas”, parte de estratégias por diversificação horizontal ou por integração vertical. É classificada como diversificação horizontal quando relacionada à operação entre empresas de setores totalmente diferentes, mas que, de alguma maneira, se relacionam nas competências essenciais da adquirente (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Ou seja, as operações “horizontais” envolvem empresas atuantes no mesmo *core business* e, pela semelhança de seus negócios, a adquirente busca, com a aquisição, economias de escala e redução de custos.

A integração vertical relacionada é, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 141): “aquisição de uma empresa com competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical”. Ou seja, a operação “verticalizada” envolve empresas que atuam também no mesmo mercado (*core business*), mas em níveis diferentes de linha de produção. Para a adquirente, a vantagem dessa operação é o controle sobre o custo da matéria-prima, ou até da ponta de venda, favorecendo, também, a economia em escala (WRIGHT; KROLL; PARNELL; 2000).

A operação por “conglomerado” é realizada quando a adquirente busca a diversificação de investimentos, combinando seus negócios com os das adquiridas, que atuam em mercados diferentes do seu *core business*.

Na classificação construída por Harding e Rovit (2005), o modelo que mais indica dificuldades na fase de integração é o de Economia de Escala Crescente, exatamente por prever a integração de todas as atividades da adquirida à cultura e modelo de gestão da adquirente. Pela classificação de Ravenscraft e Scherer (1987) e Mueller (1986), comparativamente entre as modalidades construídas pelos autores, a que acaba por provocar maiores dificuldades no pós-operatório é a operação por conglomerado, pela falta de experiência da adquirente em entender o modelo de gestão necessário e o seu desconhecimento do próprio mercado onde irá atuar.

Segundo os autores, nos outros modelos as perdas após a operação aparecem quando e, principalmente, se a adquirente processar erradamente a integração de culturas, pessoas e processos, aumentando o custo financeiro da operação pelas resistências humanas e culturais que provoca nas adquiridas.



### 3 PROCESSO DE INTEGRAÇÃO APÓS F&A

A intenção das empresas em participar de operações de F&A, como visto no capítulo anterior, se encontra entre diferentes classificações, entre elas, o fortalecimento da marca, a ampliação das escalas de produção, de velocidade de crescimento e de abrangência de mercado. Incluem-se, ainda, como propósitos das operações, a compra de carteira de produtos e clientes, o que, em alguns casos, acaba por projetar a empresa adquirente em um nível global.

Para Thevenét (1989, p.160), as F&A normalmente são definidas por três motivos: interesses financeiros, promoção de sinergia e “capacidade para assumir o choque de culturas e conseguir fundi-las em simultâneo com a assinatura do novo estatuto”. Porém, o autor destaca que o terceiro motivo é um mito: “quando muito, cada uma delas muda e estabelece-se um compromisso; no caso pior, uma adapta-se à outra”. De qualquer maneira, o motivo deverá ser analisado antes de o plano de aquisição ser estabelecido.

#### 3.1 PRINCÍPIOS DECISÓRIOS DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

Chanmugan, Shill e Mann (2005, p. 3) afirmam que as melhores práticas em F&A são:

- a) a criação de “sobreposição nas equipes responsáveis pela valorização da transição e pela captura de sinergia”;
- b) a determinação de “sinergias que envolvem alavancadores de valor e eficiências de custo baseadas na atividade”;
- c) a inclusão dos “cálculos de prazo e atrasos no processo de valorização, atribuindo um prêmio para as antecipações e direito de compra”;
- d) preparar-se para a não adaptação automática das pessoas e dos sistemas;
- e) a utilização da “redundância seletiva, acomodando ou mantendo os executivos nas equipes de integração ou no papel de instrutores, a fim de evitar a sobrecarga excessiva de trabalho” e, finalmente,
- f) preocupar-se, sempre, em “recrutar” os melhores recursos de ambas as empresas, a fim de reduzir a perda de colaboradores durante o processo de integração.

Mas, onde é necessário integrar? Essa pergunta é feita por Harding e Rovit (2005, p.116), ao apontarem que integrar significa combinar duas empresas de modo produtivo, realizando um determinado plano de investimento, mas que, dificilmente consegue-se ser produtivo ao integrar indiscriminadamente todas as áreas ao mesmo tempo. Os autores sugerem, então, que a resposta a essa pergunta advém de um conjunto de princípios decisórios agrupados em quatro categorias distintas, porém complementares: a) planejamento, b) urgência, c) cultura e d) *core business* (Parte Central do Negócio).

A primeira categoria, a fase de “planejamento”, determina que se deva planejar a integração com antecedência, antes mesmo de a operação ser anunciada publicamente, pois, se o diagnóstico dos riscos de integração fizer parte da *due dilligence*, estes poderão ser minimizados lá na frente. Para os autores, as decisões mais complexas na integração estão relacionadas às pessoas e à cultura corporativa e, por isso, a área de recursos humanos tem um papel estratégico nesse momento, buscando, no mínimo, responder à seguinte questão: Quais pessoas comportam as competências necessárias para ajudar a levar a empresa ao novo patamar desejado?

Na segunda categoria, Harding e Rovit. (2005, p.117) definem a “urgência” da integração focada onde realmente importa à organização, pois, se a adquirente impuser um ritmo seletivo ao processo de integração, reduzirá as possibilidades de conflito e aumentará a extração de valor da operação, sem confundir pressa com agilidade, pois a inteligência na seleção e priorização das áreas a serem integradas construirá um caminho mais seguro do que a pressa em fazer tudo de qualquer maneira. Corroborando com esse princípio, Chanmugan, Shill e Mann (2005, p.4) destacam que os processos de avaliação e consolidação são muito extensos: “têm numerosas implicações (sempre negativas) para as empresas envolvidas”.

A habilidade de sensibilizar e de conscientizar os funcionários chave, mobilizando-os para a participação pró-ativa na integração, é uma das características principais de sucesso nas operações, segundo Harding e Rovit (2005). E, para essa conquista, deve-se dar atenção à terceira categoria dos princípios decisórios, seja colocando as questões culturais no topo da agenda da liderança, redefinindo a “cultura” organizacional da adquirida, ou criando um senso de corporação consistente com o plano de investimento, mas sem romper agressivamente com os paradigmas dominantes da adquirida. Para isso, sugerem os autores, devem-se usar táticas para a estrutura organizacional, incentivos financeiros e, inclusive, um claro e pré-definido sistema compartilhado de

decisão. Como “diferentes teses de investimento pedem diferentes abordagens, essas táticas *hard* servem como indicadores de desempenho e remuneração, como apresentado no Quadro 3.

Área Responsável	Ferramentas	Definição
Estratégica	Tomada de decisão	Rapidez e clareza. Definindo quem tomará a decisão e como.
	Seleção de Pessoal	Designação rápida de gerentes que vivem a visão compartilhada.
Processos e Planejamento	Indicadores chave de desempenho	Ajustar as métricas à nova visão e estratégia; mesmo as áreas <i>soft</i> devem ser monitoradas.
Recursos Humanos	Sistemas de Remuneração e Incentivo	Um novo e agressivo sistema que reflita a nova visão e recompense o desempenho dos funcionários.
	Desenvolvimento	Redesenhar os sistemas de promoção, desenvolvimento de carreira e avaliação de desempenho, para refletir a nova cultura.
Marketing	Comunicação Interna e Externa	Reforçar de forma contínua e consistente mensagens chave sobre visão, estratégia e cultura.

Quadro 3: Táticas *hard* de integração Cultural.

Fonte: baseado em Harding e Rovit (2005, p. 138).

Reforçando a complexidade da tomada de decisão quanto ao melhor processo de integração a ser definido para uma operação específica, Harding e Rovit (2005, p. 139) apontam que, nas operações para aumentar o (2) escopo de produto ou geográfico, “as escolhas se tornam mais traiçoeiras e numerosas”, podendo girar entre a imposição da cultura dominante da empresa adquirente e o que atualmente tem se mostrado mais acertado: “combinar as culturas para criar um *ethos* novo, superior”, criando, inclusive, uma “cultura de aproximação” entre empresas que pretendem promover vendas cruzadas e, para isso, precisam atender às expectativas dos clientes de ambas.

Já as operações que são motivadas por (3) economia de escala, esclarecem os autores (2005, p.140) que os sucessos de integração têm se localizado na rapidez com que as decisões são tomadas e implantadas, principalmente quanto à criação de valores compartilhados e de processos e padrões comuns reconhecidos e seguidos por todos os envolvidos.

Para os autores, a quarta categoria determina que se mantenha “o poder de fogo no *core business*”, construindo uma integração que permita aos gerentes manterem o foco nas rotinas do dia a dia. É importante não permitir que as mudanças prejudiquem o negócio original. Caso se exija dos gerentes que o foco seja para a integração, imaginando-se que assim se acelerará o processo, na verdade eles acabam por abandonar o atendimento das demandas dos seus próprios clientes e funcionários, acontecendo o não esperado: o despertar da insegurança nos funcionários e a insatisfação dos atuais clientes. Inclusive, a atividade de rotina somada às novas demandas de integração sobrecarrega os gerentes e, “neste contexto turbulento, as pessoas geralmente respondem adiando decisões difíceis sobre o orçamento, planos estratégicos, organogramas e pessoas” (HARDING; ROVIT, 2005, p.142).

Ainda nessa categoria, os autores sugerem que se designem os gerentes para serem “membros de um comitê guia” (HARDING; ROVIT, 2005, p.145), pois, como eles têm uma visão clara e antecipada das mudanças que estão sendo ou precisam ser geradas, e, por terem acesso direto aos gestores responsáveis pelas estratégias, a organização terá como benefício indireto a manutenção das mãos desses gerentes no leme de suas áreas. Mais à frente, voltaremos à importância da participação dos gerentes no processo de integração, não somente para mantê-los, mas inclusive por sua importância como “engenheiros do conhecimento”, segundo Nonaka e Takeuchi (1997).

Lembramos que se delimitou este estudo às integrações que tiveram como Plano de Investimento de suas operações a opção de Economia de Escala Crescente, pela classificação de Harding e Rovit (2005, p. 130). Assim, o estudo se concentrou nas dificuldades de consolidação das integrações após as operações realizadas, independentemente da complexidade da relação dos tipos de Plano de Investimento x tipos de Integração.

### 3.2 PROBLEMAS DE INTEGRAÇÃO

A partir da quinta onda de F&A, iniciada na década de 1990 parece que foi despertado o interesse das revistas científicas sobre F&A, pois se deu início a uma séria de publicações acadêmicas relacionados ao tema. Entre esses trabalhos, diversos foram destacados por Gregoriou e Renneboog (2007), que abordam temas como a regulação pública de aquisição; o padrão cíclico das operações; métodos para determinar o

desempenho das operações; formas de acertos financeiros; estudos de ofertas hostis e aquisições de alta alavancagem. Porém, na relação apresentada pelos autores, percebe-se a inexistência do tema integração.

Pode confirmar esta conclusão dos autores a partir dos resultados encontrados em pesquisa realizada na base de dados Scopus<sup>7</sup> para este estudo. Foram encontrados 13.509 trabalhos científicos produzidos com o tema F&A entre os anos de 1984 e 2009, tendo apenas quinze trabalhos entre esses que abordam o tema integração. Estes quinze artigos estão distribuídos entre os anos de 2003 e 2009, o que nos permite afirmar que, mesmo que as primeiras pesquisas sobre F&A tenham surgido em 1984, foi apenas em 2003, quase 20 anos depois, que se atentou para a fase pós-operatória ou a integração entre as empresas participantes. Aprofundando a busca, encontraram-se seis produções que abordam o tema Integração Cultural; sete, sobre o tema Integração de Pessoas e oito, sobre o tema Integração do Conhecimento. Sendo assim, pode-se afirmar que, de um universo de 13.509 produções científicas encontradas apenas 0,04% citaram a Integração Cultural, 0,05% fizeram referência à Integração de Pessoas e 0,06% olharam a Integração do Conhecimento. Dentre essas quinze produções, não foi encontrada nenhuma que relacionasse problemas de integração vivenciados por diferentes áreas internas à empresa adquirente, ou buscasse identificar e analisar as causas essenciais dos problemas na integração entre adquirente e adquirida.

Buscando outros estudos no Brasil, que pudessem confirmar ou não os resultados desta pesquisa, encontrou-se o artigo de Caldas e Tonelli (2002). Esses autores realizaram uma pesquisa nos anais do E-NANPAD e nas revistas *RAE*, *RAUSP*, *RAC*, três revistas brasileiras importantes na área de administração e estratégia, buscando identificar o foco dos estudos publicados nos últimos 10 anos sobre o tema F&A. Nessa pesquisa, os autores encontraram poucos estudos que se preocupavam com problemas existentes após as operações, apontando que apenas os autores Triches (1996) e Lopes (1996) focam a fase de inte-

---

<sup>7</sup> A base Scopus é hoje a maior base de resumos e referências bibliográficas de literatura científica, revisada por pares, permitindo uma visão multidisciplinar e integrada de fontes relevantes para a pesquisa bibliográfica sistemática. Como consta no portal da CAPES, a consulta aos Resumos na base Scopus “é a forma recomendada para iniciar uma pesquisa bibliográfica sistemática, de ampla cobertura e metodologicamente correta”. Por meio desses serviços, é possível identificar artigos de periódicos e outros documentos científicos e técnicos publicados sobre o assunto de interesse do pesquisador, “independente do periódico em que os trabalhos apareceram”. Os resumos informam o conteúdo do documento e permitem avaliar com maior precisão sua relevância para a pesquisa e identificar os conceitos trabalhados na construção do trabalho.

gração, porém, com a preocupação de analisar os aspectos funcionais desses processos. De outros estudos encontrados, Caldas e Tonelli (2002) afirmam:

Embora muito tenha sido estudado e escrito sobre FA nos últimos anos, do ponto de vista funcional, pouco tem sido feito - e menos ainda a partir de uma perspectiva crítica - para se entender essa dinâmica interna de fusões e aquisições e explorar os complexos processos que se desenvolvem atrás de uma imagem idealizada de um 'casamento feliz' (CALDAS; TONELLI, 2002, p. 2).

O relatório da PricewaterhouseCoppers de 2008-2009 destaca os problemas de integração nas operações de F&A, corroborando com a afirmação de que a fase pós-operatória ainda continua sendo o ponto frágil para o sucesso das operações. Aparecem entre os primeiros colocados os problemas relacionados a pessoas, culturais e comunicação como visto no Quadro 4.

<b>Oito maiores Barreiras para a Integração</b>	<b>% Respostas</b>
Tempo de Integração	23
Diferenças Culturais	21
Comunicação Interna	19
Gestão de Expectativas	15
Integração Operacional (Pessoas, TI, Processos)	9
Questões Contratuais	6
Aporte Financeiro	5
Longo Prazo no Fechamento do Negócio	2

Quadro 4: Oito Maiores Barreiras para a Integração.

Fonte: Pesquisa de Integração em Merger and Acquisitions 2008 PwC – 100CeOs (PRICEWATERHOUSECOUPPERS, 2008-2009, p. 8).

Corroborando, Bueno (2003) destaca que muitas empresas parecem andar sem destino através do processo de integração, sugerindo que, ao se dar atenção a esta fase, diminui-se as disfunções que podem surgir de uma operação de F&A, o poder informal negativo, que leva à baixa produtividade, à má qualidade, à redução de compromisso, à diminuição do volume de negócios, aos custos ocultos e ao potencial inexplorado.

Representando uma fase onde o olhar sobre os problemas de integração das empresas em F&A era simplesmente financeiro, o artigo de

Capron (1999) examina como o “valor” é criado em F&A horizontais. Mais especificamente, examina o impacto da fase pós-aquisição e alienação de ativos, na reorientação de recursos, no desempenho de longo prazo de aquisições horizontais. Os dados vêm de um levantamento detalhado junto a gerentes de 253 indústrias europeias e americanas participantes de F&A no período 1988-1992. O estudo abrangeu as percepções da eficiência de custos e recursos e, como a grande maioria dos estudos acadêmicos da época, baseou-se em teorias econômicas da área financeira e de contabilidade.

Salk (1994) realizou uma pesquisa que desenvolve uma tipologia de F&A, diferenciando-as em três dimensões: a) pelo objetivo estratégico; b) pela necessidade de integração, relacionando os níveis de interdependência e autonomia; e c) pelas formas alternativas de governança. A autora aponta que os problemas surgidos durante o processo de integração estão relacionados aos tipos de problemas psicossociais advindos dos imperativos de execução determinados pelas tipologias. Todos os tipos englobam dificuldades a serem superadas, mas, entender como elas se relacionam aumenta as possibilidades de superação dos problemas.

Grimpe (2007) resume os problemas de integração e os caminhos para diminuir seus impactos sobre o desempenho organizacional, como segue:

- a) As empresas geralmente definem suas estratégias de integração relacionando-as com a necessidade gerencial de interdependência e de autonomia;
- b) São utilizados, como instrumentos de integração, os que se relacionam com a vinculação estrutural, o redesenho de processos, a padronização de sistemas e a construção de nova cultura;
- c) A manutenção das capacidades de inovação (pesquisa e desenvolvimento) é beneficiada quando de uma combinação de recursos, incluindo uma ampla reorganização centrada na criação de estruturas, processos e sistemas comuns.

No que diz respeito aos instrumentos de integração, a pesquisa de Grimpe (2007) mostra que a ligação estrutural apresenta um grande impacto no sucesso tecnológico e econômico, mas nenhum efeito sobre a qualidade da integração. Padrões estruturais comuns e estruturas interligadas dentro da área de Pesquisa e Desenvolvimento têm um efeito positivo, na medida em que facilitam uma melhor colaboração e resultados.

O autor afirma, ainda, que uma integração consistente de sistemas e de cultura é de grande importância para fomentar a capacidade inovadora da empresa adquirente. Dessa forma, o caminho das F&A tem suas dificuldades, que não podem ser ignoradas, pelo contrário, devem ser identificadas e gerenciadas. Mesmo sabendo que cada plano de investimento em F&A gera diferentes dificuldades de integração, como apontado por Harding e Rovit (2005), procuramos identificar, na literatura e documentos, os problemas mais apontados, que acabaram sendo os problemas de integração de pessoas, cultura e conhecimento, como se pode perceber no resumo dos resultados a seguir.

Reconhecendo as diferentes oportunidades que as operações de F&A oferecem, o Banco Central Europeu, em correspondência divulgada para todo o mercado financeiro em dezembro de 2000, pede atenção aos riscos inerentes ao processo de integração pós-operatório:

[...] os problemas que surgem na compatibilização de diferentes culturas empresariais, incluindo diferentes culturas e práticas de trabalho entre funcionários e estabelecimentos das duas entidades, envolvem o risco de perda de funcionários e/ou clientes chave. [...] existe o risco dos ganhos de racionalização esperados não serem realizados, devido à complexidade da operação, ou por outras razões, incluindo a rigidez do mercado de trabalho. [...] estes fatores levaram muitos observadores a concluir que as F&A nem sempre são “bem sucedidas” (BANCO CENTRAL EUROPEU, 2000).

Corroborando com as orientações do Banco Central Europeu aos seus bancos associados, afirmando que as dificuldades de integração entre as empresas participantes das operações de F&A têm prejudicado o alcance dos resultados pretendidos pelo plano de investimento da empresa adquirente, encontra-se a pesquisa de Tanure e Cançado (2004) que destacam:

Em âmbito mundial, estudos da consultoria Roland Berger indicam que 60 a 80% das fusões e aquisições falham, em virtude, principalmente, de efeitos superestimados da sinergia entre empresas, do preço elevado e da dificuldade na integração. No Brasil, pesquisa conduzida por Barros e Rodrigues (2001), com executivos de grandes em-



presas, corrobora os estudos internacionais, revelando problemas de avaliação incorreta do negócio (34,3%), expectativa de mercado não atendida (32,8%) e questões culturais (19,4%) (TANURE; CANÇADO, 2004).

Em sua pesquisa com uma empresa brasileira de TI no ano de 2008, Freire et al. (2008a) concluíram que os benefícios da operação foram “os crescimentos dos números de clientes, dos diferenciais dos produtos e serviços oferecidos”, mas também destacam “a morosidade da concretização destes benefícios”, pelos problemas encontrados durante a integração das empresas envolvidas.

A consultoria PricewaterhouseCoopers, em seu relatório intitulado *Integração Pré e Pós F&A no Brasil* (2008-2009), construído a partir de levantamento das “principais barreiras e fatores críticos de sucesso para a captura do valor do negócio pós-aquisição”, feito com cem presidentes de grandes empresas brasileiras globalizadas (2008-2009, p.3), conclui o seguinte:

Como resultado, percebemos que há grandes dificuldades na efetivação de sinergias, planejamento da integração e gestão das pessoas-chave antes e durante a fusão. O esforço no ‘*pré-deal*<sup>8</sup>’ ainda é insuficiente para a mensuração dos investimentos relacionados com os objetivos a serem alcançados, a formalização do racional e do motivador, as estratégias de integração e as sinergias de curto prazo. A ênfase das *due diligence* ainda se concentra em aspectos legais, financeiros, contábeis e tributários; pouca ou quase nenhuma importância é dada às questões relacionadas à gestão de mudanças e investimentos no capital intelectual, imprescindíveis ao sucesso da operação (PRICEWATERHOUSECOOPER, 2008-2009, p.3, itálico nosso).

Buscando perceber a questão pelo olhar das adquiridas, Ravenscraft e Scherer (1987) e Scherer (1988) atestam ser fortes os efeitos das F&A sobre a eficiência das empresas adquiridas. Em suas pesquisas, Ravenscraft e Scherer (1987) concluíram que a eficiência e a consequen-

---

<sup>8</sup> É chamado de *pré-deal* o acordo entre as empresas adquirentes e adquiridas realizado antes do fechamento da operação de compra ou de fusão.

temente lucratividade das adquiridas caem após a aquisição. Corroborando, Sirower (1997) explica o fraco desempenho das adquiridas após a operação de F&A, pelas especulações existentes na bolsa logo após a operação realizada.

Harding e Rovit (2005) entendem que, à medida que as operações de F&A se tornam mais complexas, cresce a necessidade de processar a integração em mais lugares, necessitando de maior controle interno, para se obter qualidade do processo em si, que leve ao resultado pretendido, pois, quanto maior a interface entre as áreas similares, maior será o risco de conflitos humanos, operacionais e de processos.

Maior controle sobre os processos e resultados organizacionais pressupõe maior utilização de sistemas de informação e comunicação. Porém, na pesquisa intitulada *Informática, F&A e seus impactos na TI*, feita com 60 líderes seniores e presidentes envolvidos em operações de F&A, conduzida pela Bloor Research e a empresa NCC e divulgada por McGinn (2008), conclui-se que a área de TI não é corretamente envolvida nas operações de F&A e nos processos de integração (segundo 54% dos entrevistados). Os relatórios financeiros, tanto das adquiridas como da operação em si, são deficientes em 50% das organizações estudadas mesmo corridos três meses após a realização da aquisição. Inclusive, 33% dos entrevistados “não esperavam completar a integração em menos de dois anos ou não podiam dizer quando isso aconteceria”, e 50% apontaram haver problemas de “pouca documentação de sistemas, ausência de metadados, diversas e mal administradas fontes de dados e baixa qualidade das mesmas”.

McGinn (2008) relata os resultados alcançados pela pesquisa realizada entre os anos de 1992 e 2006 pela Boston Consulting Group, na qual se aponta que “as fusões e aquisições (F&A) não só falharam em criar valor para os acionistas, mas fizeram com que as ações perdessem valor”. A autora destaca que, mesmo tendo a intenção de diminuir os custos de infraestrutura administrativa, ao integrar os serviços de apoio<sup>9</sup> das empresas envolvidas na operação, os problemas enfrentados durante os processos de integração acabam por prejudicar a economia pretendida pela combinação dos sistemas e, como destaca McGinn (2008), a área de TI não é “adequadamente consultada antes ou durante um processo de aquisição, na maioria dos casos”.

Além disso, o negócio não entende os problemas que podem emergir da pouca documentação, falta de metadados e outras questões,

---

<sup>9</sup> Estes serviços são chamados comumente de *back Office*, pois se refere aos serviços de suporte oferecidos pela matriz em um modelo de gestão matricial.

que precisam ser entregues antes ou ao início do processo (MCGINN, 2008).

Além do medo da “perda de empregos e mudanças pouco claras nos planos de vida dos indivíduos”, McGinn (2008) destaca a influência dos conflitos culturais e pessoais para o insucesso do planejamento dos negócios em F&A. Destaca-se, na pesquisa, a importância em se conhecer os resultados tanto positivos como negativos dos diferentes modelos de F&A, para que se escolha o que mais pode representar um maior retorno sobre o investimento.

Como sugestão para que o processo de integração entre as empresas adquirente e adquirida resulte em sucesso, o presidente da Siemens, Gordon Lovell-Read, sugere que se deve “assegurar que o processamento de dados de integração de custos seja feito primorosamente”. O presidente do Banco ABN Amro Investments, Sian Miller, aconselha que as “áreas de cultura e pessoas seniores precisam ver o impacto não só para si mesmas, como suas vidas serão prejudicadas, mas os mesmos impactos na equipe”. Já Bem Wishart, o presidente do Whitbread Group, sugere que resolver a questão sobre mudar culturas sem perder ótimas pessoas é realmente o desafio.

Visto que é apontado, por diferentes pesquisas de consultorias de renome, não somente o aumento das operações de F&A como alternativa de crescimento para as empresas brasileiras, mas, inclusive, o risco de insucesso dessas operações pelos diversos problemas encontrados durante o processo de integração, buscou-se referências bibliográficas quanto às orientações sobre os melhores modelos de integração entre empresas em F&A.

Em pesquisa realizada com 56 empresas participantes de F&A no Brasil, a partir de 120 desenhos e suas representações, os pesquisadores Caldas e Tonelli, da FGV-EAESP, concluem que, quando analisada a dimensão de grupos nos processos de integração, apresentam-se lutas de poder, com risco de perdas para todos os envolvidos, além de que, “longe de constituírem ‘casamentos felizes’, as uniões que decorrem destes processos mostram sinais de crueldade e dominação” (CALDAS; TONELLI, 2002, p.3), concluindo que as dificuldades de alcançar bons resultados nas operações de F&A estão concentradas nos problemas de integração.

Assim, no que todos os autores concordam é sobre a necessidade de se começar a olhar para os problemas de integração além das necessidades estratégicas de F&A. Corroborando, Buono (2003) aponta a importância de se olhar os problemas de integração, porém, a maioria das estratégias das operações de F&A é ainda dominada por análises

financeiras, considerações legais e jogos de poder dos grupos dominantes e seus líderes. O autor destaca que, ao invés desse posicionamento exclusivo de disputa estratégica, seria de extrema importância focalizar nas disfunções inerentes ao surgimento da nova organização combinada. Disfunções que surgem devido ao poder informal dos membros da organização, e que levam à baixa produtividade, à má qualidade de produtos e serviços, à redução de atendimento de compromisso, à elevação dos custos ocultos e do potencial inexplorado. Existem, afirma o autor, demasiadas empresas que parecem andar sem destino através do processo de pós-F&A.

Então, como visto na literatura e nas pesquisas das consultorias, os problemas de integração são gerados pelas dificuldades encontradas nas integrações de pessoas, cultura e conhecimento, mesmo que ainda pouco estudados, definidos e entendidos.

## 4 INTEGRAÇÃO DE PESSOAS, CULTURAS E CONHECIMENTOS

King et al. (2004), buscando identificar as causas do desempenho pós-F&A, empregaram técnicas de meta-análise para avaliar empiricamente o impacto das variáveis mais comumente pesquisadas. Os resultados do estudo destacam que as variáveis não estudadas são mais perigosas para o desempenho da empresa adquirente do que as variáveis já estudadas pela empresa. Ou seja, as variáveis não identificadas podem explicar a variação significativa no desempenho pós-aquisição, sugerindo a necessidade de desenvolvimento de teorias adicionais para que se proponham mudanças nas operações de F&A e nos métodos de análise.

Pelo exposto até aqui, pode-se perceber que, nas operações de F&A, muitos dados e informações se perdem por inadequação cultural, por má-fé, ou por descuidos de pessoas e grupos. E, inclusive, perdem-se conhecimentos importantes, pela demissão ou não retenção de pessoas chave. Precisa-se perceber que todas e quaisquer pessoas e conhecimentos organizacionais são carregados de significados culturais e, por serem assim, deveriam ser respeitados e cuidados, pois podem subsidiar as estratégias de integração, para que a integração se processe com menos erros e custos do que aqueles que as consultorias apontam.

### 4.1. INTEGRAÇÃO DE PESSOAS

Qual é a importância de se dar atenção à integração das pessoas nas operações de F&A? Para Kay e Shelton (2000), os problemas de integração de pessoas são uma das principais causas dos fracassos das F&A, exigindo, então, que as empresa identifiquem rapidamente as pessoas que desejam manter após a operação concluída e promovam a sua manutenção até o final do período de integração.

Mesmo que se queira ignorar os indivíduos “assustados”, mesmo que não se dê valor aos demitidos e demissionários, mesmo que não se consiga mensurar as perdas pela baixa de produtividade nesses períodos de integração, não se pode negar que a qualidade do processo de integração passa pela colaboração de cada indivíduo, na busca pela eficiência e eficácia da consolidação das aquisições, pela agilização da interface com a área similar. Ou seja, para que a integração das empresas ca-

minhe com eficiência e eficácia, cada pessoa envolvida na integração precisa tomar a decisão de colaborar.

Como afirma Agostinho (2003, p. 36), as vantagens adaptativas inerentes às empresas de sucesso são resultantes da cooperação de “indivíduos autônomos, capazes de aprender e de se adaptar [...] chegando ao ponto em que estes indivíduos cooperativos se unem, formando um agregado que também passa a comportar-se como um indivíduo”, como um sistema que se auto-organiza. Apesar da individualidade dos sujeitos, estão todos integrados no programa geral do *homo sapiens* e, também, em quadros de programação mais limitados, como as culturas a que pertencem (SHELDRAKE, 1995).

Mas essa limitação é ilusória, visto que o sujeito está conectado à rede organizacional, traduzindo as informações e reinterpretando-as, devolvendo-as ao meio a partir de suas conexões pessoais, fortalecendo a rede cultural a partir de sua visão e interpretação de mundo (LASZLO, 1993, p.168). Ou seja, este fenômeno de construção interativa entre o meio e o indivíduo liga-se a outros fenômenos, dentro de uma rede de conexões espaço temporais e, mesmo que o indivíduo não as perceba claramente, essas relações existem independentemente do lugar e do tempo acontecido, onde os fenômenos se influenciam por meio dos fios invisíveis que os ligam, e não pelo fato ocorrido em si (SHELDRAKE, 1995; KUHN, 2006; LASZLO, 1993; SENGE, 2006; MORIN, 2005; LÉVY, 1997).

Quando se tenta entender o processo que leva o indivíduo a tomar a decisão de colaborar ou não com a integração da sua empresa à nova empresa adquirida, percebe-se que não se pode mais olhar esse indivíduo pela lente da simplificação, limitando-o aos seus comportamentos. Pelo contrário, surge um sistema complexo, com estruturas complexas, e, como elucida Morin (2005), “ser complexo” significa aquilo que é tecido em comum e que, depois de percebida a extensão de sua complexidade, nos tornou capazes de lidar com o real e de com ele dialogar e negociar. Então, para entender o indivíduo em sua complexidade, não se deve mais percebê-lo como simples somatório de suas expressões comportamentais, mas sim como um ser em autoeco-organização, tecido por acontecimentos, ações, emoções, interações, determinações e acasos (FREIRE et al., 2008b).

Olhar com uma visão sistêmica a complexidade inerente ao processo de tomada de decisão de um indivíduo é perceber o jogo infinito das inter-retroações (MORIN, 2005). É preciso perceber os desafios das vivências humanas pela perspectiva do próprio indivíduo, para realmente entender e ordenar os fenômenos complexos intrínsecos ao processo

social, selecionando os elementos da ordem e da certeza, que ajudarão a clarificar, distinguir e hierarquizar os fenômenos formais. Inclusive, deve-se, segundo Morin (2005), reconhecer a inquietude, a desordem, a ambiguidade, o paradoxal e o incerto que compõem os elementos que fazem parte desse complexo sistema aberto denominado ser humano, e o seu processo de conhecer o mundo para decidir sobre ele.

Dessa forma, entende-se, como destacam Freire *et al.* (2008b), que o conhecimento humano é construído a partir das relações vivenciadas neste complexo sistema de relações entre ele, o meio e os outros participantes da rede de conexões – suas percepções, interpretações, emoções, reações. O que o indivíduo sabe afeta e é afetado pelo que ele consegue perceber no meio. O modo como conceitualiza e classifica o que percebe acaba por influenciar a sua maneira de raciocinar sobre as relações vivenciadas, levando-o a tomar decisões coerentes não com o resultado pretendido pela estratégia, mas sim com o que ele pré-classificou como a ação esperada (FLAVELL; MILLER; MILLER, 1999).

Indo além, pode-se dizer que a tomada de decisão é um processo cognitivo individual, mas que depende do meio à sua volta para ser construído, processado e resultar em ação, pois o indivíduo é possuído pelo meio de alguma maneira, já que é o meio que dita as regras para a sua auto-organização, limitando ou oportunizando o seu desenvolvimento cognitivo (HEIDEGGER, 2007; PIAGET, 1998; VYGOTSKY, 2007; FEUERSTEIN, 1998; LÉVY, 1997). E, como afirma Morin (2005), reciprocamente, o indivíduo fortalece as características do meio no qual está inserido, participando ativamente de sua construção e reforçando suas crenças, pois, se não as aceitar como regras, entrará em estado de defesa, afastando-se ou provocando o seu afastamento.

Como nos explica Fialho (2001, p. 57):

O fato real é um só, o significado dado pelo observador muda este fato, o qual passa a ser a síntese do objeto em si com o olho da mente do observador. Essa síntese permite que o observador veja o que não existe ou não veja o que está diante dos seus olhos.

Assim, chega-se ao entendimento de que as decisões de colaborar ou não com a integração são preliminarmente tomadas internamente aos indivíduos “e, somente em seguida, estes levam adiante a escolha na forma de um único movimento que coloca o plano em execução” (VY-

GOTSKY, 2007, p. 25). Ou seja, o caminho para se tomar uma decisão consciente (que leve em conta todas as variáveis determinantes) e comprometida (com os resultados pretendidos) passa pelo sistema cognitivo individual.

Para tomar uma decisão, então, o indivíduo deve tomar consciência da sua complexa relação com o meio e os outros. Dessa maneira, a tomada de consciência frente à realidade é vista como uma das etapas importantes do desenvolvimento cognitivo, pois, como explica Damásio (1999, p.294), a tomada da consciência possibilita a “percepção crítica de discordâncias, que leva à busca da verdade e ao desejo de criar normas e ideias para o comportamento e para a análise dos fatos”, como bem explicam Santana, Roazzi e Dias (2006, p.7):

A necessidade da consciência reside no fato de que ações eficazes requerem imagens eficazes, uma vez que estas permitem não apenas escolher a ação mais adequada e otimizar sua execução, mas, principalmente por que permitem inventar novas ações apropriadas a situações inéditas e fazer planos para ações futuras. Desta forma, o surgimento da consciência prenuncia a antevisão do indivíduo, ou seja, seu potencial para realizar inferências e interpretações. Origina-se como um sentimento que acompanha a produção de qualquer imagem (visual, tátil etc.) dentro do organismo e torna-se conhecimento.

Representado na Figura 4, o Ser-no-mundo, como Heidegger (2007) o define, é uma dinâmica de construção do próprio ser, é a sua presença e suas possibilidades de vir-a-ser outra coisa no momento seguinte, a partir de suas relações com os fenômenos percebidos no meio (FREIRE et al., 2008b).



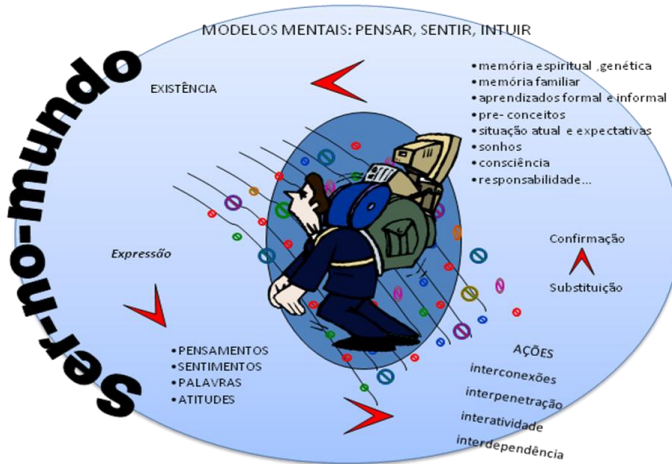


Figura 4: Ser-no-mundo: Dinâmicas que Constroem o Ser.  
 Fonte: Freire et al. (2008b, p.5).

Fialho (2001, p. 49) explica esta dinâmica, desde a busca de informações no meio elaborada pelo cérebro até a formação da Gestalt:

O cérebro busca informações, principalmente, dirigindo a visão, ouvindo e cheirando. Essa busca resulta da atividade auto-organizada do Sistema Límbico, que envia um comando de busca ao Sistema Motor. Na medida em que o Sistema Motor é excitado, o Sistema Límbico envia o que é chamada uma mensagem de referência, alertando todo o Sistema Sensório para se preparar para responder a uma nova informação. Quando a informação é adquirida, a atividade síncrona de cada sistema é transmitida de volta ao Sistema Límbico, onde é combinada com outros estímulos para formar a Gestalt (FIALHO, 2001, p. 49).

Heidegger (2007, p. 562) define existência do sujeito como dinâmica de contínua estruturação, em que se trocam os estados, passagens e os lugares. Este sujeito, que é existência, é um projeto de poder ser no futuro outra coisa, ou seja, é um projeto do que estará por vir. Como explica o autor, todas as concretizações na existência do ser exercem uma ação expressa em conjunto, nunca se dando um ser ou modo de ser isolado, pois todo ser é sempre Ser-com; mesmo na solidão e

isolamento, a presença é sempre copresença, o mundo é sempre compartilhado, o viver é sempre convivência.

O indivíduo em suas ações, como desenha a Figura 4, ao entrar em contato com um novo fenômeno no meio - as novas exigências das situações de integração com outras culturas, por exemplo - busca, em sua memória, representações gravadas que o ajudam a dar sentido - interpretar - a sua atual vivência. Ao identificar algo “parecido” em sua memória, classifica o novo fenômeno a partir de semelhanças, ativando a reação “correta” pré-determinada por seus modelos mentais. Firma-se, então, uma nova relação e, se o fenômeno se comportar como o esperado, ou seja, como o já registrado em sua memória, nada mudará, e o modelo mental se confirmará, enraizando mais profundamente suas crenças e valores.

Porém, se os novos acontecimentos não seguirem conforme o esperado, o indivíduo se vê obrigado a sair de sua zona de conforto e re-orientar seus modelos mentais, modificando-os. Mas este novo processo não é incorporado de maneira tão simples, pelo contrário, o indivíduo reage às mudanças exatamente por não as ter reconhecido. As mudanças organizacionais são “períodos de insegurança profissional pronunciada, pois exigem a destruição, em larga escala, de paradigmas” (KUHN, 2006, p. 95).

Em pesquisa realizada em duas empresas brasileiras com gestão familiar, Freire et al. (2009b), objetivando analisar os processos de profissionalização de gestão, concluíram que qualquer mudança organizacional não pode ser imposta por meio de estratégias criadas à revelia da interpretação dos sujeitos, para que estes não sejam obrigados a questionar a “validade” dos paradigmas do grupo - a desestruturação de sua base cultural - o que foi determinado por Kuhn (2006) como sendo o verdadeiro motivo provocador do Estado de Crise.

O processo de integração entre empresas participantes de F&A, entendido pela dimensão das pessoas, se assemelha ao Estado de Crise, definido por Kuhn (2006, p. 227) como a “consciência comum de que algo saiu errado”. O autor esclarece que os sujeitos envolvidos chegam à conclusão de que os outros, os provocadores das mudanças, enlouqueceram. O início do processo é rápido, mesmo que não seja rapidamente diagnosticado pela organização. Os indivíduos estancam o fluxo produtivo, concentrando-se na defesa de sua zona de conforto - que significa realizar o já conhecido. A organização não é mais produtiva. O grupo instintivamente concentra as energias em sua autodefesa, na busca do equilíbrio anteriormente existente na empresa, iniciando-se um longo

caminho de instabilidade, até a finalização da dinâmica de aceitação das mudanças impostas, como apresentado na Figura 5.

Para Kuhn (2006), a busca do equilíbrio do indivíduo e de sua comunidade perante as mudanças é constante e inevitável, podendo ser realizada por quatro caminhos:

- a) pelo processo evolutivo (questionar as certezas existentes, evoluindo os valores paradigmáticos a partir das novas informações);
- b) pelo processo cumulativo (as novas certezas não agridem os valores antigos, pois são relacionadas a outros temas e certezas; dessa forma, acrescentam-se às certezas antigas novos valores paradigmáticos);
- c) pelo processo substitutivo (ao questionar as certezas existentes, a própria comunidade percebe a inadequação de seus valores à realidade atual, aceitando a substituição do antigo pelo novo – não sem antes lutar contra ela);
- d) pelo processo de negação (a comunidade se recusa a perceber a necessidade de mudanças, negando os novos valores).

Então, segundo Kuhn (2006), a comunidade escolhe um dos quatro caminhos a seguir, desde a negação da necessidade de mudanças até a aceitação da mudança de seus valores paradigmáticos, mas o processo é real e existente em qualquer comunidade que se vê participante de processos de mudanças paradigmáticas.

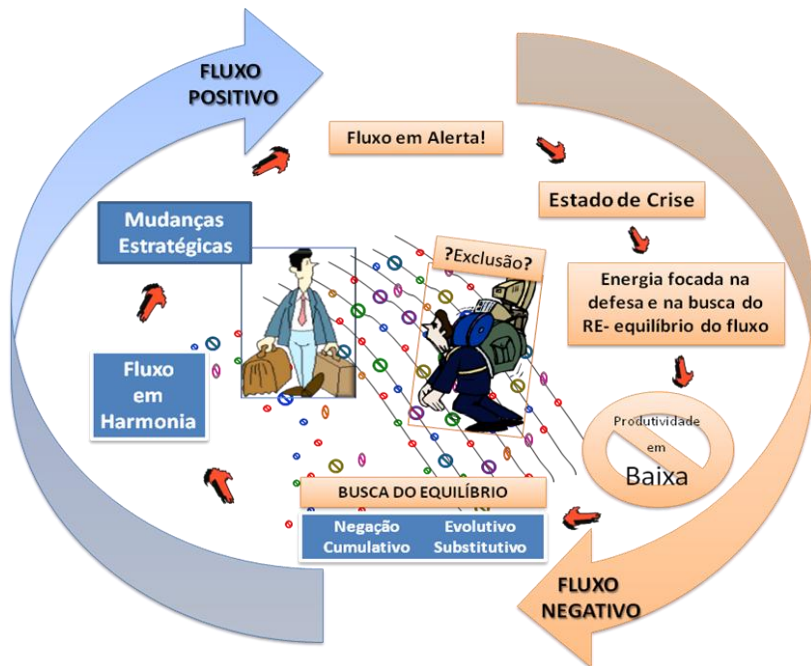


Figura 5: Dinâmica de Aceitação das Mudanças Estratégicas.  
Fonte: Freire et al. (2009b).

Como afirmam Lanza e Boulard (2007, p. 14):

[...] a todo instante o indivíduo é bombardeado por uma gama tão grande de informações, que não há espaço e tempo para sedimentação das ideias, valores e culturas. Isto leva à fragmentação das identidades e gera uma “crise de identidade”. As interações sociais ocorrendo em grande velocidade atuam sobre o “eu” de cada um, interferindo em suas novas identidades, fragmentando-as a cada instante.

Dessa forma, percebe-se que não se pode mais ignorar as consequências das reações “assustadas” dos indivíduos, nem ignorar a diminuição de produtividade individual e de grupos nos períodos de integração das operações de F&A. Deve-se aceitar que, para se conquistar a eficiência e eficácia da integração das empresas, cada indivíduo deve ser

cuidado durante o Estado de Crise, até que tome a decisão de compartilhar e colaborar com o grupo.

## 4.2 INTEGRAÇÃO DE CULTURAS

Em 1996, Weber já apontava que, apesar do reconhecimento da importância da adequação cultural para o sucesso das F&A, o conceito tinha sido mal definido. O autor aponta a deficiência na percepção quanto às relações entre as diferenças culturais e outros fatores humanos, prejudicando a eficácia do processo de integração e do desempenho financeiro. Weber (1996), então, se propõe avaliar a adequação cultural, a remoção de autonomia e o compromisso dos gestores para com a efetiva integração entre parceiros de diferentes setores da indústria. Indo na sequência, o estudo de Buono (2003) aborda a questão de forma mais complexa, discorrendo sobre a importância de se olhar a integração interorganizacional, denunciando que as análises acadêmicas sobre os problemas de integração estavam dominadas por análises financeiras, considerações legais e jogos de poder de grupos dominantes.

Até aqui, foi visto que a integração não é tão fácil como inicialmente se espera e que “mudar de cultura implica desprender-se de pontos de referência enraizados”, ou seja, é complexa a integração, pois forçar a empresa adquirida a aceitar a cultura dominante da adquirente é obrigar os indivíduos a rejeitarem os valores culturais que até agora os sustentavam (THEVENÉT, 1989).

Em seu novo livro, com título *Cultura Organizacional e Liderança*, o autor (SCHEIN, 1989, p.1) define cultura como “um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros”.

Nakayama (1997) apresentou diferentes abordagens do conceito de cultura, reproduzidas no Quadro 5, resumindo diferentes linhas autorais sobre a questão.

Como argumenta Schein (1989), o conceito de cultura organizacional é difícil de definir, analisar, medir e gerenciar. No entanto, os esforços para compreender o que é cultura organizacional são valiosos, porque grande parte dos complexos e misteriosos problemas das organizações de repente se torna clara quando a entendemos.

<b>Abordagem antropológica</b>	<b>Foco principal de Estudo</b>	<b>Principais teóricos</b>	<b>Linhas de pesquisa</b>	<b>Concepções</b>
Evolução cultural.	Complexo conjunto que inclui o cognitivo, o comportamental e os aspectos materiais da natureza humana.	E. Taylor (1871-1903).	Investigação das leis da evolução e origens do ser humano.	Sujeitos educados, dignos de honra, superiores aos “primitivos”.
Particularismo Histórico	Fatos antropológicos físicos, peculiaridades e princípios.  Supraorgânico (não individual)	F. Boas (1896-1940)  A. L. Kroeber (1917)	Levantamento de dados e descoberta de princípios.  Descoberta de padrões e configurações.	Antropologia histórica, indutiva e científica.  O sujeito como unidade de estudo.
Funcionalismo	Estrutura do sistema natural. Partes relacionadas ao sistema.  Cultura é um conjunto de regras para adaptar as pessoas ao sistema.	A. D. Radcliffe-Brown (1952-1957) B. Malinowski (1944)	Estrutura social como abstração da ação; função da ação útil para o bem comum; Parte contribui para o Todo; necessidades socio-psicobiológicas.	Força nos sistemas sociais.  A cultura como instrumento de medição das necessidades humanas.
Materialismo Cultural	Cultura é igual comportamento observável.  “Culturologia” cultura existe independente da natureza humana. Cultura é Comportamento.	J. Stewart (1955)  L. White (1959)  M. Harris (1964)	Influências do ambiente e das tecnologias do ambiente. Ciência é Cultura.  Comportamentos coletivos.	Antropologia é ciência. Ecologia é influência determinante na cultura e na sua evolução. Comportamento determinado por fatores tecnoambientais.

Quadro 5: Diferentes Abordagens para o Conceito de Cultura.

Fonte: Nakayama, M. K. (1997).

<b>Abordagem antropológica</b>	<b>Foco principal de Estudo</b>	<b>Principais teóricos</b>	<b>Linhas de pesquisa</b>	<b>Concepções</b>
Idealismo Cultural	A cultura é um conjunto consistentemente integrado.	R. Benedict (1934-1942)	Cultura é uma determinante da personalidade.	Cultura integra um conjunto consistente de ações e pensamentos.
Psicologia	Superorgânico	M. Mead (1939)	Diferentes estilos de vida.	A cultura é a personalidade de seus membros e a determina.
Antropologia	Cultura é algo internalizado pela natureza humana como um mundo de significados.	A. L. Kroeber (1917)		
Etnografia	Base da cultura é a linguagem.	E. Sapir (1917) J. P. Spradley (1972)	Uso da etnociência para estudar a ótica interna.	A linguagem internalizada pelo sujeito afeta como ele percebe o mundo.
Estruturalismo	O inconsciente coletivo.	H. Garfinkel (1967)	Aspectos psicológicos da estrutura mental.	História ativa na lembrança. Símbolos são envolvidos pelo processo social.
Antropologia simbólica	A cultura é primariamente um sistema de símbolos.	C. Lévi-Strauss (1920-1949)	Combinação da ética e da simbologia.	Padrão de significados históricos, incorporado em símbolos e materializado em comportamentos.
Interacionismo Simbólico	Cultura é controladora do comportamento.	V. Turner (1967-2006) C. Geertz (1973-2006)		

Quadro 5 (continuação): Diferentes Abordagens para o Conceito de Cultura.

Fonte: Nakayama, M.K. (1997).

Segundo Cameron e Quinn (1999), a cultura organizacional é uma importante vantagem competitiva. Mas, em processos de F&A, a cultura organizacional pode ser um bloqueador da integração.

Por vezes, a cultura é estabelecida pelo dono, como na empresa americana Walt Disney, ou nas empresas brasileiras Gerdau, Votorantin, Rede Globo (durante a gestão de Roberto Marinho, seu criador) e o Magazine Luiza. A cultura organizacional é construída ao longo do tempo, com a participação dos executivos e funcionários, principalmente a partir de como enfrentam os desafios e crescem com deles. Neste perfil se encontram as grandes marcas, como exemplo, a Coca Cola, Antártica e Volkswagen. Ou a cultura, como destaca Stankosky (2005), pode ser desenvolvida conscientemente pela equipe de gestão, como é o caso da empresa General Electric e de seu ex-presidente Jack Welch. O maior complicador, ao se tratar de cultura organizacional, é que não existe apenas uma cultura por empresa, mas, como afirmam Kotter e Heskett (1994), além da cultura dominante, que determina os valores maiores da empresa, devem-se levar em consideração múltiplas culturas, associadas a diferentes grupos funcionais ou localizações geográficas.

Unir duas empresas a partir das operações de F&A inclui integrar ou, pelo menos, aproximar seus múltiplos valores culturais, e, com certeza, este não é um processo facilmente imposto pela estratégia. Como afirmam Hitt Harrison e Ireland (2001), mesmo existindo uma cultura dominante, dependendo do contexto, da área de atuação ou da região geográfica na qual a empresa está situada manifestam-se características de mais de um tipo cultural, simplesmente pela interação dos indivíduos participantes e das forças do meio e do tempo vivido.

#### **4.2.1 Aculturação**

No panorama das F&A, com suas diferentes modalidades de operações, resultam, para Thevenét (1989, p. 160), dois tipos de mudanças de cultura: a extensão da “zona de influência” dos valores paradigmáticos da adquirente sobre a adquirida; e a criação, na adquirida, de “novos valores, modos de pensar e de tratar os problemas de gestão que correspondem aos objetivos da adquirente”.

Mas em que níveis essas influências da adquirente precisarão abranger a adquirida, para mudar a sua cultura?

Schein (1989) defende que existem três níveis básicos em que a cultura é visível para o observador. O primeiro nível é identificado como



“artefatos”, que incluem o comportamento visível do grupo, estruturas organizacionais e processos. Este nível é fácil de observar e difícil de decifrar. O segundo nível é o dos “valores assumido”, que se tornam estratégias, objetivos e filosofias, servindo como uma fonte de identidade e missão para o grupo. O terceiro e último nível são os “pressupostos básicos subjacentes”, que são o nível mais profundo da cultura e fonte dos valores e ações, isto é, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos aceitos inconscientemente como verdadeiros. Schein (1989) associa este nível com a “essência da cultura”.

A cultura, em seus diferentes níveis, contribui para manter uma ordem no meio, como explica o filósofo da informação Pierre Lévy (1997, p.142), fornecendo equipamento cognitivo ao indivíduo para que ele cresça a partir de um determinado ponto já definido e não tenha que, a cada momento, recriá-la. Essas convenções economizam atividades intelectuais do indivíduo, facilitando-lhe o seu dever, promovendo memórias, raciocínios e tomadas de decisão pré-estabelecidas coletivamente, uma vez que são historicamente aceitas pelo meio.

Assim, o processo de aculturação nas operações de F&A, visto como o processo de aumento da influência da cultura dominante da empresa adquirente sobre diferentes níveis da cultura da empresa adquirida, precisa ser entendido e respeitado, por provocar não apenas mudanças em nível dos artefatos, mas também nos valores assumidos como estratégias e nos pressupostos adjacentes, levando tanto pessoas como grupos a reagirem de formas nem sempre previstas.

Relembrando o já apontado anteriormente, pode-se dizer que, graças aos participantes de uma cultura, ela se cria, se mantém e se fortalece. E reciprocamente, graças aos valores culturais, os indivíduos encontram o equilíbrio que os permite diminuir os questionamentos e inseguranças do “ser-no-mundo” e do “vir-a-ser” (HEIDEGGER, 2007), pois o indivíduo se percebe enquanto “ser-no-mundo” pelos positivos aceitos pelo meio, e esconde e nega as suas características negativas inatas, quando desaprovadas pelo próprio meio. Ou seja, como concorda Shedrake (1995, p.334), a vida pessoal e mental de cada indivíduo é moldada pela cultura do meio no qual está inserido. E, mais profundamente, é o conforto de se sentir aceito e fazer parte de um meio em estado de equilíbrio que mantém o indivíduo consciente de sua força enquanto sujeito presente e participante de um grupo (MAFFESOLI, 2006).

A teoria histórico-social do pensador e pesquisador russo sociointeracionista Vigotski (1987) considera que a construção do conhecimento pelo sujeito se faz a partir de sua interação com o meio, sendo essa a

base para o seu desenvolvimento. Esse conceito de mediação definiu que o objeto passa a ter sentido para o sujeito quando intermediado pela cultura à sua volta, permitindo-lhe, assim, interpretar os símbolos que estes objetos representam, ou seja, a cultura fornece ao sujeito os sistemas simbólicos de representação da realidade, ou ainda, em outras palavras, a cultura é o universo de significações que permite ao sujeito construir a interpretação do mundo real.

Assim, como já apresentado na Figura 4: Ser-no-mundo, Dinâmicas que Constroem o Ser, percebe-se que o sujeito não é apenas ativo, mas também é interativo, porque forma conhecimentos e se constitui a partir de relações intra e interpessoais. Relações complexas que encontram destaque nas ideias de Edgar Morin (2005), segundo as quais, cada sujeito depende da cultura do meio à sua volta e, de alguma maneira, é possuído por ela, já que é a cultura que dita as regras para a sua auto-organização, dando-lhe limites e oportunizando-lhe caminhos de desenvolvimento das suas potencialidades. Porém, o autor (MORIN, 2005) vai além, afirmando que, reciprocamente, o sujeito fortalece os valores culturais participando ativamente de sua construção e reforçando suas crenças, pois, se não os aceitasse, seria expulso do grupo de uma maneira ou de outra e, sendo obrigado a defender seu equilíbrio, ele se afastaria ou provocaria o seu afastamento.

Então, qualquer mudança que desconstrua valores referenciais nas bases culturais ao qual o sujeito está inserido desequilibrará o ambiente, interferindo diretamente na sua autopercepção e em sua visão de mundo (SHELDRAKE, 1995). Por isso, quando duas empresas se fundem ou uma é comprada por outra, não se deve apenas analisar as questões contábeis, financeiras e de mercado, mas sim olhar atentamente para os valores culturais organizacionais e os sujeitos pertencentes a cada uma delas, visando diagnosticar os conhecimentos individuais, grupais e organizacionais que estruturam as suas certezas de caminhos a percorrer, para vivenciar suas rotinas e buscar soluções para seus problemas.

Percebe-se, assim, mais claramente, como as diferentes culturas interagem após as F&A, e porquê as empresas participantes dessas operações deveriam convergir para uma integração que leve em conta as respostas individuais e de grupos “aos desafios do contexto e da gestão” (THEVENÉT, 1989, p.189). Mas que isso, deve-se procurar entender essas respostas para que se possa dialogar com elas.

### 4.3 INTEGRAÇÃO DE CONHECIMENTOS

A importância de se integrar conhecimentos nas operações de F&A é baseada nas premissas que originaram a própria operação. Comprar uma empresa ou se fundir a outra para aumentar sua atuação globalizada pressupõe adquirir conhecimentos em relação aos clientes e mercados de interesse, ou seja, à empresa adquirente não interessa uma listagem com nomes de clientes da adquirida, mas sim o acúmulo de conhecimento desta sobre os clientes e mercados em foco.

O conhecimento organizacional é “aquilo” que as pessoas sabem sobre seus clientes, produtos, processos, erros e sucessos, somados aos “*insights*” e intuições construídas a partir da memória de longo termo, que guarda as experiências vividas e as emoções relacionadas a essas vivências. Como aponta Fialho (2009, material de sala de aula) o corpo organizacional de informações e conhecimentos é constituído de pensamentos, sentimentos e atitudes relacionadas aos fatos, opiniões, ideias, teorias, princípios e modelos de cada indivíduo participantes da organização.

Alguns autores corroboram com estas ideias. Como Empson (2001), que, levando em conta o papel central que desempenham os indivíduos no processo de transferência de conhecimento, especificamente na articulação e legitimação da base de conhecimentos e na formação e interpretação do contexto organizacional, analisou o processo de F&A em seis empresas de contabilidade e consultoria. O autor concluiu que os profissionais resistem à transferência de conhecimentos quando percebem que as empresas – adquirente e adquirida - diferem em imagem externa percebida e da forma como se estabelece a sua base de conhecimento. Observando que, embora os colaboradores possam atribuir a sua resistência aos interesses comerciais, as respostas também são regidas por fatores altamente pessoais e subjetivas.

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
Simples observações sobre o estado do mundo. Facilmente estruturado. Facilmente obtido por máquinas. Quantificável. Facilmente transferível.	Dados dotados de relevância e propósito. Requer unidade de análise. Exige consenso em relação ao significado. Exige necessariamente a mediação humana	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto. De difícil estruturação. De difícil captura em máquinas. Frequentemente tácito. De difícil transparência.

Quadro 6: Dados, Informações e Conhecimento.

Fonte: Davenport (1998, p.18).

Assim, não se acessa o corpo de conhecimento simplesmente com uma compra ou imposição, mas sim com a promoção de um ambiente para este compartilhar de dados, informações e conhecimentos. O processo de integração após as F&A depende desse compartilhamento entre as empresas, que bem gerenciado, leva à criação do conhecimento estratégico.

Na leitura do Quadro 6, entende-se que “dado” é um conjunto de fatos sobre um evento ou objeto, facilmente obtido, armazenado e catalogado como parcela quantificável e objetiva do estoque de informação e conhecimento da organização. Dado não tem significado inerente, e se encontra armazenado em banco de dados ou documentos de cada uma das empresas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Corroborando, Santos (2009) afirma que mesmo não tendo, a princípio, valor agregado, os dados formam a base para a informação. “Informação”, como explicam Davenport e Prusak (1998), é o dado dotado de significado e que, quando usado de maneira positiva, transforma a realidade e educa o homem. Para Santos (2009), as informações estão relacionadas à percepção, quando há atribuição de significado ao dado sentido no meio, percebendo-o com relevância e com propósito de solução para alguma necessidade ou problema. A informação é o dado agregado a um valor, por meio de contextualização, categorização, cálculos, correção, condensação.

Já o “conhecimento” é o resultado da percepção humana, do entendimento, da aprendizagem de um novo modo de agir. Conhecimento é ação, e, um novo conhecimento muda a ação até agora realizada. O conhecimento é a informação devidamente tratada; é descrito por Davenport e Prusak (1998) como experiências, informação contextual e intuição que habilitam o indivíduo a interpretar, avaliar e tomar decisões. Para Sveiby (1998), o conhecimento se refere à capacidade de agir

do indivíduo. Orientado para a ação, o conhecimento é sustentado por regras e está sempre em transformação.

É uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado [...] tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma ser embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.6).

“O conhecimento é o pensamento que resulta da relação que se estabelece entre o sujeito que conhece e o objeto a ser conhecido” (ARANHA; MARTINS, 1983, p.21). Para as autoras, o conhecimento designa o ato de conhecer enquanto relação que se estabelece entre a consciência que conhece e o mundo conhecido; ou seja, refere-se ao processo e ao produto, ao resultado do conteúdo do ato de conhecer; em suma, ao saber adquirido e acumulado pelo homem.

A relação entre dado, informação e conhecimento vai além de simples conceitos. Para entendê-la, deve-se perceber a interdependência das etapas de um processo que leva o indivíduo à construção do conhecimento.

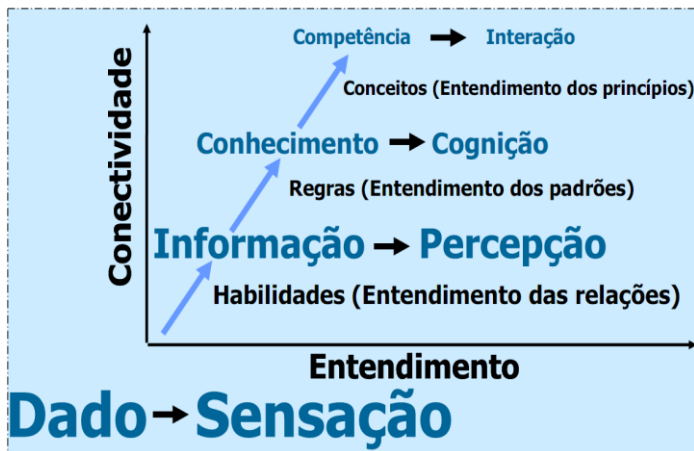


Figura 6: De dado a Competência.

Fonte: Santos (2009), adaptado de Watson (2003).

Como apresentado na Figura 6, para Santos (2009), a informação está baseada em habilidades construídas a partir das relações, enquanto o conhecimento está baseado em regras construídas a partir de padrões, chegando-se, por meio delas, à construção da competência, que está baseada em princípios. Desta forma, pode-se entender que o acesso a informações é a base para a construção de competências individuais.

### **4.3.1 Tipos de conhecimento**

Existem três tipos de conhecimentos em uma organização: a) o conhecimento tácito, inerente às competências individuais; b) o conhecimento explícito, das normas e manuais, e c) o conhecimento cultural, “expressado nas suposições, na opinião e nas normas usadas por membros ao atribuir o valor e o significado à informação ou ao conhecimento novo” (CHOO, 2003, p. 47).

Nonaka e Takeuchi (1997) definem que o conhecimento a ser gerado e compartilhado nas organizações possui duas dimensões: a epistemológica e a ontológica, como apresentado na Figura 7. Melhor explicando, os autores apontam que as formas de conhecimento percebidas na dimensão “epistemológica” – os conhecimentos tácitos e explícitos - devem ser partilhadas na organização, para que esta esteja capacitada a sistematizar e criar novos conhecimentos, ou seja, inovar ao difundi-lo, incorporando-o em produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O tácito se refere ao conhecimento individual, pessoal, e é de difícil formalização e comunicação. Já o conhecimento explícito é formal e sistemático, de fácil compartilhamento, estando decodificado nos manuais, nas memórias e relatos, nas pesquisas e relatórios formais (GROTTO, 2002).

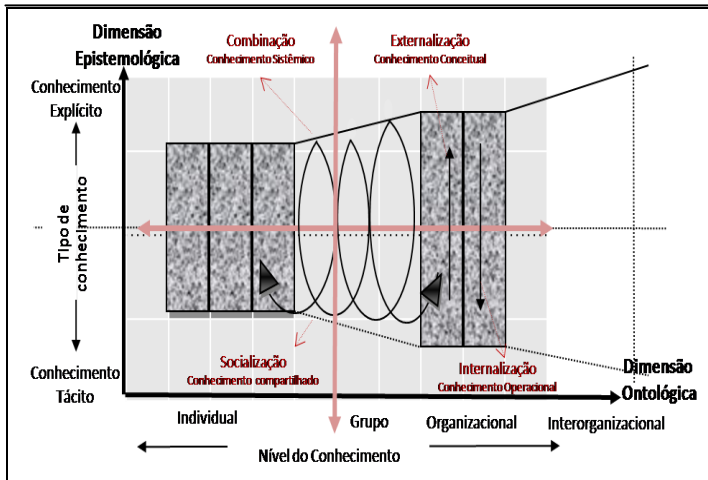


Figura 7: Dimensões da Criação do Conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Na dimensão epistemológica, por meio do modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) desenvolvido pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997), ocorre a distinção entre os conhecimentos a partir da conversão do conhecimento tácito em explícito, considerando que estes interagem e se integram por meio da linguagem (símbolos, metáforas e analogias) para, desse modo, gerarem a espiral virtuosa do conhecimento. Melhor definindo, é nessa dimensão, quando os indivíduos se socializam, que os conhecimentos tácitos individuais podem ser externalizados e, quando explicitados, poderão ser combinados, criando-se novos conhecimentos que poderão ser entendidos e internalizados pelos indivíduos.

Neste caminho, na sua dimensão “ontológica”, ocorre a transformação do conhecimento individual em organizacional por meio de cinco fases: compartilhamento de conhecimentos tácitos; criação de conceitos; justificação de conceitos; construção de um arquétipo; e difusão interativa do conhecimento (SANTOS, 2005).

Santos (2005) ainda aponta a existência da dimensão “gnosiológica” para criação do conhecimento, conforme destacado na Figura 8. Essa dimensão considera que, a partir da explicitação do conhecimento individual, é possível transformá-lo em organizacional, permitindo que o conhecimento de nível operacional seja partilhado com os participantes do nível gerencial, gerando o conhecimento conceitual, que, por sua

vez, ao ser justificado, originará o conhecimento sistêmico na organização (SANTOS, 2005).

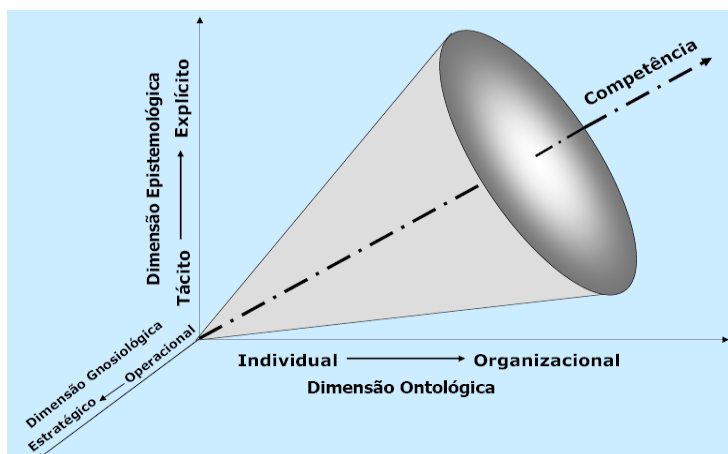


Figura 8: Bases Filosóficas do Conhecimento Organizacional.  
Fonte: Santos (2005).

Entendendo estes conceitos à luz dos problemas de integração em empresas participantes de F&A, pode-se afirmar que as três dimensões devem ser gerenciadas pela adquirente, caso pretenda realmente construir novos conhecimentos a partir dos conhecimentos das adquiridas, visto que: a) é na dimensão epistemológica que se processa a externalização dos conhecimentos tácitos de cada indivíduo participante da organização, ou seja, é nesta dimensão que cada indivíduo “expõe” o que sabe; b) na dimensão ontológica, ocorre a criação do conhecimento organizacional pela existência do compartilhamento do conhecimento de cada indivíduo em nível coletivo, gerando novos conhecimentos e disseminando a cultura organizacional, ou seja, é nesta dimensão que se transforma o saber individual em saber coletivo, disseminando-o pela organização como conhecimento explicitado; c) na dimensão gnosiológica, é cunhado o conhecimento estratégico, o verdadeiro diferencial competitivo organizacional, foco de interesse da adquirente quando comprou a empresa.

Nesse contexto, entende-se com maior clareza a importância do compartilhamento de dados, informações e conhecimentos para a criação do conhecimento novo para a empresa adquirente. E, ainda, entende-se porquê as dificuldades em compartilhar conhecimentos entre as empresas adquirentes e adquiridas levam aos problemas de integração



de pessoas e culturas, visto que, além de as pessoas terem que lidar com a quebra de sua zona de conforto e a imposição de valores culturais desconhecidos, elas precisam conviver com as dificuldades geradas pelo não compartilhamento de dados, informações e conhecimentos organizacionais.

Como explica Terra (2005, p. 129) o compartilhamento “leva ao autoaprendizado, pois leva à reavaliação de pressupostos, síntese de ideias anteriores, aquisição de novos *insights* e aplicação de experiência anterior em novos contextos e novas demandas”. Para Fialho e Ponchirolli (2005), uma estratégia empresarial que possui foco no compartilhamento do conhecimento valoriza os ativos intangíveis da organização, como a sua cultura e as pessoas.

Ter uma cultura voltada para o compartilhamento do conhecimento significa “maximizar o potencial dos conhecimentos existentes na organização, disponibilizando todo conhecimento necessário” para que as pessoas que constituem a empresa desempenhem suas tarefas eficazmente. Sveiby (1998) aponta que, gerenciado o fluxo de informações adequadamente, a competência organizacional aumenta e os relacionamentos melhoram, conferindo uma diferenciação na competitividade, podendo-se, assim, reverter o quadro de problemas de integração de pessoas, cultura e conhecimentos entre empresa adquirente e adquirida. Simplesmente por que:

[...] aqueles que recebem e elaboram a informação tramitada no processo de mediação são expostos a um processo de desenvolvimento, posteriormente compartilhado e repassado ao ambiente de convivência (CURTY, 2005, p. 87).

Zollo e Singh (2004), ao discutirem como as decisões de integração e a capacidade de construção de processos interorganizacionais afetam o desempenho econômico das operações de F&A, propuseram uma nova perspectiva baseada no conhecimento, afirmando que, para melhorar o desempenho das aquisições futuras, as empresas precisam não somente tomar as corretas decisões, mas, simultaneamente, desenvolver a capacidade organizacional para implementá-las. A partir do estudo de 228 operações de fusões no mercado americano, os autores concluíram que as empresas devem desenvolver competências coletivas a partir da codificação e disseminação do conhecimento, investindo tempo e esforço em atividades que requeiram um maior esforço cogniti-

vo, a fim de produzir reforço da conscientização de todos os envolvidos sobre as ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos.

Corroborando com as ideias até aqui construídas, Schweiger e Goulet (2005), em um estudo exploratório (seis citações), argumentam que a construção de uma mentalidade positiva dos colaboradores em relação às operações de F&A depende da habilidade de gerenciar diferenças culturais, através da aprendizagem. Os autores analisaram, sistematicamente e empiricamente, três processos de integração pós-aquisição que aplicaram intervenções culturais por meio da aprendizagem. Os resultados indicaram que a distância cultural entre os colaboradores das empresas envolvidas pode ser diminuída com intervenções na fase inicial do processo de integração, por meio da aprendizagem com o objetivo de desenvolver percepção positiva e atitudes construtivas nos colaboradores.

Diante do exposto, esta pesquisa se preocupa em entender quais são os fatores críticos que deveriam ser levados em consideração pela empresa adquirente para se processar eficaz e eficientemente o compartilhamento dos conhecimentos com as empresas adquiridas. É o que se verá a seguir.

#### 4.4 FATORES CRÍTICOS PARA O COMPARTILHAMENTO

Existem quatro fatores críticos que potencializam o compartilhamento do conhecimento organizacional, conforme classificam Oliveira, Fleury e Child (2001): a) Conhecimento como Estratégia; b) Atores Focalizadores; c) Troca de Conhecimento do Saber Fazer (*know-how*); d) Fluxos de Informação.

Neste enfoque, a empresa adquirente deverá assumir o “conhecimento como estratégia de integração”, pois, como destacam Fleury e Child (2001), este é seu ativo mais importante, sendo que a sua disseminação é a chave para melhorar o volume de conhecimentos dentro da rede corporativa, pois um valor compartilhado é um dos principais componentes da cultura organizacional.

Deve-se identificar, também, nas duas empresas, tanto na adquirente como na adquirida, os “atores focalizadores”, que são “aqueles entre os quais comunicações importantes fluem, aqueles que consolidam a informação e agem como ponto de transmissão principal para outros nós e níveis de rede, e assim por diante” (CHILD; HEAVENS, 1999 apud OLIVEIRA; FLEURY; CHILD, 2001, p.304).

Outro fator que deve receber atenção da adquirente, por ser um fator crítico para a integração, é a “troca de *know-how*” entre os especialistas das áreas similares. Esse momento da integração é de extrema importância, por estar relacionado à criação de competências organizacionais a partir da interação de quem detém o conhecimento com quem precisa ainda construí-lo. Oliveira Jr. (2001, p.136) afirma que “a aprendizagem de *know-how* entre indivíduos ocorre por meio da interação dentro de pequenos grupos, frequentemente mediante o desenvolvimento de uma linguagem ou código único”. Ou seja, deve-se proporcionar contato direto, em pequenos grupos, de quem detém o conhecimento junto aos que precisam construí-lo. Não propiciar esses encontros significa não adquirir o *know-how* desejado.

Corroborando com esse raciocínio, encontra-se um estudo de Puranam e Srikanth (2007) que sugere existirem dificuldades para alavancar a base tecnológica de pequenas empresas nos processos de integrações após a aquisição destas por grandes empresas, simplesmente pela maneira como as empresas adquirentes têm realizado o processo de integração após as F&A. Afirma o autor que a integração tem ajudado as empresas adquirentes a utilizarem o conhecimento existente na empresa adquirida como uma entrada para os seus próprios processos de inovação (aproveitando o que eles sabem), porém, tem impedido a sua confiança na empresa adquirida como uma fonte independente de inovação em curso (não aproveitando o que eles já fazem).

E, por último, os fluxos informacionais dizem respeito ao domínio e à utilização de informações necessárias à organização. Mais precisamente, o “fluxo da informação” é definido como um processo de transferência da informação de um emissor para um receptor e consiste na circulação de informações por unidade de tempo (LE COADIC, 1996). O fluxo informacional opera como um processo desde a criação da informação, passando pelo processamento, seleção e recuperação da mesma, até o uso da informação pelo receptor. O fluxo informacional é definido por Barreto (1998, p.122) como “uma sucessão de eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora”.

Percebe-se, assim, que é de extrema importância para o sucesso das operações de F&A a realização da integração de pessoas, culturas e conhecimentos das empresas envolvidas. E, para as integrações serem eficientes e eficazes, precisa-se que a empresa adquirente promova um ambiente de integração propício à criação e compartilhamento de conhecimentos.

#### 4.4.1 Cultura organizacional para o compartilhamento

Davenport e Prusak (1998), Senge (2006) e Nonaka e Konno (1998) destacam que a cultura organizacional é o fator diferencial que influencia o compartilhamento do conhecimento, pois ela pode conter características potencializadoras ou inibidoras do diálogo entre indivíduos ou dentro do grupo.

Davenport e Prusak (1998) ainda colocam que a cultura organizacional é um fator que influencia diretamente o compartilhamento do conhecimento, havendo muitos inibidores (atritos) que podem prejudicar a transferência do conhecimento. Porém, os próprios autores indicam meios de superá-los, como apresentado no Quadro 7.

<b>ATRITOS</b>	<b>SOLUÇÕES POSSÍVEIS</b>
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; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para a transferência do conhecimento: feiras, bate-papos, 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 contratações na abertura de ideias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”.	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias 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 tudo.

Quadro 7: Atritos e Soluções para o Compartilhamento do Conhecimento

Fonte: baseado em Davenport e Prusak (1998).

Corroborando com essas ideias, Senge (2006) afirma que as empresas devem começar a entender o funcionamento de seu próprio sistema interno e criar competências para perceber como o sistema da empresa adquirida se mantém funcionando em equilíbrio, promovendo a

sustentação contínua desse equilíbrio, mesmo e apesar das mudanças provocadas pela operação. Vê-se, aqui, “sistema” não como uma tecnologia criada e controlada pelo sujeito, mas sim como o define Maturana e Varela (2007, p.114): um sistema natural em fluxo contínuo de auto-poiese (auto-organização), com suas trocas e buscas constantes pelo estado de equilíbrio com o meio. Um sistema dinâmico e inteligente que, ao perceber as características do ambiente, se reestrutura internamente, preparando-se para dialogar e conviver, evoluindo produtivamente.

Destacando que aprender exige atenção ao meio, ao próprio desempenho e às experiências passadas (pois o meio muda independente da vontade do ser), Hayward (2002) também propõe um pensamento evolutivo que beneficia as empresas participantes de F&A. Nessa perspectiva, no processo de aprendizagem, as empresas adquirentes desenvolvem competências específicas para explorar as oportunidades existentes e habilidades generalistas para explorar o desconhecido. Para o autor, as experiências são condições necessárias para a busca de desempenho positivo em situações já conhecidas, mas não são suficientes para a aprendizagem que preparará a empresa para o enfrentamento de situações novas.

As ideias de Hayward (2002) são contrárias às ideias de autores como Porter (1987, 1996), Ravenscraft e Scherer (1987), que orientam as empresas adquirentes a não empreenderem em modelos de F&A diversos à sua experiência. Então, a dificuldade da adquirente, nas F&A, é a de construir capacidade interna para enfrentar os problemas de integração cultural e humana, desenvolvendo uma empresa aberta à construção de novos conhecimentos - aberta a aprender (SENGE, 2006). O equilíbrio virá ao serem eliminados paradigmas antigos, dominados por modelos mentais prejudiciais às mudanças, e com “importantes princípios e ferramentas que tornam indivíduos, equipes e organizações mais capazes para deixar de ver o mundo de uma perspectiva linear e passar a ver e agir dentro da perspectiva sistêmica” (SENGE, 2006, p.164).

A disposição em compartilhar e o compartilhamento eficiente de informação entre os atores de uma rede, asseguram ganhos, porque cada participante melhora, valendo-se das informações às quais passa a ter acesso e que poderão reduzir as incertezas e promover o crescimento mútuo (TOMAEEL; MARTELETO, 2006, p.75).

Nonaka e Konno (1998) elaboraram um contexto próprio para a criação e transferência do conhecimento, a que denominaram Ba<sup>10</sup>. Os autores buscaram, no conceito de Ba elaborado pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (1970) e apresentado originalmente por Shimizu (1995), o aprimoramento do modelo SECI de conversão do conhecimento implícito em explícito desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997).

O ambiente “Ba” pode ser físico, virtual, mental ou uma combinação entre eles. Conforme a Figura 9, cada um dos contextos de Ba corresponde a uma fase do modelo SECI, o que acaba promovendo diferentes meios de compartilhamento. Como define Fialho (2009, material de aula), Ba é “um espaço de compartilhamento que serve de alicerce para a criação do conhecimento, é a plataforma para a concentração de recursos dos conhecimentos da organização”, ou, “Ba pode ser considerado um espaço compartilhado que serve como base para a criação do conhecimento”.

Como são quatro as etapas para a construção do conhecimento que formam o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) - (S) Socialização, (E) Externalização, (C) Combinação e (I) Internalização - definem-se quatro ambientes Ba de potencialização da criação do conhecimento. Conforme relacionado na Figura 9, Contextos de Ba (NONAKA; KONNO, 1998) e as fases do modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), eles são os seguintes: Ba de Início, Ba de Interação, Cyber Ba e Exercitando Ba.

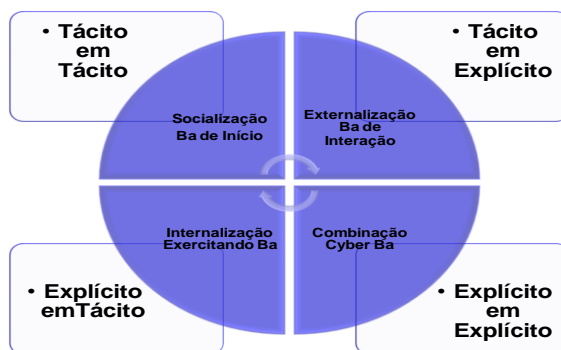


Figura 9: Contexto de Ba.

Fonte: Fialho (2009) material de aula.

O “Ba de Início” corresponde ao contexto do contato físico, onde são partilhadas impressões, sensações, interpretações, modelos mentais,

<sup>10</sup> Equivalente a “lugar” ou “porto” e, em inglês, “place”.

emoções, ideais, entre outros. É o momento da socialização no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997).

O “Ba de interação” é o processo mental, pelo qual o conhecimento tácito é explicitado por meio do diálogo e uso de metáforas, e o resultado é a transformação dos modelos mentais e habilidades individuais em conceitos coletivos. Este contexto de Ba corresponde à etapa de externalização do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997).

O “Cyber Ba” se processa nas interações virtuais, objetivando compartilhar e sistematizar conhecimentos anteriormente explícitos, o que leva à criação de novos conhecimentos. Este contexto propicia a combinação de conhecimentos, ou seja, esta etapa está relacionada como “combinação” no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997).

O contexto que os autores Nonaka e Konno (1998) chamam de “Exercitando Ba” é a combinação entre o Ba físico, o mental e o virtual, proporcionando ao indivíduo assimilar e internalizar sucessivamente os conhecimentos socializados, explicitados e combinados, confirmando o conhecimento aprendido a partir da aplicação em suas práticas de trabalho. Este contexto propicia a internalização do conhecimento, apontado pelo modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997).

Os contextos Ba auxiliam na coleta e armazenagem sistemática do conhecimento adquirido, pois é através desses campos que o conhecimento é criado e compartilhado, combinando-se e desenvolvendo-se uma memória organizacional que acaba por promover o surgimento de novos conhecimentos. Ao criarem espaços como o “Ba”, as empresas estimulam os seus participantes a compartilharem suas práticas, dúvidas e conhecimentos com o grupo, potencializando a criação de competências nesse ambiente, pois os participantes dos grupos aprendem uns com os outros e buscam, a cada vez, melhorar sua capacidade de resolução de problemas, bem como sua capacidade de atuação.

Assim, integrar pessoas, culturas e conhecimentos das empresas participantes de F&A pressupõe promover o compartilhamento de dados, informações e conhecimentos, para que se facilite a integração de pessoas, cultura e conhecimentos, em um fluxo contínuo de interação e integração. Mas, se o compartilhamento entre a adquirente e adquirida é um dos problemas de integração que impossibilitam o sucesso das F&A, precisa-se apontar quais as causas essenciais geradoras desses problemas, para que se foque a atenção na busca de suas soluções, diminuindo-se a baixa produtividade das empresas envolvidas nessas operações, o que tem levado a perdas financeiras e de imagem.

## 5 CAUSAS ESSENCIAIS DOS PROBLEMAS

Para Maranhão e Macieira (2004, p.170), priorizar as ações e decisões para a aplicação de recursos em integração das empresas envolvidas em F&A é vital para a gestão eficiente e eficaz desses processos. “A priorização de ações é uma das necessidades básicas em qualquer atividade, independentemente de sua natureza” (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p.162).

Neste mundo competitivo, onde os recursos são sempre escassos para atender a todas as demandas internas e externas à organização, aplicar ferramentas que possibilitem a priorização da aplicação dos recursos é fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso, ou seja, é gerenciar com inteligência. Como afirmam Maranhão e Macieira (2004, p.162): “saber priorizar é uma das bases da gerência eficaz”.

### 5.1 PRINCÍPIO DE PARETO

O Princípio de Pareto foi desenvolvido pelo economista e sociólogo italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), ao concluir que 80% das riquezas do país vinham de 20% da população e, por isso, a atenção do governo deveria estar voltada para esses 20% mais produtivos. Não será levada em consideração, neste estudo, a conceituação política ou sociológica das pesquisas de Pareto, mas sim o Princípio 80-20, conhecido também como a relação entre Maiorias Triviais X Minorias Essenciais.

Esta ferramenta possibilita agrupar as causas e consequências/resultados dos problemas em estudo em dois grandes grupos: 80% das causas triviais que respondem por 20% dos resultados negativos identificados no processo e, os 20% de causas essenciais que provocam 80% dos problemas a serem solucionados. Pode-se visualizar a aplicação deste princípio na Figura 1, apresentada anteriormente, e na Figura 10, a seguir, representando a Regra 80-20 ou Princípio de Pareto.

Essas minorias essenciais (Maranhão e Macieira, 2004) seriam então o objetivo de nossa busca, os 20% que formam as causas essenciais dos problemas de integração, que focados em solucioná-los a empresa eliminará 80% dos problemas.



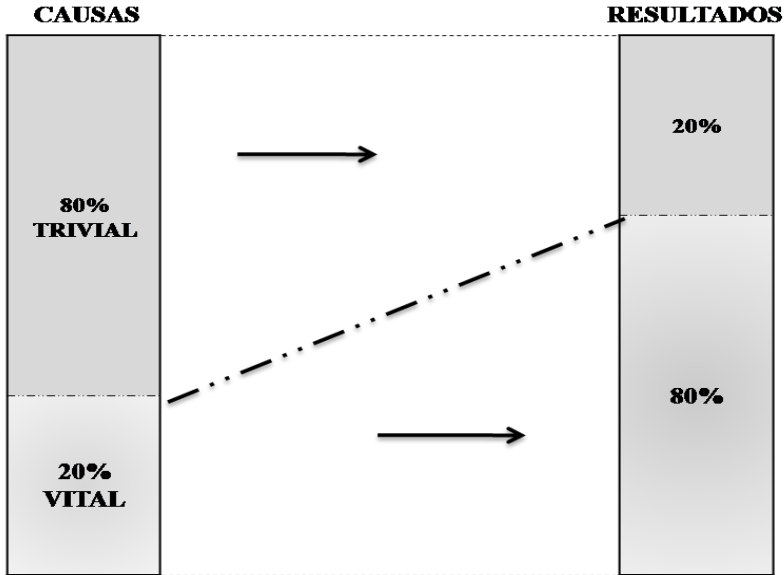


Figura 10: Regra 80-20 ou Princípio de Pareto.

Fonte: Maranhão e Macieira (2004, p. 171).

Assim, para se resolver a maioria dos problemas (80%) vivenciados nos processos de integração, precisa-se identificar suas causas, concentrando esforços em 20% das causas essenciais que os provocam, o que, por sua vez, abrirá caminhos para a melhoria da qualidade da tomada de decisões (sabendo-se onde agir, age-se mais rapidamente). E é por meio da elaboração da atividade Pareto da situação que esse caminho pode ser traçado, descobrindo-se em que ordem os problemas devem ser solucionados.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho, promoveu-se uma pesquisa qualitativa, por proporcionar uma maior profundidade de análise a partir da compreensão do contexto do problema, contribuindo para a construção das discussões do grupo de gerentes participantes da empresa adquirente nas operações de F&A estudadas. E utilizaram-se procedimentos da pesquisa quantitativa, para buscar uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões da amostra - gerentes participantes do grupo de integração da empresa adquirente estudada -, o que acaba por permitir alegações acerca da população em estudo, que seriam todas as empresas participantes de operações de F&A no papel de adquirente (CRESWELL, 2007, p.161).

É utilizado nesta pesquisa o método misto para tentar “confirmar, fazer validação cruzada ou corroborar resultados dentro de um único estudo (GREENE; CARACELLI; GRAHAM 1989; MORGAN, 1998; STECKLER et al., 1992). Visando abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo, utilizou-se a triangulação de fonte de dados (TRIVIÑOS, 2006). Respeitou-se, ainda, o modelo de triangulação concomitante definida por Creswell (2007, p.219), ao utilizar-se o método qualitativo somado às técnicas quantitativas, mas sem que um se sobrepusesse ao outro, e sim que fossem utilizados em separado, visando compensar os pontos fracos de um pelos pontos fortes do outro. Ou seja, eles se completaram, para o bem dos resultados desta pesquisa.

Pode-se, então, dizer que nesta pesquisa foram utilizados procedimentos metodológicos qualitativos na análise e tratamento dos dados colhidos em entrevistas, nas observações e nos trabalhos de grupo, sem abandonar os preceitos quantitativos no tratamento estatístico dos dados.

### 6.1 QUANTO AO TIPO DE PESQUISA

Por seus objetivos, classifica-se esta pesquisa como qualitativa descritiva, (GIL, 2009; LAKATOS; MARCONI, 2007). Para se analisar mais profundamente casos selecionados de integração com o objetivo de perceber quais as reais dificuldades e facilidades encontradas pelos executivos da linha de frente – os gerentes - fez-se necessária uma análise

descritiva dos fenômenos e das diferentes variáveis relacionadas como provocadoras dos fenômenos em si.

## 6.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo se limitará à identificação das causas essenciais dos problemas vivenciados nos processos de integração em operações de F&A a partir das percepções dos gerentes das áreas internas à empresa adquirente, dentro dos seguintes parâmetros:

- a) Foram apontados caminhos para suas soluções, mas não será modelado um processo de integração que busque solucionar os problemas diagnosticados e suas causas;
- b) Foram levantados os problemas vivenciados pela adquirente, delimitando-se as análises às estratégias e características culturais dominantes de organização adquirente;
- c) Foram escolhidas integrações que tiveram como Plano de Investimento a opção de Economia de Escala Crescente pela classificação de Harding e Rovit (2005, p.130). Assim, o estudo se concentrou nas dificuldades das integrações, independentemente da complexidade da relação dos tipos de Plano de Investimento x tipos de Integração.

Como este estudo analisou aquisições acontecidas entre os meses de setembro de 2006 e novembro de 2007, e suas integrações ainda estão em processo, torna-se completamente contemporâneo, sendo os limites entre o fenômeno e seu contexto muito tênues.

Neste trabalho, não se buscou generalizar dados da empresa em estudo para todas as empresas brasileiras envolvidas em F&A, apenas teve-se a intenção de explorar casos específicos bem determinados, mas com características particulares, que poderão auxiliar na compreensão das imensas dificuldades enfrentadas durante os processos de integração de pessoas, culturas e conhecimentos.

## 6.3 AMOSTRA

O universo desta pesquisa é uma empresa brasileira de tecnologia da informação, os documentos analisados, sete processos de integração,

iniciados entre 2006 e 2008, e os 27 encontros da pesquisadora com o grupo de gerentes das principais áreas da corporação, responsáveis pela interface com as áreas similares das empresas adquiridas, incluindo um encontro para validação, com a presença da diretoria.

A empresa, com sede no sul do país, possui 40 filiais, distribuídas por Estados brasileiros e Argentina, México e Estados Unidos da América. Segundo o site da empresa, entre funcionários e prestadores de serviço, somam-se dois mil profissionais trabalhando em 2,3 mil sites e 40 mil módulos de sistema de gestão empresarial, instalados para atender a mais de 80 mil usuários ativos e dois mil clientes-empresas.

Foram utilizados critérios de acessibilidade aos documentos necessários ao estudo, na seleção dos sete casos estudados, e na seleção dos funcionários que formariam a amostra. Bem como, a definição da quantidade de encontros entre a pesquisadora e o grupo de gerentes ficou sujeita à disponibilidade de tempo dos próprios participantes, os gerentes, diretores e seus indicados.

Na seleção dos funcionários participantes, foram utilizados critérios objetivos. Dentre o universo de quase dois mil profissionais contratados, existiam, à época da montagem do grupo, 300 funcionários corporativos, distribuídos sob seis diretorias da sede administrativa da empresa. Desses, foram selecionados os 16 gerentes, ou seus indicados, para construção da amostra, por serem estes de nível médio hierárquico, ou por trabalharem diretamente com uma das gerências posicionadas hierarquicamente entre a diretoria e os funcionários operacionais, responsáveis pelos planos de ação das respectivas áreas.

Assim, objetivamente, escolheram-se funcionários que atendessem aos seguintes critérios:

- a) pertencer à empresa adquirente;
- b) ter acesso direto aos gestores e às estratégias definidas para o processo de integração com a empresa adquirida;
- c) ser gerente de nível médio ou indicado por ele, responsável por alinhar as ações operacionais aos objetivos definidos pelo planejamento estratégico organizacional;
- d) ser responsável ou participante direto do processo de integração da sua área com a área similar da empresa adquirida.

Quando foi dado início aos trabalhos de pesquisa, a empresa tinha, em seu quadro funcional, 160 funcionários. Com as aquisições, este número passou para 300. Porém, não se alterou o número de funcionários participantes da amostra, visto que o número de gerentes da corporação não foi alterado. Essa amostra, um grupo que foi formado pela

empresa estudada para a realização desta pesquisa, também foi definida pela sua acessibilidade ao grupo de integração com as empresas adquiridas.

Fizeram parte deste estudo 16 gerentes ou seus indicados, representantes de diferentes áreas e subáreas da empresa adquirente: Recursos Humanos (1), Marketing (1), Vendas (1), Contabilidade (1), Controladoria Financeira (2), Faturamento (1), Clientes (1), Contratos (2), Planejamento e Controles Internos (1), Operações Serviços (1), Operações Desenvolvimento (2), Controle de Qualidade (1), Clientes Governo e Institucional (1); sendo, então, uma presença representativa das áreas responsáveis pela interface com as empresas adquiridas, para a integração de processos, atividades, cultura e pessoas.

A seleção dos casos a serem estudados foi qualificada por critérios objetivos, sendo definida por acessibilidade aos planos de investimento das operações de F&A. Foram, então, levantadas, além dos planos de investimento, as situações passadas e atuais das integrações de sete operações entre F&A, realizadas entre os meses de set/2006 a nov/2007. As integrações de todas as empresas adquiridas, inclusive a adquirida em setembro de 2006, ainda estão sendo processadas e, por isso, este estudo pode ser considerado atual.

Para manter em sigilo as estratégias da organização e respeitar suas relações comerciais, os casos analisados neste estudo não apontarão os nomes das empresas envolvidas nas operações. Cada estudo de caso receberá um número, de 1 a 7, conforme a data de aquisição da referida empresa, como segue:

- Caso 1: Integração da empresa adquirida em setembro de 2006.
- Caso 2: Integração da empresa adquirida em dezembro de 2006.
- Caso 3: Integração da empresa adquirida em fevereiro de 2007.
- Caso 4: Integração da empresa adquirida em março de 2007.
- Caso 5: Integração da empresa adquirida em abril de 2007.
- Caso 6: Integração da empresa adquirida em junho de 2007.
- Caso 7: Integração da empresa adquirida em novembro de 2007.

## 6.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Pelos procedimentos técnicos adotados para a coleta de dados, pode-se classificar esta pesquisa como sendo uma pesquisa documental, bibliográfica e de estudos de caso (VERGARA, 2005). Inicialmente, foi

realizada revisão documental e bibliográfica, auxiliando para balizar a linha a ser seguida.

A pesquisa configura-se como bibliográfica, por se tratar de um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado, partindo-se de uma revisão de livros, de artigos em revistas e em literatura profissional, relacionados ao tema em questão (VERGARA, 2005).

Este estudo também se apoiou na pesquisa documental, pela necessidade de buscar os planos de investimento e outros que fornecessem dados ligados às operações de F&A e às consecutivas integrações, dados estes que não haviam recebido ainda um tratamento analítico e podiam ser reelaborados de acordo com os objetivos desta pesquisa (GIL, 2009). Destaca-se que, além de teorias que embasassem o estudo, foram analisados o histórico das operações de F&A da empresa e seus documentos oficiais, incluindo os Planos de Investimento das aquisições selecionadas, para melhor entendê-los e classificá-los com base na literatura. Foram levantados, inclusive, dados relativos à cultura organizacional e seus diversos símbolos, para se entender a linguagem utilizada nas respostas às entrevistas e questionários.

Nesta pesquisa, utilizaram-se os procedimentos de estudo de múltiplos casos, visando estudar os fenômenos em profundidade dentro do seu contexto, construindo a capacidade de explorar os processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações, e explorando fenômenos sob vários ângulos, permitindo, dessa forma, considerar um maior número de variáveis (ROESCH, 1999).

Toda a etapa de levantamento de dados foi realizada no âmbito da empresa adquirente, por meio das percepções dos gerentes médios responsáveis pelas integrações com as áreas similares das empresas adquiridas. Pelo caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2005), utilizou-se este caminho para se analisar os processos de integrações vivenciados pela empresa adquirente e em cada uma das áreas da corporação, levantando-se suas dificuldades e as facilidades vivenciadas em sete casos de integração.

Na fase de coleta de dados utilizaram-se os procedimentos predominantemente qualitativos, baseados em dados de textos que incluíram os seguintes passos: a) estabelecer as fronteiras para o estudo; b) coletar informações através de entrevistas desestruturadas ou semiestruturadas; e c) aplicar questionários com perguntas abertas e análise de documentos (CRESWELL, 2007, p.189).

O roteiro do trabalho para o levantamento de dados, representado pela Figura 11, consistiu em duas grandes fases: uma fase Exploratória,

para atender aos objetivos específicos, e uma fase de Diagnóstico, para atender ao objetivo geral.

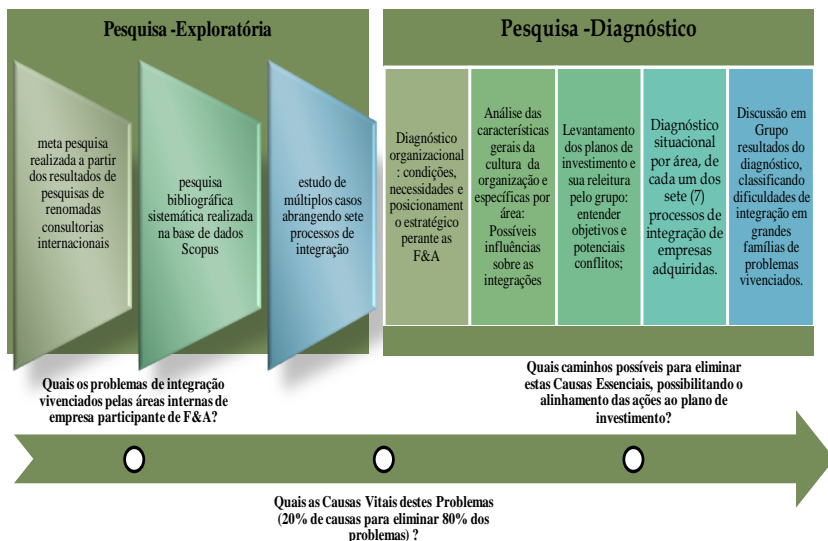


Figura 11: Etapas da Pesquisa.

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### 6.4.1. Etapa exploratória

Como se vê na Figura 11, a fase exploratória contou com três estudos: Metapesquisa; Pesquisa Sistemática Exploratória e a Pesquisa de sete casos.

- O primeiro estudo exploratório foi a metapesquisa, realizada a partir dos resultados de pesquisas de renomadas consultorias internacionais.
- O segundo estudo exploratório foi realizado na base de dados Scopus. A partir de uma pesquisa bibliográfica sistemática pelo título, palavras-chave e resumo, buscou-se identificar, em artigos que relatam estudos sobre as F&A, “Integração”, “Integração de Pessoas”, “Integração de Cultura” e “Integração de Conhecimento”.

Iniciou-se a pesquisa bibliográfica sistemática na base Scopus com o Filtro para as palavras “Fusão” e “Aquisição” (*Merger and Acquisition*, em inglês) no título, resumo e palavras-chave. Nessa busca inicial, foram encontrados 13.509 trabalhos, sendo 76% na área de Engenharia e 24% nas áreas de Negócio, Gestão e Contabilidade.

Selecionaram-se os resultados nas áreas de Negócio, Gestão e Contabilidade, visto que o conceito de fusão relativo à área de Engenharia tem significado diferente do interesse desta pesquisa. Ao se fazer esta seleção, foram encontrados 1.702 artigos referentes às F&A (68%), 452 artigos relacionados à economia industrial (18%) e 365 artigos na área de marketing (14%). Selecionou-se novamente, então os artigos referentes às F&A cruzando com o filtro Negócios, Gestão e Contabilidade, o que resumiu o total de artigos com os temas relacionados para apenas 211.

FILTRO: F&A em Negócios, Gestão e Contabilidade

Ano	Qtde Artigos
1994	2
1995	0
1996	3
1997	2
1998	0
1999	3
2000	0
2001	11
2002	18
2003	16
2004	25
2005	28
2006	21
2007	29
2008	27
2009	26
Número total de artigos encontrados:	211

Quadro 8: Primeiro Filtro

Fonte: dados primários

Em detalhes, nesta etapa foram encontrados 211 trabalhos na área de Negócio, Gestão e Contabilidade (76%), 34 trabalhos na área de Engenharia (12%) e 33 trabalhos na área de *Decision Sciences* (12%).



Observando os 211 trabalhos da área de Negócio, Gestão e Contabilidade que, em seus temas, palavras-chave e resumo continham as palavras F&A, pôde-se montar o Quadro 8 e o Gráfico 2 e perceber que o interesse sobre o assunto foi despertado a partir do ano de 2001, ou seja, exatamente com o início do processo de globalização da economia.

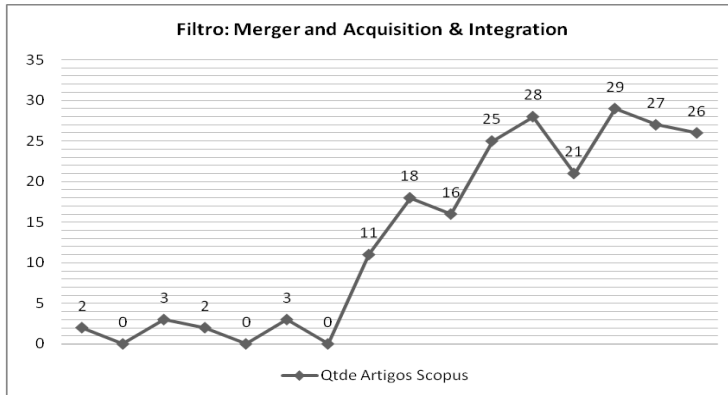


Gráfico 2: Quantidade de Artigos Publicados sobre F&A entre 1994-2009.

Fonte: dados primários

Aperfeiçoando a pesquisa, incluiu-se mais um filtro, a palavra “Integração”. E, dentre os 211 selecionados, surgiram apenas 15 trabalhos distribuídos entre os anos de 2003 e 2009, como mostra o Quadro 9. Assim, pode-se afirmar que, mesmo que as primeiras pesquisas sobre F&A tenham surgido em 1984, foi apenas em 2003, quase 20 anos depois, que se atentou para a fase pós-operatória ou a integração entre as empresas participantes.

<b>Business, Management and Accounting</b>	211
<b>Palavra Chave: Integração</b>	<b>15</b>
2003	4
2004	4
2005	2
2006	0
2007	3
2008	1
2009	1

Quadro 9: Segundo Filtro

Fonte: dados primários

A pesquisa bibliográfica sistemática ainda permitiu incluir, nesta etapa, os filtros “Cultura”, “Pessoas” e “Conhecimento” como representado no Gráfico 3. Dessa forma, foram encontrados seis produções que abordam o tema Integração Cultural; sete, sobre o tema Integração de Pessoas e oito, sobre o tema Integração do Conhecimento.

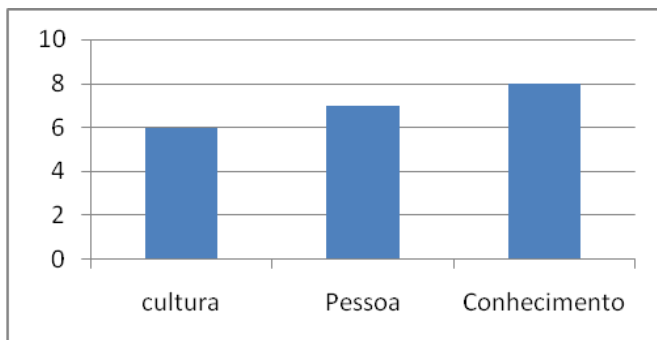


Gráfico 3: Filtro Culturas, Pessoas e Conhecimento na Base de Dados Scopus.

Fonte: dados primários

- c) O terceiro estudo exploratório foi realizado a partir de estudo de múltiplos casos, abrangendo sete processos de integração. Nessa etapa, foram levantados os problemas de integração vivenciados pelos gerentes da corporação, e que foram analisados a partir dos princípios decisórios para integração definidos por Harding e Rovit (2005).

#### 6.4.2. Etapa diagnóstica

A fase da Pesquisa-Diagnóstico teve por objetivo levantar a percepção dos profissionais envolvidos diretamente com as integrações, por meio de suas opiniões e sentimentos relativos ao ambiente organizacional, às motivações, deficiências, relações interpessoais e problemas existentes. Logo após, buscaram-se suas sugestões para a solução dos problemas apontados, visando encontrar caminhos para saná-los e alinhar esses funcionários com os objetivos e metas estabelecidos pela organização (ROESCH, 2009).

Dessa forma, a fase de Pesquisa-Diagnóstico deste trabalho contou com as seguintes etapas:

- a) Diagnóstico organizacional da empresa adquirente estudada, visando entender suas condições, necessidades e posicionamento estratégico perante as operações de F&A.
- b) Análise das características gerais e específicas da cultura organizacional que poderiam influenciar as integrações em estudo, por áreas dos gerentes participantes.
- c) Levantamento dos planos de investimento, e sua releitura pelo grupo de integração, buscando entender objetivos e potenciais conflitos.
- d) Diagnóstico situacional, por área, de cada um dos sete processos de integração de empresas adquiridas.
- e) Discussão em Grupo sobre os resultados do diagnóstico de cada um dos processos de integração, classificando as dificuldades de integração apontadas por área em grandes famílias de problemas vivenciados.

Foram realizadas revisões bibliográfica e documental, para auxiliar o embasamento teórico da linha a ser seguida e a classificação dos planos de investimento das operações de F&A da empresa em foco. Foram levantados dados relativos à cultura organizacional e seus diversos símbolos, para se entender a linguagem utilizada nas respostas às entrevistas e questionários. Buscou-se, também, além de teorias que embasassem o estudo, o histórico das operações de F&A da empresa, e seus documentos oficiais, incluindo os Planos de Investimento das aquisições selecionadas.

Em um segundo momento, construiu-se a pesquisa com o grupo de gerentes da empresa estudada, visando levantar a percepção dos mesmos com relação aos fatores positivos/facilitadores e negativos/dificultadores das integrações em estudo. Esses trabalhos em grupos visaram mapear as dificuldades reais dos gerentes na vivência dos processos de integração internos em suas respectivas áreas, levantando-se os problemas de integração vivenciados em cada área e suas causas essenciais, o que gerou a construção de relatórios entregues à pesquisadora.

Os questionários com perguntas abertas visavam levantar as situações problema encontradas em cada uma das integrações em estudo e em cada uma das áreas. As entrevistas foram realizadas com o objetivo de confirmar o entendimento dos problemas apontados nos questionários.

Da pesquisa quantitativa, utilizou-se, inclusive, a coleta de dados por meio de questionários estruturados, aplicados a todos os gerentes participantes do grupo de integração formado pela empresa estudada. Desses questionários resultaram dados primários, que foram posteriormente tabulados, e utilizou-se a análise estatística, para serem alcançadas as médias e o desvio padrão das questões abordadas. Foram enviados 16 questionários por meio eletrônico, e todos os gerentes os devolveram respondidos, também por meio eletrônico, diretamente à pesquisadora.

Para os primeiros passos do estudo junto ao grupo de gerentes da empresa estudada, visando levantar os problemas de integração vivenciados nas áreas internas à adquirente, selecionaram-se as variáveis de análise segundo os quatro Princípios Decisórios do Processo de Integração definidos por Harding e Rovit (2005, p.116) - Planejamento, Urgência, Cultura e *Core business* -, para servirem de base para a construção dos questionários, a análise e o alcance dos objetivos dessa fase da pesquisa. As variáveis foram classificadas a partir das ferramentas da “Tática Hard”, norteadora das integrações culturais definidas por Harding e Rovit (2005, p.138), formadas por características definidas no quadro analítico Táticas *Hard* de Integração Cultural, conforme o Quadro 3, apresentado anteriormente, e operacionalizadas por meio de indicadores. Buscou-se a média apenas para se classificar as similaridades entre as integrações ou para perceber as suas diferenças.

Como técnicas de coleta de dados que cobrissem todos os quatro princípios decisórios de Harding e Rovit (2005, p.118), e para que houvesse aprofundamento de detalhes quanto ao princípio nº3, que especifica as dificuldades da integração cultural entre as empresas envolvidas, foram realizadas entrevistas individuais com os gerentes (ou seus indicados) e a aplicação de dois tipos diferentes de questionários estruturados e não estruturados: um, para discussão e preenchimento em grupo, e outro, para buscar respostas por área de atuação dos gerentes, como apresentado no Quadro 10 e nos apêndices A, B, C e D.

<b>Etapa</b>	<b>Técnica de Coleta</b>	<b>Foco</b>	<b>Definição</b>	<b>Temas das Questões</b>
<b>Fase 1</b> Apêndice A	Entrevistas individuais	Os Quatro Princípios Decisórios	Quatro perguntas para os 16 gerentes ou seus indicados, solicitando descrição de cada integração estudada quanto aos princípios decisórios de Harding e Rovit (2005, p.116), em cada área.	Uma pergunta fechada sobre se existiu integração em sua área e em que estágio se encontra. Mais três questões abertas: a) se houve plano prévio; b) sobre os pontos positivos; e c) sobre os pontos negativos das integrações.
<b>Fase 2</b> Apêndice B	Questionário estruturado aplicado em grupo (Quadro 13)	3º Princípio: Coloque a Cultura no Topo da Agenda da Liderança	Discussões em grupo para apontar se eram verdadeiras (marcando com o nº1) ou falsas (marcando com o nº2) as afirmativas criadas a partir das seis Táticas Hard de Harding e Rovit (2005, p.38).	Dezoito afirmativas fechadas: Tomada de Decisão (6), Indicadores de Desempenho (2), Sistemas de Remuneração e Incentivo (2), Desenvolvimento de Carreira Interna (3), Comunicação Interna (5).
<b>Fase 3</b> Apêndice C	Questionário não estruturado para ser respondido por área.	Os Quatro Princípios Decisórios	Questionário para complementar os dados apontados nas discussões em grupo.	Questionário com duas perguntas abertas para cada uma das sete integrações: a) sobre os pontos positivos e b) sobre os pontos negativos
<b>Fase 4</b> Apêndice D	Discussões em Grupo	Respostas às entrevistas e às perguntas abertas.	Oito encontros com o grupo, para discussão das respostas por área.	Busca das causas dos problemas de integração apontadas por área.

Quadro 10: Técnicas Utilizadas para a Coleta de Dados

Fonte: Elaborado pelo Autor

A pergunta fechada da fase 1 de coleta de dados possibilitou a análise do segundo princípio decisório: se houve seleção prévia de onde integrar e se houve a percepção das áreas que enfrentavam mais dificuldades no processo. As respostas atendiam diretamente às afirmativas: “Não houve integração na área”, “A integração não está consolidada”, “A integração está consolidada” ou “A integração está em parte consolidada”. Cumpre esclarecer que essa fase de entrevistas com os gerentes visava obter dados reais sobre as situações de integração. E, para eliminar situações de análises que os entrevistados não teriam competência para fazer, a entrevista limitou-se às descrições sobre as áreas de atuação de cada gerente.

Todos os questionários foram respondidos e devolvidos e, juntamente com as respostas das entrevistas individuais realizadas e os relatórios dos trabalhos de grupo, constituem a amostra final da pesquisa. Tanto as entrevistas, como os questionários e os trabalhos em grupo foram aplicados pessoalmente pela pesquisadora. Os questionários respondidos foram devolvidos pelos respondentes diretamente à pesquisadora.

Foi feita a análise das respostas dadas às entrevistas, das respostas às perguntas abertas dos questionários por área e dos relatórios dos trabalhos de grupo.

## 6.5 PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados caracteriza-se, predominantemente, como qualitativa descritiva. A cada etapa da pesquisa, após a coleta de dados, seguiu-se a seção de tratamento e, posteriormente, a análise.

Essa análise é classificada como qualitativa descritiva pelo fato de a descrição ser básica para o ordenamento necessário para a elucidação das categorias, dentro das quais foram organizados os dados coletados por múltiplos meios (STRAUSS; CORBIN, 2008). Precisou-se descrever diferentes situações, intenções e emoções vivenciadas por todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo de integração, para depois organizá-las e analisá-las. A descrição é a base para interpretações de dados (STRAUSS; CORBIN, 2008; CRESWELL, 2007) e, assim, foi utilizada na busca de detalhamento dos casos estudados, com detalhes sobre pessoas, locais, fatos e situações vivenciadas pelos gerentes e nas áreas da adquirente, no processo de interface com as áreas das empresas adquiridas.

Em fase posterior, a análise dos dados foi “devolvida” aos sujeitos de pesquisa para sua checagem, a fim de verificarem o quanto as descobertas eram congruentes com a realidade, permitindo que fizessem a análise da relação causa-problema identificada.

Os dados das questões fechadas, presentes nos questionários aplicados, foram tratados estatisticamente por meio da análise descritiva, expondo o percentual dos problemas e causas, visando possibilitar a comparação e fortalecer a análise.

Para se alcançar a descrição dos Problemas vivenciados pelas áreas analisou-se não apenas a semântica da língua, mas também a interpretação do sentido que os participantes atribuíam às mensagens. Consideraram-se as mensagens e as condições contextuais dos participantes, assentando-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem (PUGLISI; FRANCO, 2005, p.13). Essas análises culminaram em descrições numéricas, mas, deu-se considerável atenção às “distinções” no texto antes que qualquer quantificação fosse feita.

A pesquisa trabalhou, então, com os dados coletados (objetivos e estratégias) nos planos de investimento de cada uma das operações de aquisição estudadas, nos relatórios das integrações em curso, nas respostas dadas pela amostra na fase de entrevista individual, nos trabalhos de grupo e às perguntas abertas dos questionários.

## 6.6 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

Neste momento, apresentaremos um esquema, representado na Figura 12, que se propõe a organizar a estrutura mental deste trabalho dando sentido aos temas abordados, ou seja, definindo as estruturas mentais pelas quais os temas se organizarão para dar sentido ao todo.



Figura 12: Constructos da Pesquisa

Fonte: Dados do autor

Cada tema não deve ser percebido como independente, mas sim como parte inerente a um processo existente em um sistema (WADSWORTH, 1996). Seguindo Pulaski (1986), este esquema deve ser visto como um padrão de pensamento emergente da integração de cada unidade simples no todo mais amplo – a busca das respostas às questões da pesquisa.

Conforme dito anteriormente, as pesquisas de grandes consultorias internacionais têm apontado que o caminho atual de crescimento acelerado por meio de F&A também inclui dificuldades que têm prejudicado o alcance dos resultados defendidos pelos planos de investimentos organizacionais, problemas que normalmente só aparecem depois de concretizada a compra. Ou seja, quando se inicia a fase de integração pós-operatória, a empresa adquirente percebe que o planejamento está atrasado, que o perfil de risco da empresa adquirida não é o diagnosticado na *due dilligence*, que a comunicação interna e externa está prejudicada, e que há falhas operacionais enfurecendo clientes novos e antigos (HARDING; ROVIT, 2005, p.14).

O sucesso das operações de F&A passa pela capacitação das empresas participantes para a construção e compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Construir relacionamentos produtivos entre empresas participantes de F&A para o alcance do sucesso na operação pressupõe transparência e agilidade no compartilhamento de dados, informações e conhecimentos, o que permitirá não somente um plano de investimento que leve em conta a realidade, como as dificuldades e



demais possibilidades da fase de integração. Dessa maneira, as F&A terão uma chance maior de alcançarem os resultados planejados pelos planos estratégicos que lhes deram origem.

Para tanto, precisa-se estabelecer as causas essenciais dos problemas vivenciados nas integrações, pois “somente poderemos solucionar um problema se eliminarmos ou bloquearmos as suas causas” (MARRANHÃO; MACIEIRA, 2004, p.152). Sendo este, então, o objetivo geral desta dissertação: analisar as causas essenciais dos problemas dos processos de integração vivenciados nas áreas internas às empresas adquirentes participantes de operações de F&A, que, ao serem bloqueadas do sistema, levarão ao alinhamento das ações de integração ao planejamento do investimento.

Após o alcance do objetivo deste estudo, será proposta sua continuidade como projeto de tese de doutorado, no qual se proporá a busca das soluções para as causas essenciais aqui diagnosticadas e para modelar um processo que vise consolidar as integrações das empresas participantes em operações de F&A.

## 7 RESULTADOS DA PESQUISA

Para atender ao objetivo desta pesquisa foi percorrido um caminho inicial na pesquisa exploratória realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica sistemática na base de pesquisa Scopus, buscando identificar a atenção dada pelos estudos científicos aos problemas de integração em operações de F&A (ANEXO 1). O estudo dos artigos identificados foram apontados no decorrer dos capítulos iniciais, mas vale inclusive apresentar o percurso da pesquisa.

Dando continuidade a pesquisa exploratória, foi realizado um levantamento sobre os estudos das consultorias especializadas internacionais sobre as F&A, buscando identificar quais os problemas existentes no processo pós-operatório que já foram identificados por estas empresas. Foram analisados e apresentados nos capítulos iniciais deste trabalho, os relatórios dos resultados recentes alcançados pelas pesquisas realizadas pelas seguintes consultorias especializadas em F&A: Deloitte (2005); KPMG (2007; 2008; 2009); PricewaterhouseCoopers (2008-2009); Boston Consulting Group (2006); Bloor Research/NCC (2008).

Inclusive, para atender os objetivos foi realizada pesquisa diagnóstica nas áreas internas de uma empresa brasileira de tecnologia da informação participante de operações de F&A no papel de adquirente, visando identificar os problemas vivenciados no processo de integração com sete empresas adquiridas.

Ao trabalhar sobre a diferença entre a situação atual e a situação pretendida pela operação, identificou-se que as integrações atuais eram ineficientes e ineficazes, visto que eram mais complexas do que deveriam ser. Pode-se afirmar que o conjunto de atividades necessárias para processar a integração, fazendo “certo as coisas certas” (sem fazer mais do que precisa ser feito e não deixando de fazer nada de essencial) não estava sendo cumprido, principalmente pela complexidade do processo em si.

Indo um pouco além, foi diagnosticada, nos sete processos de integração analisados, a existência dos malefícios da dispersão de energia/informações – Entropia. Ou seja, mesmo que algumas áreas estivessem realizando a integração com eficiência e eficácia, o resultado final não se igualava ao resultado pretendido pelo plano da operação, porque outras áreas não conseguiam ser tão eficientes quanto aquelas, havendo atropelamento de processos.

Em todos os 27 encontros com o grupo de integração da empresa estudada, foram realizadas dinâmicas de grupo como o *Brainstorming*<sup>11</sup> aberto, escrito e com recuperação, além do Diagrama de Causa e Efeito, para que os gerentes participantes pudessem se despir das defesas inerentes aos papéis vivenciados na empresa e abrir-se, apontando claramente os problemas de integração vivenciados em cada uma das suas áreas. Esses caminhos foram utilizados com o grupo composto pelos 16 gerentes médios da empresa estudada, para que fossem capazes de separar os fatores e condições originais que antecedem o problema diagnosticado na integração da consequência (resultados) da combinação e interação das causas.

## 7.1 PRINCÍPIOS DECISÓRIOS

Foram selecionados, para este estudo, somente os processos de integração decorrentes de aquisições com Planos de Investimentos classificadas como Economia de Escala Crescente segundo Harding e Rovit (2005). Entre os processos escolhidos, três aquisições tiveram seu Plano proposto para que houvesse aumento da carteira de clientes (Caso 1, Caso 4 e Caso 7), uma foi proposta para agregar produto ao portfólio (Caso 3), e as outras três foram realizadas visando somar tanto novos clientes como novos produtos à organização (Caso 2, Caso 5 e Caso 6).

Caso 1: Integração da empresa adquirida em setembro de 2006.

Caso 2: Integração da empresa adquirida em dezembro de 2006.

Caso 3: Integração da empresa adquirida em fevereiro de 2007.

Caso 4: Integração da empresa adquirida em março de 2007.

Caso 5: Integração da empresa adquirida em abril de 2007.

Caso 6: Integração da empresa adquirida em junho de 2007.

Caso 7: Integração da empresa adquirida em novembro de 2007.

---

<sup>11</sup> *Brainstorm* é uma técnica de trabalho em grupo que permite a discussão livre de um assunto, sem críticas sobre o que é certo e errado, com o objetivo de os participantes poderem criar livremente. Somente depois da dinâmica encerrada, o próprio grupo se permite “limpar” as ideias levantadas, a partir de critérios de busca de eficiência e eficácia.

### 7.1.1 Casos em estudo: situações diagnosticadas

Dessa maneira, em todas as integrações estudadas o modelo exigido de integração pressupunha integrar uma grande parte de áreas similares para que não se sobrepusessem funções, o que provocaria conflitos nas futuras tomadas de decisões.

Este estudo então focou na análise das integrações propriamente ditas, suas dificuldades e facilidades, como apresentado nas respostas às entrevistas, ao questionário por área e ao questionário preenchido pelo grupo de integração, conforme a Tabela 2. A resposta 1 demonstra que o fato aconteceu; caso contrário, a resposta foi 2.

As respostas à pergunta fechada da fase 1 da coleta de dados, que visou levantar o estágio no qual se encontrava a integração em cada área, apontou que nenhuma área da organização considerou que a integração já fora completada. A área de RH diz que não houve integração em sua área; a de Controles Internos considerou a pergunta como "não procedente" pois, por serem os controles internos dos procedimentos da organização propriamente dita o foco de sua área, ela só focará as adquiridas quando estas forem consolidadas em cada área similar, e, além disso, até o momento desta pesquisa nenhuma das adquiridas estava, ainda, inserida em seus controles. Todas as outras nove áreas responderam NÃO para todos os casos estudados, significando que todos os processos de integração das sete adquiridas ainda não tinham sido finalizados.

Afirmativas		Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Média
	<b>Média por Caso:</b>	1,89	1,83	1,78	1,67	1,67	1,67	1,61	
Tomada de decisão	Foi apresentado, na comunicação inicial, um cronograma com definição das atividades de integração.	2	2	2	2	2	2	2	2,00
	Comunicação da Operação dos gestores para os funcionários.	1	2	1	2	1	1	1	1,29
	Prévia Definição de quem seria o líder do processo de integração.	2	2	1	1	1	1	1	1,29
	As decisões eram apresentadas aos gestores da adquirida antes de executadas.	2	2	2	1	2	1	1	1,57
	Identificação do capital intelectual no planejamento da integração.	2	2	2	1	1	2	2	1,71
	Manutenção dos principais executivos da adquirida.	2	1	2	1	1	1	1	1,29
Indicadores-chave de desempenho	Existe um Plano de ação definido por áreas da empresa adquirente.	1	1	1	1	1	1	1	1,00
	Definidos indicadores de desempenho por área para o Processo de Integração.	2	2	2	2	2	2	2	2,00
Sistemas de Remuneração e Incentivo	Existe um Plano de Carreira que valoriza a contribuição do funcionário.	2	2	2	2	2	2	2	2,00
	Após a Aquisição, foi definido um novo sistema de recompensas.	2	2	2	2	2	2	2	2,00

Tabela 2: Respostas aos Questionários pelas Variáveis Táticas *Hard*.

Fonte: dados primários

<b>Afirmativas</b> (continuação)		Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Média
	<b>Média por Caso:</b>	1,89	1,83	1,78	1,67	1,67	1,67	1,61	
Desenvolvimento	Existem políticas para a promoção e crescimento na carreira.	2	2	2	2	2	2	2	2,00
	Após a Aquisição, foi definida nova política de desenvolvimento de carreira.	2	2	2	2	2	2	2	2,00
	Após a Aquisição, foi definida política de avaliação de desempenho	2	2	2	2	2	2	2	2,00
Comunicação Interna e Externa	Houve a criação prévia (ainda na <i>due diligence</i> ) de um plano de Comunicação quanto à:								
	Aquisição	2	2	2	2	2	2	1	1,86
	Processo de integração	2	2	2	2	2	2	2	2,00
	A comunicação interna foi ágil quanto à:								
	Aquisição	2	1	1	1	1	1	1	1,14
	Integração	2	2	2	2	2	2	2	2,00
	Existe Plano de Comunicação que reforce mensagens-chave de missão, estratégia e cultura.	2	2	2	2	2	2	2	2,00

Tabela 2 (Continuação): Respostas aos Questionários pelas Variáveis Táticas *Hard*.

Fonte: dados primários.

### 7.1.2 Padrões seguidos pelas integrações

Ao analisar as percepções dos gerentes sobre as integrações, verificou-se que algumas facilidades ou dificuldades apontadas poderiam ser quase generalizadas, como as deficiências nas áreas de comunicação interna e de recursos humanos. Por isso, pode-se supor que existe algum tipo de padrão quanto aos princípios decisórios, pois alguns princípios não foram respeitados em quase nenhuma das integrações analisadas, assim como outros foram quase sempre atendidos:

**Planejamento:** Todos os entrevistados (100% das respostas à entrevista individual) apontaram que, nas sete integrações, a fase de planejamento das operações não contemplou a possibilidade de conflitos nas integrações futuras, inclusive não tendo, em nenhum dos planejamentos a participação estratégica da área de comunicação interna e recursos humanos desde o *due diligence*, impossibilitando, dessa maneira, o levantamento do capital intelectual e competências pré-existentes (média de 2,00 no questionário) e, ainda dificultando a previsão, por parte da organização, das reações negativas a serem desconstruídas antes de o encaminhamento do processo ser minado.

Como não houve planejamento da integração em nenhuma das aquisições, as áreas ficaram meio perdidas, cada uma fazendo o que achava que deveria fazer, mas nem sempre era o que realmente deveria ser feito para dar tudo certo política e contratualmente (Gerente 1).

Sem planejamento prévio da integração, não sabemos “o que” devemos esperar e cobrar da adquirida (Gerente 2).

**Área de Recursos Humanos:** A área de recursos humanos foi chamada a participar apenas em uma das integrações (Caso 1), porém, o plano apresentado pela área não foi aprovado para implantação, o que acabou por prejudicar o envolvimento da área nos outros Casos e em outras etapas dos processos. Em todos os Casos, encontrou-se a não participação proativa da área de recursos humanos, nem na fase prévia de *due diligence*, nem no planejamento, e nem mesmo durante o processo de integração propriamente dito, com rápidas participações apenas no Caso 1 (planejamento não aceito pela direção da organização), e no Caso 6 (apresentação formal do sistema de gestão de RH da organização

para a adquirida). Esse fraco posicionamento da área de recursos humanos inviabilizou a análise da pesquisa quanto ao atendimento, pela organização, da tática de Seleção de Pessoal (HARDING; ROVIT, 2005, p.138), pois não se criaram condições para identificar os gerentes das adquiridas que adotaram, “sem reservas, a nova visão e cultura” organizacional. A solução encontrada, em todas as integrações, foi trazer para a organização gerentes indicados pelo antigo dono da adquirida e, na empresa adquirida, deixou-se seguir com as políticas e a cultura já existentes. Assim, em nenhum dos Casos se redesenhou os sistemas de promoção, desenvolvimento de carreira e avaliação de desempenho para refletir a nova cultura, tampouco um novo sistema que refletisse a nova visão e recompensasse o desempenho dos funcionários.

**Área de Comunicação:** A área de comunicação foi negligenciada. Como apontado pelo grupo de entrevistados, somente a comunicação da operação foi realizada em todos os Casos, mas não houve a criação de um plano de comunicação interna que pretendesse reforçar de forma contínua e consistente mensagens-chave sobre visão, estratégia e cultura. Foi quase unânime a conclusão dos gerentes de que, excetuando-se o Caso 7, nas empresas adquiridas não foi encontrada fácil disposição para colaborar. Pelo contrário, encontraram-se dúvidas, desconfiças e inseguranças quanto ao caminho a ser percorrido, o que levou à deficiência de comunicação interna e interorganizacional, segundo o diagnóstico feito pelos próprios gerentes. Em alguns dos casos, a presença dos gestores da organização em um evento de comunicação oficial da operação aos funcionários da adquirida serviu para desmobilizar resistências e facilitar-lhes o entendimento do processo. Porém, como em nenhum dos casos estudados houve prévio planejamento das integrações, a área de comunicação se viu tolhida no “O Quê” divulgar para desativar resistências:

Em muitas destas integrações, se tivesse havido definições mais claras e melhor explicadas sobre o processo de transição, definindo qual o papel de cada empresa e de cada área, acredito que muitos problemas atuais teriam sido evitados (Gerente 3). Falta de repasse de informações. Comunicação descentralizada de diversas áreas sobre o mesmo tema. Faltou evento de alinhamento inicial e grupo gerencial da integração que centralizasse as informações para repassá-las coerentemente. Seria o certo, não acha? (Gerente 4).



Ainda olhando a área de comunicação, para Harding e Rovit (2005, p.121), muitas vezes as empresas não pensam seriamente sobre integração até a transação ser anunciada ou mesmo concluída. Na empresa estudada, segundo a afirmativa de um dos entrevistados, o Gerente 1, “as aquisições foram tratadas em sigilo, por um pequeno grupo de indivíduos pré-selecionados, até a comunicação formal para o mercado”, o que impossibilitou, em todos os casos estudados, qualquer análise da cultura ou do capital humano da possível adquirida, pelo risco de vazamento de informações.

**Indicadores de Desempenho:** A organização teve sua gestão profissionalizada dois anos antes de iniciar suas aquisições, com a implantação das boas práticas de governança corporativa, para se preparar para a abertura de capital na BOVESPA. Uma das práticas implantadas - a definição e o monitoramento de indicadores de desempenho -, está atuante e já faz parte da cultura organizacional, servindo, inclusive, como base para a criação dos planos de ação existentes em todas as áreas, como confirmado por todos os gerentes (100% dos respondentes). Porém, mesmo sendo esta prática comum na rotina organizacional, não se fez presente em nenhum dos Casos analisados, como apontado pelos gerentes (novamente 100% dos respondentes), ao afirmarem que não foram definidos indicadores de desempenho por área para o Processo de Integração. Isso fez com que continuassem trabalhando para buscar os resultados anteriormente definidos para as rotinas, mesmo sendo cobrados pela integração. Assim, todas as tarefas específicas da integração eram percebidas, pelos gerentes, como “quebra de rotina”, “sobrecarga de atividades”, “falta de pessoal para atender novas demandas”, “prejuízo para os resultados definidos para a área”, entre outras respostas.

**Sobrecarga de Tarefas:** Destacam-se, ainda, para todos os Casos estudados, a percepção clara dos gerentes sobre a sobrecarga de tarefas (a rotina somada às obrigações com a integração) e a pressão para cumprimento de prazos muito curtos, impostos pela organização e não compactuada pelos funcionários das adquiridas. Mesmo tendo sido definido que os gerentes se concentrariam no *core business*, a demanda por informações e o processo de integração de processos propriamente ditos, entre adquirida e adquirente, já sobrecarregaram a rotina das áreas, visto que a empresa já mantinha equipes enxutas, com número mínimo de pessoas, suficiente apenas para dar conta da rotina. Não houve, nas integrações analisadas, a formação de comitê-guia (HARDING; ROVIT, 2005, p.145) que acompanhasse e orientasse os processos. Houve a tentativa de implantar gestão de projetos através da contratação de terceiros, porém, essa ideia não seguiu em frente, por ser questionada a utili-

dade de se trazer pessoas de fora para fazer acelerar processos que estas não conheciam.

A falta do comitê-guia (HARDING; ROVIT, 2005, p.145) também foi sentida pelos gerentes, não somente pela inexistência de um “centro de informações” para alinhar planos e procedimentos, mas também para aliviá-los dos desgastes políticos e culturais nos contatos entre áreas similares. Essa falta foi sentida pelos próprios gerentes, que se uniram espontaneamente, formando um grupo de trabalho para tentar processar melhor os problemas relacionados às integrações. Este grupo passou a ser chamado de GIM - Grupo de Integração Multidepartamental e deverá ocupar exatamente o lugar do comitê-guia, a partir das próximas aquisições.

### **7.1.3 Diferenças apresentadas nos casos estudados**

A tática de integração cultural relacionada à Tomada de Decisão foi o ponto nevrálgico onde as reais diferenças entre os casos estudados afloraram. Assim, descrevem-se abaixo as diferenças percebidas quanto ao planejamento estratégico do processo de integração, momento sobre o qual Harding e Rovit (2005, p.121) destacam a importância de se definir previamente, e com rapidez e clareza, “Quem” serão os líderes responsáveis pelas tomadas de decisão, “Como” as farão e “Quais” áreas internas serão responsáveis pelo processo de execução.

O Caso 1 foi percebido pelos entrevistados como um processo de integração com um bom início, devido a um evento realizado na empresa adquirida com a presença dos gestores da organização, visando comunicar formalmente a operação. Como o Plano de Investimento objetivava acrescentar clientes à carteira da organização, o funcionário sênior responsável pelo atendimento aos clientes da adquirida foi trazido para trabalhar na matriz. Porém, apesar dessa iniciativa facilitar o encaminhamento de diversas questões levantadas pelos clientes, a integração foi dificultada pela não definição de um gestor que planejasse a execução do processo, o que promoveu perdas de receita, devido à perda de clientes (objeto do Plano), pela demora na definição de canais e responsabilidades quanto ao atendimento e suporte aos clientes da adquirida, novas formas de pagamento e novas estratégias de produto. Inclusive, por ser a empresa adquirida de pequeno porte, os contratos com os clientes estavam amadoristicamente redigidos, incompletos, e com documen-

tos e dados faltantes, fatos que exigiram a presença de um gestor para orientar as novas negociações.

Perdemos clientes, pelo próprio processo de mudança não ter sido planejado. Não foram pré-definidos os canais e responsabilidades de atendimento aos novos clientes. Houve, também, indefinições da forma de pagamento: se continuaria sendo feita pelo sistema da adquirida, ou passariam todos para o novo sistema (Gerente 5).

O pior foi a indefinição de estratégias de produto para os novos clientes (Gerente 6).

Muitos dos atrasos foram ocasionados por erro de comunicação interna. Acharam que o faturamento dependia de os contratos da adquirida ter que serem rapidamente implantados no sistema. Isso chateou os clientes (Gerente 16).

A falta de informações foi o ponto pior deste processo, principalmente quanto ao status dos contratos e da relação detalhada de produtos (Gerente 12).

O Caso 2, apesar de ter contato com a continuidade dos gestores da empresa adquirida, acabou por ser considerado como um dos mais difíceis processos de integração para a empresa adquirente, por ter-se mudado premissas do Plano de Investimento durante o processo de integração. Inicialmente, o Plano de investimento previa agregar clientes à carteira, porém, com o tempo, decidiu-se acrescentar os produtos ao portfólio da organização, e, com isso, várias novas áreas foram chamadas a participar da integração, provocando descentralização da comunicação, confusões internas e sobrecarga de tarefas. Outros dois fortes fatores apontados pelos gerentes devem ser mencionados: planos estratégicos conflitantes das duas empresas, e, o responsável pela integração ficou longe do centro das decisões, sendo enviado para administrar uma das bases de vendas da adquirida.

O atendimento ao cliente e seus contratos seguiram com menos problemas [...] pela vinda de responsável da adquirida para a organização. Foi feito uma planilha com todos os dados de cada cliente. O que foi um marco a ser seguido (Gerente 9).

Como não se tem um plano de integração, a comunicação fica perdida. Existem várias indefinições e perguntas sem respostas (Gerente 14). Faltou saber o que fazer com a marca da adquirida. Não fomos avisados sobre a estratégia de marca e produtos (Gerente 13).

O Caso 3 pode ser considerado um dos melhores exemplos da relação direta entre “alcançar os resultados do Plano de Investimento” e “ter rapidez e clareza em definir previamente Quem fará e Como será feita a integração”. Nesta integração, o gestor foi apresentado aos funcionários juntamente com a comunicação da operação ao mercado. Mesmo quando, três meses depois, esse gestor precisou ser trocado por motivos internos, o processo de integração não ficou acéfalo, tendo sido rapidamente providenciado outro gestor para dar continuidade à execução do já planejado. Os problemas apontados nas entrevistas, para o Caso 3, foram todos referentes ao fato de a empresa adquirida ser uma pequena empresa, com práticas não ortodoxas, mas esses problemas foram solucionados com a implantação dos sistemas e controles:

A definição de um gestor para integração facilitou tudo. Problemas aconteciam, mas eram direcionados para uma solução mais rapidamente e tiravam dos ombros dos gerentes decisões que não lhes competiam (Gerente 3).

O gestor conhecia os processos da organização, então ficou bem fácil internar as áreas similares. Ele corrigia e preparava os dados e informações na linguagem que nossa cultura entenderia, e a conversa foi toda mais fácil (Gerente 8).

O melhor, mesmo, foi ter o gestor responsável pela integração, que entendia as nossas exigências para internar as áreas similares. Apesar de ainda não ter sido concluído o processo de integração, por algumas indefinições da estratégia, ninguém fica no nosso pé angustiado, achando que não sabemos fazer o que sempre fizemos bem. A tranquilidade é tanta, que até já fizemos um plano de integração de nossa própria área (Gerente 11).

O Caso 4 é um processo de integração entre empresas de mesmo porte. Nesta, todos os gestores da adquirida foram mantidos, além de ter sido definido e enviado um gestor da organização para ser o responsável

pela interface e facilitar a integração. As decisões eram compartilhadas, e os gestores da adquirida sabiam que eles seriam comunicados de mudanças antes de suas implantações. Neste Caso 4, os problemas identificados na integração apareceram como padrão a todas, pela tipo de deficiências apontadas: não ter existido um plano prévio de integração, não existir comunicação interna, nem área de recursos humanos atuando com o propósito de incentivar a colaboração entre os envolvidos e desenvolver uma visão compartilhada.

Ainda não houve a consolidação da adquirida, pois ainda não há definição do modelo de integração (Gerente 12).

Demora na definição do modelo. Estamos há um ano da aquisição, e ainda não aconteceu de fato a consolidação (Gerente 13).

Faltou informação do tipo de integração necessária e dos resultados esperados com a aquisição (Gerente 14).

No Caso 5, pelo fato de o Plano de Investimento objetivar a agregação de clientes e produtos à organização, esse processo acabou por significar integração entre várias áreas similares ao mesmo tempo, promovendo, então, dificuldades para processar unidade em tamanha complexidade de gestão de pessoas, processos e culturas. Porém, neste Caso, desde o início foi definido Quem seria o líder do processo de integração, o que facilitou a busca de soluções para muitos dos problemas encontrados, principalmente os ligados à área de *Marketing* (problemas surgidos pela independência de comunicação e força da imagem de ambas as marcas) e nas áreas de Contratos e Financeira (problemas surgidos pelas diferenças nos sistemas de controles). Em contrapartida, as áreas de Clientes, Produtos e Controladoria Financeira foram integradas sem muitos problemas pois, desde o início, o gestor da Integração focou sua atenção nessas áreas, propiciando tomadas de decisão ágeis e claras.

Bom gerenciamento do projeto pelo profissional selecionado. Boa sinergia com os gestores da adquirida, facilitando o acesso às informações necessárias para os processos da área de clientes (Gerente 15).

Precisa ser melhorado, e muito, a comunicação, quando adquirimos empresas com produtos similares, evitando controvérsias na continuidade ou não de cada produto/empresa (Gerente 4).

No Caso 6, a área de recursos humanos foi mais atuante, visto que foi apresentado o modelo de gestão em RH da organização no momento em que os líderes comunicavam a aquisição aos funcionários da adquirida e, assim, todos souberam aonde seriam alocados, o que evitou a ativação de ansiedade e inseguranças, prejudiciais ao alcance dos objetivos pretendidos pelo Plano. Como o objetivo da aquisição previa agregar clientes e produtos ao portfólio da organização, o foco dado pelo gestor da integração às áreas relacionadas a esses processos visou acelerar a integração do atendimento de clientes, a adequação da base instalada e o plano de evolução de produto. O Gestor tem perfil de produtos e não soube olhar as outras áreas importantes para consolidar a integração. Os maiores problemas apontados, neste caso, foram as “enormes dificuldades com dados e informações: ou por lentidão da adquirida no atendimento de solicitações de informações, ou por erros de registros, ou até por falta deles” (Gerente 3). As áreas de contratos e tesouraria foram as mais prejudicadas:

Na área de produto, foi montado, pela primeira vez, um plano de integração antes do início da integração. Foi realizado um *overview* dos processos da organização para os responsáveis dos processos da adquirida, e montado um plano de integração (Gerente 16).

Todas as áreas da organização que dependeram de dados e informações seguras e claras pedidas à adquirida para processar a integração, se deram mal nesta integração. Os funcionários da adquirida, ou não sabiam, ou não queriam proceder corretamente dentro dos novos padrões de prazos. Amontoaram-se diversas pendências, por falta de informações confiáveis e no tempo certo (Gerente 7).

No Caso 7, as empresas envolvidas nesta integração já mantinham relações comerciais de longo prazo antes da operação, o que facilitou o entendimento processual e cultural entre várias áreas similares. Por já conhecerem em profundidade suas ofertas de serviços e produtos

aos clientes, a integração da área de cliente foi relativamente fácil, de acordo com o foco do Plano de Investimento desta aquisição. Outro facilitador foi a manutenção dos executivos da adquirida como gestores da integração na área de clientes e contratos. Inclusive, foi apontado pelos gerentes que esta integração não apresentou graves dificuldades por ter sido a operação muito bem recebida pelos funcionários da adquirida, sendo estes abertos ao diálogo e complacentes com as indefinições dos próprios funcionários da organização em relação a detalhes da integração. A área de *Marketing* destacou que existe uma grande expectativa dos funcionários da adquirida quanto aos benefícios que a operação trará para suas carreiras, o que, caso não se cumpra rapidamente, provocará desestímulo à cooperação e à integração propriamente dita. Os problemas de falta de informações também apareceram nesta integração, e as indecisões apontaram em algumas áreas. Esta integração também não contou com um plano prévio de integração, mas, como foi mais tranquila por outros motivos, as áreas de base acreditaram que somente elas não estavam sendo municiadas com informações importantes.

A empresa adquirida tem um clima que gera encantamento em todos que buscam contato com a mesma, o que facilita a troca de informações (Gerente 6).

Mesmo sendo uma das melhores integrações, ainda falta muito para chegarmos ao ideal, principalmente por não ter tido ainda um plano de integração que nos entreguem assim que realizam a compra. Tudo bem que nem tudo pode ser previsto, mas não podemos achar que a integração começa depois da comunicação da compra e que não teremos problemas de prazo e custo (Gerente 10).

A integração não se processa apenas nas áreas focadas pelo Plano de Investimento, mas parece que a organização só manda o gestor olhar para elas. Existem áreas de base que precisam ser olhadas e orientadas na integração, para que o sistema não engasgue. Um plano de integração que olhe todas as áreas seria o certo (Gerente 4).

Ao observar o Quadro Resumo dos Casos analisados (Quadro 11) e a Tabela 2 apresentada anteriormente, pode-se analisar as médias alcançadas em cada uma das sete integrações estudadas e perceber que, no prazo de 14 meses, desde o Caso 1, que obteve a média de 1,89, ao Caso

7, que obteve a média de 1,61, a organização trabalhou para diminuir os problemas inicialmente perturbadores para a consolidação das adquiridas. Mesmo que tenha sido um pequeno avanço, o esforço da organização em buscar modificar o padrão danoso da fase pós-operatória na empresa é reconhecido e apontado como positivo pelos entrevistados. Ficaram pendentes, sem solução em andamento, problemas como a inexistência de um plano prévio de integração, a falta de participação da área de recursos humanos e a deficiência da comunicação interna, que influenciam em demasia o fluxo de informações, o compartilhamento e a construção de conhecimentos interorganizacionais.

Após essa fase de diagnóstico de todos os problemas vivenciados em cada uma das áreas da empresa adquirente em estudo, durante os processos de integração com as sete adquiridas, procederam-se às discussões em grupo, buscando apontar as causas dos problemas a partir do método de Pareto.



<b>Caso</b>	<b>Destaque</b>	<b>Negativo</b>	<b>Padrão Comum</b>
1	Foi trazido o funcionário sênior responsável pelo atendimento aos clientes da adquirida.	Não houve definição de gestor da integração. Demora quanto à definição de: canais e responsabilidades quanto ao atendimento e suporte aos clientes da adquirida; novas formas de pagamento; novas estratégias de produto.	<p>Não existiu um plano prévio para a integração, nem a atuação de áreas como a comunicação interna e recursos humanos.</p>
2	Houve continuidade dos gestores da adquirida.	Mudaram-se premissas do Plano de Investimento durante o processo. Planos estratégicos conflitantes das duas empresas e o responsável pela integração ficou longe do centro das decisões.	
3	Gestor foi apresentado aos funcionários, juntamente com a comunicação da operação ao mercado.	Integração dificultada apenas pelo fato de a adquirida ser uma pequena empresa com práticas muito diferentes da adquirente	
4	Todos os gestores da adquirida foram mantidos, além de ter sido definido gestor para ser o responsável pela interface. Decisões eram compartilhadas.	Não se mantiveram os executivos.	
5	Integração entre várias áreas similares, ao mesmo tempo.	Dificuldades para processar unidade em tamanha complexidade de gestão de pessoas, processos e culturas.	
6	Área de Recursos Humanos mais atuante.	O Gestor tem perfil de produtos e não soube olhar a integração com as outras áreas. Dificuldades com dados e informações.	
7	As empresas já mantinham relações comerciais anteriores.	Falta de informações; indecisões na tomada de decisão.	

Quadro 11: Resumo dos Casos

Fonte: dados primários.

## 7.2 MÉTODO DE PARETO

O princípio de Pareto, que destaca a importância de se encontrar os 20% de causas essenciais que respondem por 80% dos resultados mais importantes, norteou as discussões do grupo de gerentes na fase de mapeamento do processo de integração.

Nas análises realizadas pelo grupo, concluiu-se que exatamente 80% dos problemas encontrados nos sete processos de integração estudados foram causados por deficiências – erros ou falta – de compartilhamento de informações e conhecimento dos gestores para com os gerentes, entre as áreas internas e/ou destas com as áreas similares da adquirida.

A Tabela 3 descreve os problemas vivenciados por gerentes, em sete processos de integração da Sultech Co., e foi construída para mostrar que os respondentes apontaram 139 problemas, que puderam ser classificadas em doze famílias.

A família de problemas que apresentou mais citações (32% do total) aponta problemas no compartilhamento de informações e conhecimentos entre áreas internas à organização e as áreas similares das adquiridas. Os problemas surgem por diferentes motivos, desde a falta de preparação dos mesmos para realizarem esses contatos, a falta de “informações claras e antecipadas” sobre o que vão encontrar e o que podem exigir da adquirida, e falta de diretrizes para onde devem “conduzir a integração – até que ponto?”. Ainda, surgem citações quanto à falta total ou parcial de dados e informações solicitadas, atraso na liberação de dados, e diferentes conflitos por falta de entendimento de significados culturais divergentes:

- a) 45 deficiências no compartilhamento de informações e conhecimentos entre áreas da organização e áreas similares da adquirida, configurando 32% do total.

Descrição dos Problemas		Quantidade	% Problemas	Quantidade acumulada	% Acumulada
A	Deficiência no Compartilhamento de informações e conhecimentos entre áreas similares (organização/adquirida).	45	32%	45	32%
B	Deficiência no Compartilhamento de informações e conhecimentos verticalizados.	38	27%	83	60%
C	Deficiência no Compartilhamento de informações e conhecimentos entre áreas internas à organização.	29	21%	112	81%
D	Mudanças Descoordenadas de profissionais internos.	6	4%	118	85%
E	Falta de Definição de Papéis dos Líderes.	6	4%	124	89%
F	Problemas Operacionais de internação de processos.	5	4%	129	93%
G	Elevação de Custos iniciais com a absorção da adquirida.	3	2%	132	95%
H	Pouco Tempo Disponível para coordenação das ações interdepartamentais.	2	1%	134	96%
I	Falta de Liberação de verba para investimento.	2	1%	136	98%
J	Falta de Pessoal para as novas demandas.	1	1%	137	99%
K	Falta de Alinhamento sobre o destino da marca adquirida.	1	1%	138	99%
L	Aumento de Pessoal vindo da Adquirida ainda sem treinamento.	1	1%	139	100%
TOTAL		139	100%	-----	-----

Tabela 3: Descrição dos Problemas das Integrações da Sultech Co.

Fonte: dados primários.

Além disso, as solicitações são feitas em cima da hora e por canais errados, “sem condições de revisão e adequação”, consequentemente, não são discutidas entre solicitantes e responsáveis por executá-las. No geral, as reclamações “sobre o fluxo de saída” recaem sob as falhas em relação à informação (“clareza”, “falta de informação”, “não recebo

*feedback*”, “sistemas não estão integrados”, “demora na entrega de informações”, “burocracia”).

As pessoas têm dificuldades para buscar entender as normas e processos instituídos. Não é explicado aos novos que estão chegando. Dizem que é falta de tempo, mas este tempo tem que ser urgentemente encontrado, por que a baixa de produtividade da nossa área é absurda com este atropelo (Gerente 3).

Falta sinergia entre as áreas. Não nos apresentaram direito. Então, como não nos conhecemos, não podemos lutar lado a lado, não é? (Gerente 10).

Não existe um processo formal de integração. Não tivemos espaço para nos conhecermos. As informações só são pensadas sob demanda (Gerente 4). As informações não chegam claras. As pessoas não são comprometidas com o processo, cada um olha para o seu “papel”, não se interessam pelo todo (Gerente 6).

Um dos gerentes entrevistados (Gerente 7) considerou que durante a fase de integração pós-aquisição, em todos os casos estudados, as informações são passadas de modo desordenado. Não é definido um “processo de comunicação para o entendimento claro”, e o sistema muda, dependendo mais “de cada executivo que lidera a operação do que de um objetivo corporativo”.

Eu não aceito a posição deles. Como podem se recusar a liberar as informações que estou pedindo? São sonsos, incompetentes ou loucos? A organização agora é dona deles, o que podem fazer, além de obedecer ao que mandamos fazer? (Gerente 5).

Eu tenho que cumprir os prazos, mas eles não ajudam em nada, atrapalham (Gerente 15).

Quanto às deficiências internas à organização, foram apontadas nas respostas às entrevistas individuais, desde falta da comunicação verticalizada a erros de comunicação entre as áreas. Foi percebido que as áreas internas têm dificuldade de incluir, nos processos de rotina organizacionais já consolidados, os modelos de gestão das adquiridas.

Ou, ainda, que “os processos organizacionais não foram apresentados claramente à adquirida, provocando atropelos e sobrecarga de trabalho” (Gerente 11). Tantos os fluxos de informações dos gestores da operação para os gerentes de áreas internas, como os fluxos entre as próprias áreas apresentam dificuldades durante a integração com a adquirida. Geralmente são realizadas solicitações sem que haja consciência de que o outro ainda não pode executá-las, por falta de tempo, informações, ou pela própria irregularidade do processo, o que causa “frustração, ansiedade” e “retrabalho”.

- b) Perfazendo 27% do total, com 38 citações, estão as deficiências na comunicação verticalizada, aqui entendidas como problemas na liberação de dados, informações e conhecimentos da Diretoria da Organização para os Gerentes médios da mesma. Entre outros, foram apontados desde a falta total de informações sobre o plano de investimento, até o seu não entendimento devido à linguagem ser pouco prática, não abordando ou respeitando a realidade de cada área.

A Diretoria, na negociação da compra, criou expectativas na adquirida, que até agora não foram cumpridas. E o pior [é] que, como nós gerentes não sabíamos dessas promessas, estamos penando para entender as resistências e buscar informações com a nossa Diretoria, para conseguirmos renegociar com as áreas similares. Se fôssemos mais bem informados, nós, gerentes, enfrentaríamos menos problemas (Gerente 5).

- c) Perfazendo 21% do total, há 29 citações por deficiências no compartilhamento de informações e conhecimentos entre as áreas internas da organização, desde falta de tempo para “passar as informações que o outro pediu” até a falta de “consciência de que o outro precisava dos dados”. Ainda se incluem neste item destaques como:

Nem parece que somos profissionalizados, com processos implantados. Estamos “batendo cabeça”. Um gerente vai à adquirida e, ao retornar, é incapaz de reunir os outros interessados para passar as informações às quais teve acesso. Pelo contrário, “esquece” tudo que não é de seu interesse. Sabe o que isso acarreta? Gastos desnecessários,

aborrecimentos e mais conflitos. Pois cada gerente tem que ir até a adquirida para buscar suas próprias informações. O cara da adquirida se irrita. Já ouvi de um: “Cara, pensei que vocês fossem mais organizados, falei tudo isso ontem para o seu colega!” (Gerente 2).

Vale destacar que foram apontados como causas dos problemas acontecidos, nas sete integrações em estudo, dois itens que somam 8% do total das citações e que precisam ser mais bem entendidos: Falta de Definição de Papéis dos Líderes (6) e Mudanças descoordenadas de profissionais internos (6). Mesmo parecendo serem problemas diferentes, com causas diferentes, esses problemas poderiam ter sido apontados como deficiências de compartilhamento de informações e conhecimentos verticais (entre Diretoria e suas áreas de ação) e, deficiências de compartilhamento de informações e conhecimentos entre áreas da organização.

As definições de papéis dos líderes eram determinadas em reunião de diretoria, porém eram mal disseminadas na organização, ou por “falta de tempo” de alguns diretores, ou por “não envolvimento” da área de comunicação interna (sob a responsabilidade do RH) nos processos de integração. As mudanças realizadas, tanto em funções, como em substituições de profissionais internos à organização, também poderiam ser classificadas como deficiência de compartilhamento de informações e conhecimentos, agora como falta de compartilhamento de informações e conhecimentos entre áreas. Todas as modificações internas foram planejadas verticalmente, ou seja, dentro da própria área só aconteciam mudanças de pessoal após a discussão, entendimento e aceitação da Diretoria, Gerência e colegas de trabalho. O que foi considerado como problema do processo de integração, na verdade, foi o não compartilhamento de informações e conhecimentos para as outras áreas internas (que faziam interface com a área que sofreu mudanças).

Ainda constam da lista sete últimos problemas, com 11% do total, somando 15 citações, em um total de 139: Problemas Operacionais de internação de processos (5); Elevação de Custos iniciais com a absorção da adquirida (3); Pouco tempo disponível para coordenação das ações interdepartamentais (2); Falta de Liberação de verba para investimento (2); Falta de Pessoal para as novas demandas (1); Aumento de Pessoal vindo da Adquirida ainda sem treinamento (1); Falta de alinhamento sobre o destino da marca adquirida (1).

## 7.2.1 Gráfico de Pareto e a análise gerencial da situação

Como dispúnhamos de dados numéricos e temos o objetivo de analisar as causas essenciais dos problemas de integração vivenciados pela organização, apresentando a priorização dos problemas a serem solucionados, pudemos organizá-los no Gráfico 4: Pareto dos Problemas de Integração Estudados, para que assim fossem tiradas as conclusões necessárias.

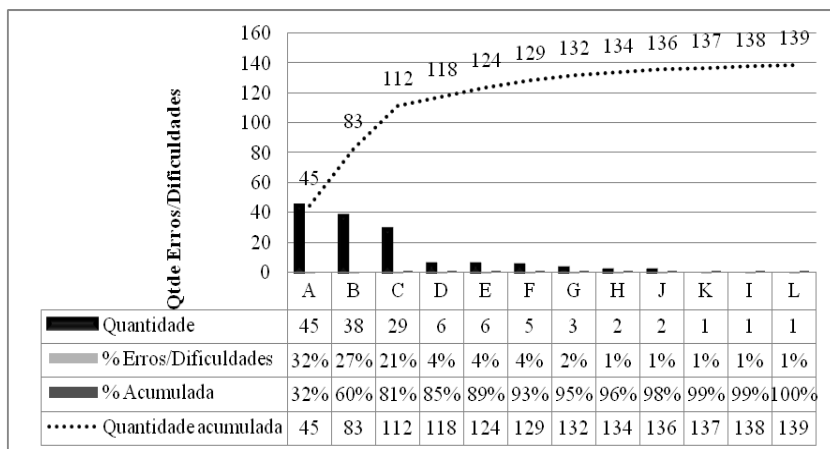


Gráfico 4: Gráfico de Pareto dos Problemas de Integração Estudados.

Fonte: dados primários.

A partir da análise do Gráfico 4, e com o apoio do Quadro 12, que relaciona as descrições dos Problemas dos processos de integração, em estudo, com as possíveis soluções propostas pelos próprios gerentes, pode-se visualizar claramente quais os problemas que devem concentrar a atenção e os recursos da organização, na busca de suas possíveis soluções.

Os problemas A, B e C acumulam um percentual de 81% das deficiências citadas pelos gerentes. Se a estes ainda forem somadas as citações agrupadas nas famílias D e E, que, como explicado, podem ser classificadas em problemas ocasionados por deficiências de comunicação verticalizada e entre áreas, obteremos um percentual acumulado de 89%.

Quando discutido sobre as possíveis soluções para os problemas percebidos, os gerentes ainda apontaram o problema (H) - Pouco Tempo Disponível para coordenação das ações interdepartamentais-, como passível de ser resolvido por meio da mesma solução proposta para os problemas A, B, C, D, E, qual seja: A modelagem de um processo que promova o compartilhamento eficiente e eficaz de informações e conhecimentos entre todos os envolvidos na integração.

Assim, se o percentual acumulado de 89% das causas dos problemas A, B, C, D, E for somado ao percentual de 1% do Problema H, chega-se a 90% dos Problemas dos processos de integração analisados, o que assegura a concentração de recursos na busca de suas soluções.



Descrição dos Problemas		Soluções Propostas pelos Gerentes	
A	Deficiência no Compartilhamento de informações e conhecimentos entre áreas similares (organização/adquirida).	1	Ambiente que promova o compartilhamento das informações e conhecimentos.
B	Deficiência no compartilhamento de informações e conhecimentos verticalizados.	1	Ambiente que promova o compartilhamento das informações e conhecimentos.
C	Deficiência no compartilhamento de informações e conhecimentos entre áreas internas à organização.	1	Ambiente que promova o compartilhamento das informações e conhecimentos.
D	Mudanças Descoordenadas de profissionais internos.	1	Ambiente que promova o compartilhamento das informações e conhecimentos.
E	Falta de Definição de Papéis dos Líderes.	1	Ambiente que promova o compartilhamento das informações e conhecimentos.
F	Problemas Operacionais de internação de processos.	2	Tempo, verba e pessoas qualificadas.
G	Elevação de Custos iniciais com a absorção da adquirida.	3	Sem solução. Apenas ter controle, para que estes custos sejam absorvidos ao longo do processo.
H	Pouco Tempo Disponível para coordenação das ações interdepartamentais.	1	Ambiente que promova o compartilhamento das informações e conhecimentos.
I	Falta de Liberação de verba para investimento.	2	Tempo, verba e pessoas qualificadas.
J	Falta de Pessoal para as novas demandas	2	Tempo, verba e pessoas qualificadas
K	Falta de Alinhamento sobre o destino da marca adquirida.	4	Precisa-se de mais tempo.
L	Aumento de Pessoal vindo da Adquirida ainda sem treinamento.	4	Precisa-se de mais tempo.

Quadro 12: Relações dos Problemas e Soluções Propostas.

Fonte: dados primários.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que as operações de F&A passam a fazer parte das estratégias de crescimento acelerado das empresas brasileiras para vencerem nos mercados de hipercompetitividade (BARROS, 2003; BOWER, 1999; CARTWRIGHT; COOPER, 1992; FREIRE, 2008; SAMUELS; WILKES, 1996; MARANHÃO; MACIEIRA, 2004; WESTON et al., 1990; POST 1994), essas empresas deverão estar prontas a executar a integração com as empresas adquiridas da forma mais eficiente e eficaz (CAMARGO; BARBOSA, 2003; BARROS, 2003; RAVENSCRAFT; SHERER, 1987; HARDING; ROVIT, 2005; MUELLER, 1986; SCHERER, 1998; MC GINN, 2008; SIROWER, 1997; CHANMUGAN; SHILL; NANN, 2005; FREIRE, 2008; FREIRE et al., 2008a, 2009a).

Mas, para alcançar um nível eficiente de resultados na operação, que atenda aos objetivos projetados pelo Plano de Investimento que deu origem à F&A em si, precisa-se, antes, identificar as diversas origens dos problemas vivenciados em processos de integração, diagnosticando-se as causas consideradas essenciais (Teoria de Pareto), que poderão, caso sejam desativadas do processo, vir a solucionar a grande maioria dos problemas existentes no compartilhamento intra e interorganizacional.

Nesta pesquisa, buscou-se apoio em estudos bibliográficos, documentais e empíricos, visando responder à questão de pesquisa de **quais são as causas essenciais dos problemas de integração de operações de F&A?**

Assim, após conceituar as operações de F&A e seus planos de investimentos; após compreender como devem ser respeitados os processos decisórios dos processos de integração, identificando suas relações com os problemas vivenciados; após perceber que nas operações de F&A muitos dados e informações se perdem por inadequação cultural, por má-fé ou por descuidos de pessoas e grupos e, inclusive, perdem-se conhecimentos importantes pela demissão ou não retenção de pessoas chave; após entender a importância da atenção à criação de ambiente propício ao compartilhamento de dados, informações e conhecimentos; após estudar como pessoas e cultura são fatores determinantes para a qualidade do compartilhamento do conhecimento interorganizacional; após levantar o porquê de os funcionários da empresa adquirente continuar sentindo-se sobrecarregados e desgostosos com o processo de integração mesmo já passados meses da operação de F&A; após entender o

porquê dos conflitos explodirem em todas as áreas da empresa adquirente, permeando toda a hierarquia, sem distinção de gênero, idade, cargo, função, competência ou responsabilidade; após relacionar os quatro fatores críticos para o compartilhamento - Conhecimento como Estratégia, Atores Focalizadores, Troca de *Know-how*, Fluxos de Informação – com o sucesso do processo de integração, pode-se então dar início aos trabalhos com o grupo de gerentes da empresa adquirente, visando levantar as dificuldades vivenciadas por cada um perante o processo de integração com cada uma das adquiridas estudadas, e confrontá-las com as dificuldades apontadas pela literatura e pelas pesquisas das grandes consultorias internacionais.

Buscou-se identificar como a empresa adquirente estudada se relacionou com os princípios decisórios de Harding e Rovit (2005); relacionar as dificuldades e problemas vivenciados em cada área perante a integração; e, por final, elencar as causas essenciais desses problemas por meio do Método de Pareto.

Pelo levantamento bibliográfico e documental, pode-se entender as dificuldades de compartilhamento de dados, informações e conhecimentos que, em operações de F&A, se manifestam tanto internamente à adquirente, como entre adquirente e adquirida e, nessas operações, muitos dados e informações se perdem, devido aos problemas originados nas dificuldades de integração de pessoas, culturas e conhecimentos.

Entendeu-se que é de extrema importância, para o sucesso das operações de F&A, que as adquirentes passem a respeitar que qualquer pessoa ou conhecimento organizacional são carregados de significados culturais e, por serem assim, devem subsidiar as estratégias de integração com menos problemas e custo do que as consultorias apontam. Confirmam-se, assim, as idéias de diferentes autores que, de um jeito ou de outro, nos levam a entender como se processa a integração entre pessoas e culturas, aceitando o tempo de construção do conhecimento humano, a interferência do ambiente e a retroalimentação do processo como um todo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SVEIBY, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998; PACHECO, 2009; SANTOS, 2005, 2009; ARANHA; MARTINS, 1983; WATSON, 2003; ARANHA; MARTINS, 1983; LAKATOS; MARCONI, 2007).

Dessa forma, pode-se alcançar a conclusão de que o caminho para amenizar os problemas de integração nas F&A é o compartilhamento de dados, informações e conhecimentos, respeitando as dificuldades de integração de pessoas e cultura, o que nos leva a confirmar as ideias de diferentes autores como Nonaka e Takeuchi (1997); Hayes et al. (2008); Senge (2006); Maturana e Varela (2007); Terra (2005); Grotto (2002);

Oliveira, Fleury e Child (2001); Fialho e Ponchirolli (2005); Nakayama (1997); Sackmann (1991); Benedict (1934); White (1959); Malinowski (1944); Radcliffe-Brown (1952); Geertz (1973); Turner (1967); Hayes et al. (2008); Freire (2008); Freire et al. (2008a; 2008b; 2009a; 2009b).

Os resultados da pesquisa empírica confirmaram que a maioria dos problemas de integração advém de problemas de compartilhamento de dados, informações e conhecimentos, conforme sugeria Child e Heavens (1999 apud OLIVEIRA; FLEURY; CHILD, 2001), Puranam e Srikanth (2007) e Oliveira Jr. (2001).

## 8.1. ANÁLISE DOS PRINCÍPIOS DECISÓRIOS

A partir do levantamento das percepções dos gerentes da empresa, pode-se concluir, com base nos princípios decisórios de Harding & Rovit (2005), o seguinte:

- a) **Planejamento desde a *due diligence*** do processo de integração. Destaca-se, neste estudo, a afirmativa de Harding e Rovit (2005, p.121), de que só se pode tomar a decisão de investir em aquisições se a empresa tiver claramente definido o “Como o negócio irá funcionar entre as empresas envolvidas”. Esta tática de realizar um planejamento prévio da posterior fase de integração não foi aplicada em nenhuma das integrações estudadas, o que impossibilitou analisar seu impacto no processo. Mas, a falta dela foi fortemente sentida pelos gerentes, em todos os casos, que acabaram sugerindo espontaneamente o uso dessa tática. Pelas colocações dos gerentes, pode-se concluir que, se tivesse havido um plano da integração, o ambiente de interface teria sido outro: pelo menos a área de RH poderia ter processado corretamente a identificação dos problemas e mobilizado o envolvimento do capital intelectual, e a área de comunicação teria tido tempo de se capacitar para promover uma comunicação interna que mantivesse as empresas alinhadas com a cultura organizacional pretendida.
- b) **Definir um sistema de recompensas para o esforço específico de integração.** Esta tática também não foi utilizada em nenhum dos Casos, o que impediu o estudo de seu impacto sobre a percepção dos gerentes. Inclusive, como na rotina não é comum a premiação por esforço extra, os gerentes não entendem essa tática como possível de ser implantada. Pode-se,

apenas, tentar supor que recompensar o esforço extra que os profissionais são exigidos a fazer em fases de integração suavizaria as reclamações quanto à sobrecarga de rotina e falta de reconhecimento pelos líderes.

- c) **Prévia Definição de quem será o líder do processo de integração.** Como esta tática foi introduzida no decorrer da sequência de aquisições estudadas, pode-se analisar o seu impacto na percepção dos gerentes da organização quanto a ser este um facilitador da integração. Pelos resultados obtidos, entende-se que esta tática influencia mais a percepção de tranquilidade da integração, do que a necessidade da manutenção dos principais executivos, pois, no Caso 3, não se mantiveram os executivos e, mesmo assim, a integração foi considerada como uma das mais tranquilas pelo grupo.
- d) Quanto à Tática - **integrar somente as áreas que importam para o sucesso do Plano de investimento** - confirmou-se a estreita relação entre a complexidade de integrar mais áreas e a dificuldade de buscar resultados em menor tempo, pela quantidade de dificuldades vivenciadas nos Casos em que houve integração em diferentes áreas.
- e) Quanto ao princípio decisório de se **manter o poder de fogo no core business**, nos casos analisados, confirmou-se que não é saudável para a organização deixar que as demandas de integração entrem em conflito com a rotina da área. A sobrecarga de retrabalhos foi uma consequência danosa deste conflito rotina x integração, por motivos como os “erros ou recusa de informações das adquiridas” e a inexistência de informações claras quanto ao que fazer na prática para consolidar as integrações em cada área.

Ainda, vale destacar três análises dos dados levantados nesta fase da pesquisa, quanto aos princípios decisórios da integração:

- **Planejamento:** Se houve planejamento prévio da integração durante o planejamento da operação de F&A, este não foi corretamente transmitido aos gerentes de área, pois todos, por unanimidade, afirmaram desconhecê-lo. Sem serem comunicados sobre como deveriam agir durante as integrações, eles ficaram confusos e “batendo a cabeça”, como diz um dos entrevistados.

- Participação da área de **Recursos Humanos**: Vale destacar que, pelo fato de a empresa adquirente, em alguns dos casos, ter trazido um profissional experiente da adquirida para trabalhar na organização, foram trazidos, também, os conhecimentos tácitos e operacionais da área específica, o que confirma a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre a importância da socialização e do processo de externalização dos conhecimentos tácitos em explícitos.
- Área de **Comunicação**: Por este princípio não ter sido respeitado no processo de integração, destacou-se como uma das causas da maioria dos problemas de integração. Quando o presidente da adquirente visitava a adquirida para apresentar o plano e suas intenções futuras, bem como era promovido um churrasco de confraternização entre adquirida e adquirente, os gerentes percebiam que as dificuldades de comunicação com a adquirida diminuía, comprovando não somente a importância da externalização dos conhecimentos, como da criação de espaço para o compartilhamento. Pela percepção dos gerentes, os problemas de integração parecem ter diminuído ao se criar um espaço de compartilhamento Ba (NONAKA; KONNO, 1998).

### 8.1.1 Dois novos princípios decisórios

Mas, além dos princípios decisórios apontados por Harding e Rovit (2005), e dos destaques das deficiências nas áreas de Planejamento, Recursos Humanos e Comunicação, destacaram-se mais dois princípios, que foram mencionados espontaneamente em todas as discussões de grupo, entrevistas individuais e questionários. São eles: (1) a necessidade de capacitação dos gerentes como negociadores e, (2) análise prévia de aderência de dados e processos das áreas similares que serão integradas.

Explica-se o destaque dado à capacitação, como negociadores, dos gerentes responsáveis pelas áreas que serão integradas, pela deficiência da organização em perceber estes executivos como operadores, o

que na prática não procede, pois são eles que enfrentam as resistências dos inseguros (e, em alguns Casos, insatisfeitos) funcionários das adquiridas, na interface de internação de processos e atividades similares:

Nós, gerentes, não temos acesso a várias definições, se é que elas existem. E, ao sermos questionados, passamos por bobos, ou a empresa passa por incompetente. O que mais ouvi, neste período, foi: “você parece não saber aonde querem chegar”. Nós, gerentes, não sabemos? (Gerente 13).

Nós, na verdade, temos que negociar, com a adquirida, coisas importantes para o sucesso do Plano, mas não somos preparados para isso. No dia a dia que a coisa pega. É durante as interfaces das áreas que surgem os maiores conflitos e riscos de perdas e prejuízos (Gerente 1).

Não podemos mais ver a adquirida como “um local cheio de dados, informações e processos a serem encaixados aos padrões da organização”. Temos que percebê-las como empresas que estão no mesmo barco, querendo chegar ao mesmo lugar: o sucesso da aquisição (Gerente 9).

É difícil fazê-las confiarem na gente, porque, como não sabemos todas as intenções da organização, muitas vezes nós falamos uma coisa que no dia seguinte vem o diretor e faz tudo ao contrário (Gerente 2).

O destaque dado à necessidade de uma análise prévia de aderência de dados e processos das áreas similares que serão integradas, explica-se pelo descumprimento de prazos apontados e que geraram perdas e conflitos entre as áreas, simplesmente pelo não entendimento ou até mesmo pela incompatibilidade entre dados e processos existentes na organização e encontrados na adquirida. Como dito por um dos gerentes:

Comprar a carteira de clientes não significa simplesmente comprar uma lista de nomes e CGC. Comprar clientes significa comprar a capacidade de atendê-los em suas necessidades e interesses. E, se os dados históricos dos clientes não entram corretamente no sistema da organização, como vamos visualizar este cliente, analisá-lo, entendê-lo e atendê-lo como ele espera? (Gerente 15).

O mesmo acontece com produtos. Se a adquirida não trabalha com uma base próxima à nossa e, seus processos não respeitam o mínimo da qualidade exigida por nossos padrões, como prever tempo e custo para processar a internação? (Gerente 6).

Não temos dúvida nenhuma que precisamos criar um sistema que nos permita prever o grau de aderência da futura adquirida às práticas de cada área. No mínimo, a diretoria estaria preparada para as dificuldades que as áreas enfrentarão para integrar. Se soubéssemos o que iríamos encontrar dentro de cada área, nem sei se teria valido a pena fazer esta aquisição. Se agora colocarmos no papel o que foi pago e o que ainda teremos que gastar para consolidar esta integração... Acho desanimador tanta dificuldade. Temos que encontrar um caminho de analisar a aderência de processos antes de comprar. Esse é o segredo do sucesso de uma aquisição, com certeza (Gerente 8).

## 8.2. ANÁLISE DO GRÁFICO DE PARETO

A análise do Gráfico de Pareto, produzido por este estudo a partir da situação vivenciada pelos gerentes da empresa “Sultech Co.” durante os processos de integração após sete operações de F&A, nos anos de 2006 e 2007, foi decisivo para a identificação das doze causas dos 139 problemas enfrentados. Conseguiu-se, conforme o objetivo da pesquisa, analisar as causas essenciais dos problemas de integração, que, se forem desativadas, possibilitarão a solução de 90% dos problemas existentes.

As doze causas são:

- a) Deficiência no Compartilhamento de informações e conhecimentos entre áreas similares (organização/adquirida).
- b) Deficiência no Compartilhamento de informações e conhecimentos verticalizados.
- c) Deficiência no Compartilhamento de informações e conhecimentos entre áreas internas à organização.
- d) Mudanças Descoordenadas de profissionais internos.
- e) Falta de Definição de Papéis dos Líderes.
- f) Problemas Operacionais de internação de processos.
- g) Elevação de Custos iniciais com a absorção da adquirida.



- h) Pouco Tempo Disponível para coordenação das ações interdepartamentais.
- i) Falta de Liberação de verba para investimento.
- j) Falta de Pessoal para as novas demandas.
- k) Falta de Alinhamento sobre o destino da marca adquirida.
- l) Aumento de Pessoal vindo da Adquirida ainda sem treinamento.

Na busca pela definição das causas essenciais que, segundo Pareto, são os 20% das causas responsáveis por 80% dos problemas, a pesquisa encontrou a concentração dos problemas nas Deficiências de Compartilhamento de Informações e Conhecimentos. Os problemas de deficiência no Compartilhamento de informações e conhecimentos entre áreas similares (adquirente/adquirida), entre diretoria e áreas (verticalizada) e entre áreas internas à adquirente, acabaram por somar um percentual acumulado de 81%, como apresentado na Tabela 3. Inclusive, a partir da análise do Gráfico 4 e com o apoio do Quadro 12, somando-se o percentual alcançado pelos problemas A, B e C aos problemas D, E, H, chega-se a 90% dos Problemas dos processos de integração citados.

Apontadas as causas essenciais dos problemas, o grupo pode discutir as soluções, levando-os à percepção da importância de se desenvolverem um ambiente propício ao compartilhamento das informações e conhecimentos, de modo mais eficiente e eficaz, entre todos os envolvidos na integração, o que bloqueará ou desativará as causas essenciais das deficiências de integração apontadas pelo Gráfico de Pareto da Situação.

Entende-se então que, ao focar os esforços na promoção de ambiente para o compartilhamento de conhecimentos, a organização solucionará 90% dos problemas de integração, reduzindo os custos e os ciclos da própria integração, aproximando os resultados da integração aos objetivos propostos pelo plano de investimento da operação de F&A.

### 8.3. COMENTÁRIO

Neste estudo, confirmou-se a necessidade determinada por Maranhão e Macieira (2004) de que, para que a qualidade dos processos de integração não seja mais encarada como uma aposta, precisa-se encerrar a loteria de às vezes as operações de compra darem certo, e às vezes não. Dessa forma, os resultados deste estudo, apontando as causas es-

senciais dos problemas de integração, possibilitarão o traçar de novos caminhos com menos conflitos e mais compartilhamento entre as empresas envolvidas. Assim, ao se estabelecerem as causas essenciais dos problemas, estes poderão ser solucionados, pois, como afirmam Maranhão e Macieira (2004), de nada adianta agir sobre os efeitos, se não se retirarem os problemas provocadores do mal-estar.

Com esta pesquisa, atendeu-se aos objetivos pretendidos: os objetivos específicos e o objetivo geral de analisar as causas essenciais dos problemas dos processos de integração vivenciados pelas áreas internas às empresas adquirentes participantes de operações de F&A, que, ao serem desativadas do sistema, possibilitarão o compartilhamento dos conhecimentos e, conseqüentemente, o alcance do sucesso das operações.

Com este estudo, pode-se diagnosticar as dificuldades e facilidades encontradas pelos gerentes perante os sete processos de integração em curso na empresa Techno Co., chegando-se à conclusão de que os princípios decisórios classificados por Harding e Rovit (2005) merecem atenção também pelas empresas brasileiras e que é importante dar-lhes vistas, antes e durante os processos de integração, para que os gerentes se sintam seguros, processando a consolidação da adquirida rápida e positivamente, aproximando os resultados da integração aos objetivos propostos pelo Plano da operação. Inclusive, pode-se concluir que, além desses princípios apontados por Harding e Rovit (2005), existem mais dois a serem respeitados para que as integrações nas empresas brasileiras se processem competentemente: (1) capacitação dos gerentes como negociadores e, (2) análise prévia de aderência de dados e processos das áreas similares previstas para integração.

Foram confirmadas, inclusive, com este estudo, as teorias de gestão do conhecimento estudadas, que destacam a importância da criação de ambientes propícios ao compartilhamento do conhecimento para que os conflitos não se instalem, e oportunize-se a criação de novos conhecimentos organizacionais. Não compartilhar conhecimentos entre as empresas participantes das F&A pressupõe a perda da memória relativa aos clientes, fornecedores e mercado, o que leva a adquirente à perda do valor das empresas compradas.

A partir das discussões com o grupo de gerentes da empresa estudada, percebeu-se a necessidade da modelagem de um processo de integração que venha a nortear as atividades de integração com as empresas adquiridas desde o momento da aquisição, e que leve em conta a importância do compartilhamento de pessoas, cultura e conhecimentos entre áreas similares. E, para que se alcancem os objetivos do Plano de Inves-

timento, precisa-se, inclusive, desenvolver instrumentos que permitam a análise da integração no período de *due dilligence*.

#### 8.4 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Recomenda-se a continuidade deste estudo, para que se consiga modelar um processo de integração viável de ser implantado em empresas brasileiras que têm optado pelo crescimento acelerado a partir de F&A.

A proposta de continuidade desta pesquisa, como aponta a Figura 13, visa buscar a modelagem de um processo de integração pós-operação de F&A que promova a criação e compartilhamento de conhecimentos necessários para a tomada de decisão quanto ao que realmente se precisará integrar após a operação ser realizada, como aponta Harding e Rovit (2005).

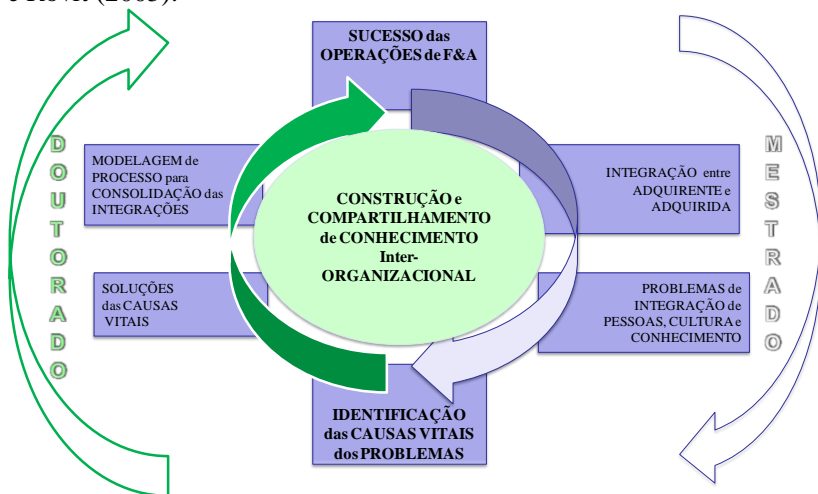


Figura 13: Trabalho Futuro: Relacionamento dos Constructos da Pesquisa.  
Fonte: Dados do autor

Esse processo a ser modelado deverá, ainda, ser capaz de orientar e suportar as áreas internas quanto à avaliação de riscos e conflitos possíveis no processo de integração (HARDING; ROVIT, 2005; RAVENS CRAFT; SCHERER, 1987; MUELLER, 1986), construindo, dessa maneira, um ambiente de compartilhamento proposto por Nonaka

e Konno (1998), para levar a empresa adquirente a desenvolver um melhor relacionamento com as empresas adquiridas e, conseqüentemente, aos resultados pretendidos, em menor tempo e com maior qualidade percebida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINHO, M. C. E. **Complexidade e organizações:** em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

ARANHA, M. L. A.; MARTINS, M. H. P. **Filosofando:** introdução à filosofia. São Paulo: Moderna, 1993.

BANCO CENTRAL EUROPEU. **Fusões e aquisições envolvendo o sector bancário da EU.** Factos e Implicações: margens e padrões de crédito dos bancos da EU. Tradução: Banco de Portugal. Frankfurt, dez. 2000. Disponível em:

<[http://www.bportugal.pt/euro/ecbcom/2000/20\\_12\\_00/bancos\\_p.htm](http://www.bportugal.pt/euro/ecbcom/2000/20_12_00/bancos_p.htm)>  
Acesso em: 10.01.2009.

BARRETO, A. A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, maio/ago. 1998, p. 122-127.

BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil:** entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BENEDICT, R. **Patterns of culture.** New York: Houghton Mifflin, 1934.

BNDES. F&A no setor de alimentos. **Informe Setorial abr. 1999.** Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/publica/Setorial/gsl\\_15.exe](http://www.bndes.gov.br/publica/Setorial/gsl_15.exe)>  
Acesso em: 17.05.2009.

BOULARD, I. B.; LANZ, B. F. Identidade das Pessoas e das Organizações. **Revista Administração e Diálogo.** São Paulo, v. 9, n. 1, 2007, p. 1-18. Disponível em:

<<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewFile/1509/1012>>

BOWER, L. J. Not all M&As are alike - and that matters. **Harvard Business Review.** Boston, n. 3, v. 79, 1999.

BUONO, A. F. SEAM-less post-merger integration strategies: a cause for concern. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, v. 16, Issue 1, 2003, p. 90-98.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis.** London: Heinemann Educational Books, 1979.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. Casamento, Estupro ou Dormindo com o Inimigo? Interpretando Imagens e Representações dos Sobreviventes de Fusões e Aquisições. **Revista Organizações & Sociedade**. 2002. Salvador, Disponível em:

<<http://www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=168...95>> Acesso em: 19.10.2009.

CAMARGO, M. A. D; BARBOSA, F. V. Fusões, aquisições e takeovers: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, Ead. Fea.USP. V.10, n. 2, pg.17-38, abr./jun., 2003

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Boston: Addison-Wesley, 1999.

CARTWRIGTH, S.; COOPER, C. L. **Mergers and acquisitions: the human factor**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992.

CASSIOLATO, J. E. A Economia do Conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas. In: LASTRES, H. M. M; ALBAGRI, S. (Orgs.). **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro, 1999.

CASTELLO BRANCO, A. A consolidação do setor sucroalcooleiro. **KPMG Business Magazine**, São Paulo, 9.Jul.2007, p.49-51.

Disponível em:

<[http://www.kpmg.com.br/publicacoes/business\\_magazine/business\\_magazine\\_9.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/business_magazine/business_magazine_9.pdf)>. Acesso em: 12.12.2008.

CHANMUGAM, R.; SHILL, W. E.; MANN, D. Fusões, Aquisições e Valor. **HSM Management**, 52, setembro-outubro 2005. Disponível em: <<http://www.saocamilo-ba.br/clipping/fus%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 09.01.2009.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2007.

CURTY, R.G. **O Fluxo da informação tecnológica no projeto de produtos em indústrias de alimentos**. 2005. 249 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em

Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

DAMÁSIO, A. **The feeling of what happens: body and emotion in the making of consciousness.** New York: Harcourt Brace & Company, 1999.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELOITTE Consultoria. **Fusões e aquisições no Brasil:** Experiências e Estratégias. 2005. Disponível em:

<[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Pesquisa\\_Fusoes\\_e\\_Aquisicoes\\_no\\_Brasil.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Pesquisa_Fusoes_e_Aquisicoes_no_Brasil.pdf)>. Acesso em: 03.05.2009.

DEZEM, V. Setor de TI teve ano de consolidação e crescimento em 2008. **Valor Online, 2009.** Disponível em:

<<http://www.valoronline.com.br/?online/tecnologia/204/5343654/setor-de-ti-teve-ano-de-consolidacao-e-crescimento-em-2008&scrollX=0&scrollY=256&tamFonte=#ixzz0d0oLlIFES>>. Acesso em: 25.07.2009.

EISNER, H. **Reengineering yourself and your company.** Norwood, M.A.: Artech House, 2000.

EMPSON, L. **Fear of exploitation and fear of contamination:** impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations.* Cambridge: MIT, 54 (7), pp. 839-862, 2001.

FELTRIN, L. Ritmo de Fusões e Aquisições volta ao Momento Pré-Euforia. **Gazeta Mercantil.** Coluna Finanças e Mercado. Caderno B1. Disponível em:<<http://www.pwc.com/images/bz/gaz-mercantil-09.pdf>>. Acesso em 15.06.2009.

FEUERSTEIN, R. R. The Coherence of The Theory of modifiability. In: **The Ontogeny of cognitive modifiability applied aspects of Mediated Learning Experience and Instrumental Enrichment.** Jerusalem: I-CELP/HWCRI, 1997, p. 29-36.

FIALHO, F. **Ciências da cognição.** 1. ed. Florianópolis, SC, Brasil: Insular, 2001.

FIALHO, F. A. P.; PONCHIROLLI, O. Gestão estratégica do conhecimento como parte empresarial. In: **Revista FAE**, vol. 8. N.1, p.127-138, jan/jun, 2005.

FLAVELL, J.; MILLER, P.; MILLER, S. **Desenvolvimento cognitivo**. 3. ed.. Porto Alegre: Artmed, 1999.

FREIRE, P. S. A vida (e as fusões) vem em ondas: os grandes erros a evitar nas F&A. **Revista Amanhã**, p. 26-27, 30 nov. 2008.

FREIRE, P. S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; PACHECO, A. O Desafio do Crescimento Acelerado para as Empresas de Tecnologia da Informação (TI), por meio de Operações de Fusões e Aquisições. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO 5, 2008, São Paulo. **Anais & Resumo**, São Paulo: TECSI EAC FEA USP. 2008a, p. 238.

FREIRE, P. S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J.; PACHECO, A. S., Re-Significando a Cultura Organizacional de uma empresa brasileira de TI como um Sistema Complexo capaz de Promover Inovação. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, XXV, 2008, Brasília. **Resumo dos Trabalhos**, Rio de Janeiro: Editora ANPAD, 2008b, 219 pgs, p.75.

FREIRE, P. S.; NAKAYAMA, K. M.; SOARES, A. P.; SPANHOL, F. J.; PACHECO, A. S. V. Princípios Decisórios do Processo de Integração em Operações de Fusão e Aquisição (F&A): Estudo de Casos Brasileiros em Empresas de TI. In: 6 CONTECSI INTERNACIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT. CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais**. CONTECSI 2009. São Paulo: TCSI FEA USP, 2009a.

FREIRE, P. S.; NAKAYAMA, K. M.; SPANHOL, F. J.; TOSTA, K. C. B. T.; TOSTA, H. T.; AMARAL, R. Profissionalização de empresas familiares brasileiras: uma transformação paradigmática. In: INTERNACIONAL METTING OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2009, Buenos Aires. **Anais**. INTERNACIONAL METTING OF IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, Buenos Aires: 2009b.



GEERTZ, C. **The Interpretation of culture**. New York: Basic Books, 1973.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GREENE, J. C.; CARACELLI, V. J.; GRAHAM, W. F. Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. **Educational Evaluation and Policy Analysis**. Washington: Sage Publications, 1989.

GREGORIOU, G.; RENNEBOOG, L. **International mergers and acquisitions activity since 1990**. California: Elsevier, 2007.

GRIMPE, C. Successful product development after firm acquisitions: the role of research and development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, Issue 6, November 2007, P. 614-628.

GROTTO, D. O. Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002, p.185-195.

HITT, M. A.; HARRISON, J. S.; IRELAND, R. D. **Mergers & Acquisitions: Guide to Creating Value to Stakeholders**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

HARDING, D.; ROVIT, S. **Garantindo o sucesso em fusões e aquisições: quatro decisões chave para a sua próxima negociação**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.

HAYES, R. et al. **Em busca da vantagem competitiva: produção, estratégia e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HAYWARD, M. L. A. When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995. **Strategic Management Journal** 23 (1), pp. 21-39. 2002. Disponível em: <[http://www.hec.unil.ch/docs/files/49/291/hayward-2002-when\\_do\\_firms\\_learn\\_from\\_their\\_acquisition\\_experience.pdf](http://www.hec.unil.ch/docs/files/49/291/hayward-2002-when_do_firms_learn_from_their_acquisition_experience.pdf)> Acesso em: 13.09.2009.

HEIDEGGER, M. **Ser e tempo**. 2. ed. Petrópolis: Vozes; Bragança Paulista: Editora Universitária São Francisco, 2007.

JARRELL et al. The Market for Corporate Control: The Empirical Evidence Since 1980. **Journal of Economic Perspectives**, 1988, p. 49- 68.

JENSEN. Takeovers: Their Causes and Consequences. **Journal of Economic Perspectives**, 1988. vol.1, p. 21-48.

JPMORGAN. **M&A research, deal making in high definition** – Sector connections. Thomson Reuters, dez. 2009. Disponível em: <[http://www.jpmorgan.com/cm/BlobServer/deal\\_making\\_in\\_high\\_definition.pdf?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1158572506911&blobheader=application%2Fpdf](http://www.jpmorgan.com/cm/BlobServer/deal_making_in_high_definition.pdf?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1158572506911&blobheader=application%2Fpdf)>. Acesso em: 18.01.2010.

KAY, I. T., SHELTON, M. The people problem em the merger. **The McKinsey Quarterly**. New York, n. 4, p. 29-37, 2000.

KING, D. R. et al. Meta-analyses of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators. **Strategic Management Journal** 25 (2), pp. 187-200, 2004.

KOTTER, J. P.; HESKET, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KPMG. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2007. 3º Trimestre. **Espelho das transações realizadas no Brasil**. KPMG Corporate Finance. 2007. Disponível:

<[http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes\\_aquisicoes/fusoes\\_aquisicoes\\_%2007\\_3\\_trim.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/fusoes_aquisicoes_%2007_3_trim.pdf)> Acesso em: 15.08.2008.

\_\_\_\_\_. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2008. 2º Trimestre. **Espelho das transações realizadas no Brasil**. KPMG Corporate Finance. 2008. Disponível

em:<[http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes\\_aquisicoes/2008/fusoes\\_aquisicoes\\_2\\_trim\\_2008.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2008/fusoes_aquisicoes_2_trim_2008.pdf)>. Acesso em: 20.07.2009.

\_\_\_\_\_. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2008. 2º Trimestre. **Espelho das transações realizadas no Brasil**. KPMG Corporate Finance. 2008. Disponível

em:<[http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes\\_aquisicoes/2008/fusoes\\_aquisicoes\\_2\\_trim\\_2008.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2008/fusoes_aquisicoes_2_trim_2008.pdf)>. Acesso em: 04.04.2009

\_\_\_\_\_. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2009. 1º Trimestre. **Espelho das transações realizadas no Brasil**. KPMG Corporate Finance. 2009. Disponível

em:<[http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes\\_aquisicoes/2009/Fusoes\\_Aquisicoes\\_1\\_trim\\_2009.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2009/Fusoes_Aquisicoes_1_trim_2009.pdf)>. Acesso em 22.07.2009.

\_\_\_\_\_. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2009, 3º Trimestre. **Espelho das transações realizadas no Brasil**. KPMG Corporate Finance. 2009. Disponível

em:<[http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes\\_aquisicoes/2009/Fusoes\\_Aquisicoes\\_3\\_trim\\_2009.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2009/Fusoes_Aquisicoes_3_trim_2009.pdf)>. Acesso em: 15.08.2009

KUHN, T. S. **A Estrutura das revoluções científicas**. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2006.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

LASZLO, E. **Nas raízes do universo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.

LE COADIC, I. F. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LEWIS, M; GRIMES, A. Metatriangulation: building theory from multiple paradigms. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 672-690, 1999.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. 1. ed. São Paulo, Editora 34, 1997.

LUTTERBACH, M. Fusões e aquisições na indústria de energia. **KPMG Business Magazine**, São Paulo, Jul. 2007. 53-57. Disponível em:<[http://www.kpmg.com.br/publicacoes/business\\_magazine/business\\_magazine\\_9.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/business_magazine/business_magazine_9.pdf)> Acesso em: 12.01.2009.

MAFFESOLI, M. **O Tempo das Tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

MALINOWSKI, B. Reivie of Six Essays on Culture by Albert Blumenthal. **American Sociological Review**, v.4, p. 588-592, 1944.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. B. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. 6. ed. São Paulo: Palas Athena, 2007.

MCGINN, J. **Fusões e aquisições: o que os CIOs precisam saber**. Jan. 2008. Disponível em:

<<http://cio.uol.com.br/estrategias/2008/01/23/fusoes-e-aquisicoes-o-que-os-cios-precisam-saber>> Acesso em: 14.06.2009.

MORGAN, G. **Image of organization**. The Executive Edition. Newbury Park: Sage, 1998

\_\_\_\_\_. **Imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 2007.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Meridional/Sulina, 2005.

MUELLER. **Profits in the long run**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

NAKAYAMA, M. K. **A influência da cultura organizacional na predisposição do gerente ao estresse ocupacional**. 1997. 198 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola da Administração, Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

NONAKA, I; KONNO, N. The Concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **Califórnia Management Review** (Special Ussue on Knowledge and the Firm), Berkeley: University of Califórnia, v. 40, nº3, p. 40-54, primavera de 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JR, M. M.; FLEURY, M. T. L.; CHILD, J. Compartilhando Conhecimento em Negócios Internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 294-312.

OLIVEIRA JR., M. M. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr, M. M. (Org). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 122-186.

PACHECO, R. **Anotações de aula**. Disciplina de Introdução à Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2009.

PARK, K. et al. Integrating Disciplinary Perspectives in Fifth-Wave M&A Research. In: M.H. Hamza (Ed.), **Proceedings of the IASTED INTERNATIONAL CONFERENCE ON ALLIANCES, MERGERS AND ACQUISITIONS**, p. 45-49. Presented 3 July 2003, Banff, Alberta, Canada.

PFEFFER J.; SUTTON R. I. **The knowing-doing gap**. Boston Ma: HBS Press, 1999.

PIAGET, J. **Aprendizagem e conhecimento**. 9. ed. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1998.

PIRES, J. C. L.; DORES, A. B. Fusões e aquisições no setor de Telecomunicações: Características e Enfoque regulatório. BNDES. **Texto para Discussão n. 83**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Td/Td-83.pdf>> Acesso em: 10.06.2009.

PORTER ME. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**. Boston, 65(3): 43–59.

PORTER ME. 1996. What is strategy? **Harvard Business Review**. Boston, 74(6): 61–78.

POST, A. **Anatomy of a merger: the causes and effects of mergers and acquisitions**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Integração pré e pós fusões e aquisições no Brasil**. 2008-2009. Disponível em: <[http://www.pwc.com/images/bz/resp\\_pesq\\_ceo\\_08.pdf](http://www.pwc.com/images/bz/resp_pesq_ceo_08.pdf)> Acesso em: 15.06.2009.

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

PULASKI, M. A. S. **Compreendendo Piaget**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1986.

PURANAM, P.; SRIKANTH, K. What they know vs. what they do: How acquirers leverage technology acquisitions. **Strategic Management Journal**, vol. 28, I.8, August 2007, p. 805-825.

RADICLIFFE-BROWN, A. R. **Structure and function in primitive society**. London: Doken and West, 1952.

RAVENS CRAFT, D.J.; SCHERER, F.M.. **Mergers, sell-offs, and economic efficiency**. Washington, D. C.: Brookings Institution, 1987.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de administração: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed., 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

SACKMANN, S. **Cultural knowledge in organizations:** exploring the collective mind. Newbury Park: Sage, 1991.

SALK, J. E. Generic and type-specific challenges in the strategic legitimation and implementation of mergers and acquisitions. **International Business Review** 3 (4), pp. 491-512. 1994.

SAMUELS, J. M.; WILKES, F.M. **Management of company finance.** 6ª ed. London: International Thomson Business, 1996.

SANTANA, S. M.; ROAZZI A.; DIAS M. G. B. B. Paradigmas do Desenvolvimento Cognitivo: uma breve retrospectiva. **Estudos de Psicologia.** Natal, v.11, n.1, p.71-78, jan./abr, 2006. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/261/26111109.pdf>> Acesso em: 03.06.2009.

SANTOS, N. **Gestão estratégica do conhecimento:** Capítulo 1 - Conhecimento Organizacional. Apostila não publicada do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SANTOS, N. **Anotações de aula.** Disciplina de Introdução à Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento 2009.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leardeship.** 2. ed. San Francisco: Jossey: Bass, 1989

SCHERER F.M. Corporate Takeovers: The Efficiency Arguments. **Journal of Economic Perspectives**, 1988, vol. 2, p. 69-82.

SCHWEIGER, D. M.; GOULET, P. K. Facilitating acquisition integration through deep-level cultural learning interventions: a longitudinal field experiment. **Organization Studies**, vol. 26, Issue 10, 2005, p. 1477-1499.

SENGE, P. A. **Quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SHELDRAKE, R. **A ressonância mórfica & a presença do passado:** os hábitos da natureza. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

- SIROWER M. **The sinergy trap**. New York: The Free Press, 1997.
- STANKOSKY, M. **Creating the discipline of knowledge management: The Latest in University Research**. Oxford: Elsevier, 2005.
- STECKLER, A.; MCLEROY, K. R.; GOODMAN, R. M.; BIRD, S. T.; McCORMICK. **Toward integrating qualitative and quantitative methods: an introduction**. Washington, Health Education Quarterly, 1992.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. São Paulo: Artmed Bookman, 2008.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TANURE, B., CANÇADO, V. L. Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. **E & G Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 25-48, dez. 2004. Disponível em: <<http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/E%20&%20G%20n%208%20art%2002.pdf>>. Acesso em: 10.01.2009.
- THE ECONOMIST, **Mergers and acquisition**, dez, 2009. Disponível em: <[http://www.economist.com/markets/indicators/displaystory.cfm?story\\_id=15179624](http://www.economist.com/markets/indicators/displaystory.cfm?story_id=15179624)>. Acesso em: 19.01.2010.
- THÉVENET, M. **Cultura de empresa, auditoria e mudança**. Lisboa: Monitor, 1989.
- TERRA. J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M. **Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação**. R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., n. esp, p. 75-91, 2006. Disponível em: <[http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp\\_03/6\\_GT3\\_tomael.pdf](http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_03/6_GT3_tomael.pdf)>. Acesso em: 30.04.2009.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- TURNER, V. **The forest of symbols**. New York: Cornell University Press, 1967.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas; 2. ed.; São Paulo: Atlas, 2005.

- VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- WADSWORTH, B. **Inteligência e afetividade da criança**. 4. ed. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli, 1996.
- WHITE, L. A. The Concept of Culture. **American anthropologist**. N. 61, p. 227-251, 1959.
- WEBER, Y. **Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions**. Human Relations. Cambridge:MIT, 49, p. 1181-1202, 1996.
- WESTON, J. F.; CHUNG, K. S.; HOAG, S. E. **Mergers, restructuring and corporate control**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990.
- WOOD JR, T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, vol. 38, 1998.
- WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. Trad. Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZOLLO, M.; SINGH, H. Deliberate Learning In Corporate Acquisitions: Post-Acquisition Strategies And Integration Capability. In: **U.S. Bank Mergers Strategic Management Journal** 25 (13), pp. 1233-1256. 2004.



## APÊNDICE A

### FASE 1: Roteiro de Entrevista Individuais

**Foco do Levantamento:** Os quatro Princípios Decisórios

**Definição:** quatro perguntas solicitando descrição de cada integração estudada quanto aos princípios decisórios de Harding e Rovit (2005, p.116)

---

#### ROTEIRO DA ENTREVISTA

**Pergunta 1:** Existiu Integração em sua Área com a Empresa “x”?

( ) Sim ( ) Não

**Pergunta 2:** Se existiu integração em sua área e que estágio se encontra?

**Pergunta 3:** Se houve Planejamento sobre a Integração, especifique os principais pontos

**Pergunta 4:**

Cite os pontos positivos e negativos do Processo de Integração com a Empresa “x”

## APÊNDICE B

### FASE 2: Questionário estruturado aplicado em grupo

**Foco do Levantamento:** 3º Princípio de Harding e Rovit (2005, p. 116) - Coloca a Cultura no Topo da Agenda da Liderança.

**Definição:** Para discussões em grupo apontando se eram verdadeiras (marcando com o nº1) ou falsas (marcando com o nº2) as afirmativas criadas a partir das seis Táticas Hard de Harding e Rovit, (2005, p.138).

**Temas:** 18 (dezoito) afirmativas fechadas: (6) Tomada de Decisão, (2) Indicadores de Desempenho, (2) Sistemas de Remuneração e Incentivo, (3) Desenvolvimento de Carreira Interna, (5) Comunicação Interna.

## APRESENTAÇÃO, AUTORIZAÇÃO E QUESTIONÁRIO

### Apresentação

Este questionário visa identificar, pela perspectiva humana, diferentes situações das operações de fusões e aquisições; como se desenvolve a relação entre os indivíduos da empresa adquirente e suas adquiridas que fazem parte dos grupos de integração; e o caminho mais seguro quanto à integração.

As respostas serão analisadas em conjunto, sem identificar o respondente individualmente; e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

### Autorização

Empresa:

Cargo:

Área:

Respondente:

[  ] Permito que os resultados desta pesquisa sejam publicados apenas em tabulações e agregados, sem que os dados individuais de resposta deste questionário sejam evidenciados. Data:     /     /

### Questionário

Vamos mencionar algumas frases e gostaria que cada área se posicionasse completando com o nº 1 se a afirmativa for verdadeira, ou com o nº 2, se a afirmativa for falsa.

Em relação ao Processo de Integração com cada uma das empresas adquiridas que estamos estudando, você afirmaria que:

<b>AFIRMATIVAS</b>	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7
Foi apresentado, na comunicação inicial, cronograma com definição das atividades de integração.							
Comunicação da Operação pelos gestores para os funcionários.							
Prévia Definição de quem seria o líder da integração.							
As decisão eram apresentadas aos gestores da adquirida antes de executadas.							
Identificação do capital intelectual no planejamento da integração.							
Manutenção dos principais executivos da adquirida.							
Existe um Plano de ação definido por áreas da empresa adquirente.							
Definidos indicadores de desempenho por área para o Processo de Integração.							
Existe um Plano de Carreira que valoriza a contribuição do funcionário .							
Após a Aquisição foi definido um novo sistema de recompensas.							
Existem políticas para a promoção e crescimento na carreira.							
Após a Aquisição, foi definida nova política de desenvolvimento de carreira.							
Após a Aquisição, foi definida política de avaliação de desempenho.							
Houve a criação prévia (ainda na <i>due dilligence</i> ) de um plano de Comunicação quanto à:							
Aquisição							
Processo de integração							
A comunicação interna foi ágil quanto à:							
Aquisição							
Integração							
Existe Plano de Comunicação que reforce mensagens-chave de missão, estratégia e cultura.							

Quadro 13: Questionário Estruturado Aplicado em Grupo

Fonte: dados primários

## APÊNDICE C

### FASE 3: Questionário não estruturado para ser respondidos por área

**Foco do Levantamento:** Os quatro Princípios Decisórios

**Definição:** Complementando a coleta dos dados, foi enviado aos gerentes um questionário visando complementar os dados apontados nas discussões em grupo, ao permitir o levantamento de informações detalhadas internamente às áreas.

**Tema das Questões:** Questionário com duas perguntas abertas para cada uma das sete integrações: uma pergunta sobre os pontos positivos/facilitadores de cada integração e uma pergunta sobre os problemas da integração.

### QUESTIONÁRIO

Responda as perguntas preenchendo o Quadro:

- 1- Quais os pontos positivos que estão facilitando (ou facilitaram) o processo de integração com cada uma das empresas adquiridas, em estudo?
- 2- Quais os pontos negativos que estão dificultando (ou dificultaram) o processo de integração com cada uma das empresas adquiridas, em estudo?

**NOME da ÁREA:**

**Nome do Colaborador responsável pelo Preenchimento da Tabela:**

- Na coluna VERDE, aponte pontos POSITIVOS.
- Na coluna VERMELHA, aponte os pontos NEGATIVOS.
- A cada item apontado, apresente um motivo.

Diag-nóstico		Diag-nóstico		Diag-nóstico		Diag-nóstico		Diag-nóstico		Diag-nóstico		Diag-nóstico	
Integração 1		Integração 2		Integração 3		Integração 4		Integração 5		Integração 6		Integração 7	
Item	motivo	item	motivo	item	motivo	item	motivo	item	motivo	item	motivo	item	motivo

Obs.: Esta tabela é apenas um exemplo. A tabela utilizada nos trabalhos permitia que, para cada Processo de Integração os gerentes pudessem apontar quantos pontos fossem necessários.

## APÊNDICE D

### FASE 4: Discussões em Grupo

**Foco do Levantamento:** Respostas às entrevistas e às perguntas abertas.

**Definição:** Oito encontros com o grupo para discussão das respostas por área.

**Tema das Questões:** Busca das causas das dificuldades/problemas de integração apontadas por área.