

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

**TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO E CRIAÇÃO DE VALOR
EM FUSÕES E AQUISIÇÕES – F&AS INTERNACIONAIS:
Estudo de Caso Akwan-Google**

Adriana Ferreira Avellar

Belo Horizonte
2009

Adriana Ferreira Avellar

**TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO E CRIAÇÃO DE VALOR
EM FUSÕES E AQUISIÇÕES – F&AS INTERNACIONAIS:
Estudo de Caso Akwan-Google**

Dissertação de mestrado apresentado ao Departamento do curso de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Doutor Roberto Gonzalez
Duarte

Belo Horizonte
2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

A949t Avellar, Adriana Ferreira
Transferência do conhecimento e criação de valor em fusões e aquisições : F&AS internacionais : estudo de caso Akwan-Google / Adriana Ferreira Avellar. Belo Horizonte, 2009.
102f. : il.

Orientador: Roberto Gonzales Duarte
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Transferência de aprendizagem. 2. Socialização. 3. Empresas – Fusão e incorporação. 4. Conhecimento. 5. Valor – Criação. I. Duarte, Roberto Gonzales. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.016

A meu pai, Romulo, que me deu a base e a estrutura do que sou hoje, mas se esqueceu de ensinar como podemos viver sem sua presença física.

A minha mãe, Carminha, que, nos momentos mais difíceis de nossa vida, sempre foi o apoio, a fortaleza e me ensinou a equilibrar a razão e a emoção.

Samuel e Elisa, meus filhos queridos, a maior bênção que eu poderia receber em toda a vida. Vocês são a razão de minha luta e da vontade de crescer sempre.

Ao Wicriton, esposo, amigo e companheiro, que paternalmente conseguiu distrair nossos filhos durante os vários momentos de minha ausência.

A DEUS, que colocou em meu caminho todas essas pessoas especiais e muitas outras.

AGRADECIMENTOS

A iniciação de um trabalho científico é constituída de tantos percalços que às vezes acreditamos não sermos capazes de reunir condições para apresentar um trabalho com a qualidade acadêmica exigida.

A elaboração desta dissertação só foi possível graças ao auxílio de muitas pessoas. Pessoas que estiveram a meu lado, com dedicação e interesse, durante todo o tempo deste mestrado. Deixo de citá-las nominalmente, para não correr o risco da omissão, mas registro aqui meu carinhoso agradecimento por sua participação na construção deste sonho. Deus abençoe a todos.

Ao professor Doutor Roberto Gonzalez Duarte, obrigada por sua inquietação intelectual, pela paciência com minha ‘velocidade’ e com minhas angústias de mestranda, por suas críticas – sempre iluminadas, por todos os momentos em que orientou, criticou e auxiliou no desenvolvimento deste trabalho; por me ensinar o verdadeiro e completo sentido de orientação; por me fazer “transpirar” as ideias na construção deste conhecimento, quando na verdade estava preparada só para me “inspirar”; e pelo carinho nos momentos mais difíceis desses últimos anos.

Aos professores, Doutora Betânia Tanure e Doutor Antônio Carvalho Neto, que compuseram a banca de qualificação do projeto de dissertação, meu agradecimento pelas críticas e sugestões, que muito ajudaram.

Ao professor Doutor Dalton Jorge Teixeira, agradeço os ensinamentos e a convivência intelectual agradável.

Ao professor Doutor Sérgio Fernando Loureiro Rezende: nunca na minha vida imaginei que acordaria sábado, de “madrugada”, e de bom humor para assistir a uma aula. Seu conhecimento tácito se torna explícito rapidamente. Obrigada por compartilhar conosco sua sabedoria.

Ao Prof. Doutor José Márcio de Castro agradeço as diversas sugestões que muito me auxiliaram e por ter compartilhado comigo momentos de dúvidas e descobertas.

À profa. Doutora Liliane de Oliveira Guimarães agradeço a torcida.. Suas indicações foram perfeitas para que tudo desse certo.

Agradeço a todos os professores do programa de mestrado da PUC-MG o exemplo e os ensinamentos.

À Jaqueline e Marcos, “sofredores” com nossos pedidos constantes, mas sempre prontos a nos ajudar.

Aos colegas da turma, meu agradecimento pelo convívio, pelas histórias para contar e pelas sugestões. Já estou com saudades.

Ao Scott agradeço a ajuda, sem ela este sonho não se realizaria. À Mônica, as gentilezas, o constante apoio e o empenho para tornar as entrevistas possíveis, obrigada. E aos entrevistados, agradeço a disponibilidade, vocês foram maravilhosos, brilhantes!

Aos professores mestres Adriano de Mendonça Joaquim, Aguinaldo Heber Nogueira, David Ewing Archibald Macintyre, Ilka Ildefonso Ramos e a Doutora Regina Froes Dolabela, obrigado pelo carinho, pela ajuda e pela colaboração. E a Stela Miranda Evangelista agradeço o incentivo de não desistir.

A meus tios Salvador Antônio Mireles Sandoval e Sonia de Avelar, que sempre me incentivaram a abraçar a vida acadêmica e estão constantemente me ajudando.

Ao CEFOS e Faculdade de Administração Milton Campos, agradeço o suporte durante a pesquisa.

A meus pais que sempre me incentivaram, em todos os projetos de vida, obrigada! Pai, é uma pena você não estar mais aqui para ver que eu consegui... Mãe, exemplo de coragem e atitude para enfrentar a vida, te amo!

A DEUS, por me iluminar nos momentos de treva. Agradeço pela VIDA!

“Transformar ideias em atos é a coisa mais difícil do mundo”.
Goethe

“Sonhar, apesar das ilusões,
Caminhar, apesar dos obstáculos,
Lutar, apesar das barreiras,
Acreditar, acima de tudo!”
(Autor desconhecido)

Sonhei, caminhei, lutei e, sobretudo, acreditei.

RESUMO

Avaliar sob que medida os aspectos sociais das empresas adquiridas e adquirentes afetam o processo de transferência de conhecimento em aquisições internacionais foi o principal objetivo desta pesquisa. Mediante tal propósito, foi construído um referencial teórico que abordasse a literatura sobre fusões e aquisições internacionais, apresentando, primeiramente, o processo de criação de valor em aquisições e, em seguida, o processo de integração das empresas. Buscou-se compreender as principais características do conhecimento como recurso organizacional, assim como sua importância para as organizações. Para tal, foi utilizado o modelo de conversão do conhecimento, que mostra, com base na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), como o conhecimento é criado e se expande na organização tanto em termos de qualidade quanto de quantidade. A transferência de conhecimento é abordada valendo-se da visão de autores como Szulanski (1996), Kostova e Roth (2002), Kogut e Zander (1992). Utilizaram-se duas das cinco hipóteses propostas no modelo de transferência de conhecimento em aquisições internacionais dos autores Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999) com foco na variável socialização através de dois fatores facilitadores: comunicação, reuniões e visitas. Para tanto, realizou-se um estudo de caso qualitativo, com base em dados coletados em dezembro de 2008, por meio de entrevista com os empregados das empresas adquirente e adquirida, tendo como foco os aspectos sociais de integração das duas equipes. Os resultados da análise mostraram que os fatores propostos foram efetivos no processo de integração e transferência de conhecimento entre a Akwan e a Google.

Palavras-chave: Transferência de conhecimento. Socialização. Aquisição internacional.

Criação de valor. Conhecimento.

ABSTRACT

This research has the main objective of analyzing in what measure the social aspects of acquired and acquiring companies, affect the knowledge transfer process in international acquisitions. In order to verify these objectives, a theoretical reference was built to approach the literature on mergers and acquisitions, which first presented the value creation process in acquisitions, and then, the integration process. It was necessary to understand the characteristics of knowledge as an organization resource, and well as its importance. The knowledge conversion model is based on Nonaka e Takeuchi's (1997) vision, which shows how knowledge is created and expanded within the organization in terms of quality and quantity. In the present study, the knowledge transference process is shown through, the perspective of authors such as Szulanski (1996), Kostova and Roth (2002), Kogut and Zander (1992). We also studied two of the five hypothesis proposed by the Bresman, Binkinsaw and Nobel (1999) model of knowledge transferring in international acquisitions – which focus on socialization as variable toward three facilitator factors: communication, reunion and visits. Therefore, we conducted a qualitative case study, based on data collected in December 2008, from interviews conducted with acquired and acquiring companies' employees. The interviews were based on the social aspects used to integrate both teams. The results showed that the factors proposed were efficient in the integration process, and also in the knowledge transference between Akwan e Google.

Key words: Knowledge transfer. Socialization. Culture. International acquisition. Value creation. Knowledge.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Quatro modos de conversão do conhecimento.....	39
FIGURA 2 A espiral do conhecimento.....	40
FIGURA 3 Fatores facilitadores de transferência de conhecimento Modelo de Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999)	52

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis	36
QUADRO 2 Perfil dos entrevistados	59
QUADRO 3 Lista das variáveis analisadas – objetivo x literatura analisada..	61
QUADRO 4 Valores da cultura da Google	65
QUADRO 5 Nove noções de inovação da Google	66
QUADRO 6 Como os aspectos sociais e tecnológicos ajudam na transferência de conhecimento.....	81

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Evolução anual do número de fusões e aquisições no Brasil.....	22
-----------------	--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BH – Belo Horizonte

EUA – Estados Unidos da América

F&A – Fusões e Aquisições

FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura

FUNDEP – Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa

IBMEC-RJ – Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais do Rio de Janeiro

IED – Investimento Estrangeiro Direto

ITA – Instituto Tecnológica de Aeronáutica

MBA – Master of Business Administration

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PUC-RJ – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

RH – Recursos Humanos

UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development

USP – Universidade de São Paulo

TGTF – Thanks God Today is Friday

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema.....	16
1.2 Objetivos	17
1.3 Justificativa	17
1.4 Estrutura da dissertação.....	18
2 CRIAÇÃO DE VALOR EM FUSÕES E AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS – F&As INTERNACIONAIS	21
2.1 O movimento de fusões e aquisições (F&As) no mundo e no Brasil	21
2.2 O processo de criação de valor em aquisições.....	22
2.3 O processo de integração nas aquisições	25
2.4 Integração e criação de valor em F&As internacionais	30
3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	32
3.1 O conhecimento nas organizações	33
3.2 O conhecimento como um recurso organizacional	35
3.3 Criação de conhecimento: o modelo de Nonaka e Takeuchi	37
4 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM F&As INTERNACIONAIS	43
4.1 Visão geral do processo de transferência de conhecimento	43
4.2 Socialização como variável influenciadora da transferência de conhecimento	46
4.3 Modelo de Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999)	50
5 METODOLOGIA DA PESQUISA	53
5.1 Estratégia de pesquisa: o estudo de caso	53
5.2 Escolha da unidade de análise	55
5.3 Levantamento e coleta de dados	57
5.4 A estratégia de análise e interpretação	60
6 ESTUDO DE CASO: DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	62
6.1 Histórico das empresas e o processo de aquisição	62
6.1.1 A empresa adquirida – Akwan	62
6.1.2 A empresa adquirente – Google	64
6.1.3 O processo de aquisição.....	66
6.2 A transferência de conhecimento entre Google e Akwan	68
6.2.1 O conhecimento	68
6.2.1.1 A busca	68
6.2.1.2 A transferência do Orkut para o Brasil	70
6.2.2 Socialização influenciando a transferência de conhecimento em F&As internacionais	72
6.2.2.1 Comunicação	72
6.2.2.2 Reuniões, Visitas e Viagens.....	77

7 ANÁLISE DO CASO	82
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
8.1 Principais resultados e avaliação do estudo de caso	88
8.2 Sugestões para os gerentes	89
8.3 Limitações da pesquisa.....	90
8.4 Sugestões para futuras pesquisas.....	91
REFERÊNCIAS.....	93
ANEXOS.....	99

1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira passou por rápidas transformações na década de 1990. Esse período foi caracterizado por fatores que favoreceram a entrada de Investimento Estrangeiro Direto (IED) no País, como a abertura econômica, o movimento das privatizações, a liberalização do tratamento ao capital estrangeiro. Nesse contexto, as fusões e as aquisições internacionais têm se tornado importantes instrumentos para o fluxo de IED. Em contraste com as décadas anteriores, quando a forma usual de conquista de mercados era feita mediante a instalação de filiais ou a construção de outras plantas, atualmente as fusões e as aquisições transfronteiriças constituem importante instrumento de penetração em novos mercados (MIRANDA; MARTINS, 2000). Segundo dados da KPMG (2007), o ano de 1997 foi marcado pelo *boom* das fusões e das aquisições no Brasil, com o recorde de 372 negócios realizados. Uma década depois, os números mostram a tendência ascendente do movimento de fusões e aquisições, com um total registrado de 699 transações em 2007, sendo 348 de empresas estrangeiras (KPMG, 2007).

As aquisições são motivadas por diversas razões estratégicas com a finalidade de criar valor. O resultado da forma como são conduzidos o gerenciamento da integração e as interações entre os empregados das firmas adquirida e adquirente é determinante para a criação de valor. O prazo para que o processo de integração ocorra varia em função das dificuldades encontradas na pós-aquisição, principalmente em relação às pessoas. Além da compatibilidade do estilo de gestão entre as empresas, o gerenciamento tem de se preocupar com a congruência entre as culturas, o estilo de liderança, a estratégia e a estrutura. A criação de valor pressupõe a transferência da capacidade estratégica, e o desafio não é somente adquirir essa capacidade, mas também preservá-la, transferi-la e aplicá-la (HASPELAGH, JEMISON, 1991). O conhecimento é um exemplo dessa capacidade.

O estudo do conhecimento como recurso estratégico da empresa é um tema relativamente recente dentro da área da administração que emerge na sociedade do conhecimento e é resultado histórico da evolução das organizações. Tendo como marco os anos 1970 – por tratar-se de momento histórico associado à ampla difusão das tecnologias da informação – nas últimas décadas do século XX, observam-se significativas mudanças no direcionamento das pesquisas por parte da comunidade científica, bem como no comportamento dos executivos da área de negócios, mudanças essas que refletem a preocupação com os impactos da tecnologia da informação na sociedade e na empresa.

Logo, na sociedade do conhecimento, a preocupação com produção, aquisição e transferência de conhecimento dentro das organizações e entre organizações intensifica-se ao longo do processo de globalização da economia, com o consequente movimento a favor das fusões e incorporações lideradas pelas empresas globais. Como uma nova modalidade de desenvolver estratégias competitivas, novas competências são adquiridas, não somente com base nos fatores tradicionais de mercado (custo, produto e cliente), mas também em função da posição da empresa em complexas redes de inter-relações empresariais, originando os diversos arranjos empresariais em redes, cadeias e *clusters* (FLEURY; FLEURY, 2008).

De acordo com o entendimento de Drucker (1993), tratando-se o conhecimento de um ativo organizacional valioso – uma vez estar esse associado às formas sustentáveis de obter vantagens competitivas dentro do novo paradigma –, a captura, a criação e a difusão do conhecimento no tecido empresarial vêm sendo estudadas sob várias perspectivas. Entre modelos e teorias da área, destaca-se o modelo de construção de conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), a organização do conhecimento de Choo (2006) e autores renomados da administração, que enfocam a perspectiva do capital intelectual e sua importância para aquisição, criação e mobilização de conhecimento dentro da organização, entre eles Davenport e Prusak (1998), Grant (1996), Kogut e Zander (1992, 1995), Leonard-Barton (1995), e o já citado Peter Drucker (1993), um dos pioneiros autores a tratar do assunto dentro da Teoria da Administração.

Em especial destaque ao modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) – uma das referências básicas da área –, sua grande contribuição é trabalhar os conceitos de conhecimento tácito e explícito, com base na visão de Polanyi (1967), bem como o tipo de relacionamento que se dá entre essas duas modalidades de conhecimento no processo de criação e conversão de conhecimento da perspectiva do indivíduo para a perspectiva organizacional e de sua difusão *intra* e *inter* empresas. Segundo os dois autores, o conhecimento explícito é codificado, formalizado em linguagem técnico-científica e, consequentemente, fácil de ser transferido. Já o conhecimento tácito possui determinadas características que o “faz mais difícil de ser formulado e comunicado” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

O conhecimento vem sendo focado na literatura sob diversos aspectos por outros autores, tais como Haspeslagh e Jemison (1991), Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999). O desenvolvimento de competências estratégicas insere-se nas reflexões de Grant (1996) sobre a integração ou combinação do conhecimento e em Leonard-Barton (1995). Segundo Fleury e Fleury (2008), assuntos relacionados à gestão do conhecimento, tais como processos de aquisição, desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento dentro da empresa e com

outras empresas, constituem um aspecto do conhecimento organizacional relativamente pouco explorado.

Considerando-se os aspectos culturais e sociais das práticas organizacionais, notadamente em gestão do conhecimento, é de se supor que fatores e contextos geográficos e socioculturais distintos possam influir e modificar os resultados esperados em situações de aquisição e transferência de conhecimento na perspectiva internacional. Assim, a tendência em fusões e aquisições (F&A) como modelo organizacional emergente à sociedade do conhecimento impõe novos desafios à área de administração de negócios no sentido da mobilização e da gestão dos ativos do conhecimento.

O processo da transferência de conhecimento entre empresas adquirida e adquirente é um aspecto essencial da gestão do conhecimento. Nas aquisições internacionais, a grande dificuldade encontrada pelas empresas é que nem sempre existe ambiente propício à transferência de conhecimento. A empresa adquirente está lidando com o gerenciamento de duas comunidades sociais distintas, cada uma carregando valores, crenças e costumes diversos, como ressaltam Kogut e Zander (1992). Os empregados da adquirida necessitam vivenciar a cultura da adquirente para então formarem uma única comunidade social. O grande desafio das empresas é desenvolver estratégias específicas para incentivar a socialização dos indivíduos a fim de que criem um ambiente em que todos os indivíduos compartilhem uma identidade comum, beneficiando assim a comunicação. A comunicação e a frequência das visitas e reuniões são dois dos cinco fatores sugeridos no modelo de Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999), como facilitadores da transferência de conhecimento, que será analisada nesta pesquisa.

Esta pesquisa é um estudo de caso realizado em uma multinacional americana, Google, que adquiriu uma empresa de tecnologia mineira, Akwan, em 2005. Nessa aquisição, pode-se perceber que a integração entre as duas empresas já foi realizada, utilizando-se da estratégia de aproveitamento de toda a equipe de engenheiros. As novas contratações de engenheiros só foram efetuadas em um segundo momento do período de integração.

1.1 Problema

Com base no que foi discutido, surge a questão crucial desta pesquisa:

Qual a contribuição da comunicação e dos aspectos sociais das empresas adquiridas e adquirentes no processo de transferência de conhecimento em aquisições internacionais?

1.2 Objetivos

Este trabalho avalia sob que medida os aspectos sociais e culturais das empresas adquiridas e adquirentes afetam o processo de transferência de conhecimento em aquisições internacionais.

Esse objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- identificar as características sociais das empresas;
- identificar as variáveis que influenciam a transferência do conhecimento no processo de aquisição internacional, da perspectiva da análise social das organizações, com base no modelo de Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999).

Considerando-se o modelo teórico referencial proposto por Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999), as duas hipóteses em referência são:

- *ceteris paribus* comunicação (pessoal e por outro meio) entre adquirente e adquirida é positivamente relacionada com a transferência de conhecimento (nas duas direções) em aquisições;
- *ceteris paribus* a frequência das visitas e reuniões estão positivamente relacionadas à transferência de conhecimento (nas duas direções) em aquisições.

1.3 Justificativa

As fusões e as aquisições têm se tornado importantes instrumentos de fluxo de IED no Brasil. As empresas e os grupos econômicos buscam esse tipo de operação motivados pela “expansão de suas atividades, captura de sinergias e consolidação de mercados” (BONELLI, 2000). Sob os aspectos macroeconômicos, a entrada de IED, sob a forma de fusão e aquisição, por exemplo, traz algumas vantagens para o país como a transferência de tecnologia para as

filiais do país receptor, expansão do comércio, criação de empregos, aceleração do desenvolvimento econômico, fortalecimento das atividades de exportação e a integração no mercado global (GREGORY; OLIVEIRA, 2005). Cada uma dessas vantagens se desdobra em outros fatores. A transferência de tecnologia, por exemplo, pode produzir “*spillovers*”¹ no setor de negócios do país hospedeiro. Isso pode acontecer quando a empresa estrangeira “disponibiliza no mercado de trabalho local, por um motivo ou por outro, um certo número de empregados e executivos por elas treinados, beneficiando outras empresas domésticas” (GREGORY; OLIVEIRA, 2005, p. 17). Ainda em relação à tecnologia, as empresas locais podem fazer uma atualização tecnológica para atender a certas especificações exigidas pela empresa multinacional, ou até mesmo em decorrência da concorrência, elevando assim sua capacidade tecnológica. No ambiente microeconômico, além do fator tecnológico, as filiais que se instalam no país receptor de IED estimulam as empresas locais a adotar novas técnicas organizacionais de marketing, de gerência, sejam elas concorrentes, sejam elas fornecedoras.

Além de trazer vantagens para a economia e para as organizações, as operações de fusões e aquisições acontecem para criar valor para seus investidores. Nesse caso, as estratégias de integração devem ser adequadamente elaboradas para que tenham chance de ser bem-sucedidas. Parte do sucesso das aquisições internacionais está na forma como é feita a transferência do conhecimento, nas duas direções, como ressaltam Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999). Para que isso aconteça, é importante conhecer os desafios que as organizações terão nas aquisições internacionais. E um desses desafios é conhecer a dinâmica da transferência de conhecimento, tema que é abordado nesta pesquisa de estudo de caso.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em oito capítulos. O capítulo 1 apresenta uma breve introdução dos temas que serão abordados neste trabalho, assim como o objetivo deste estudo.

O referencial teórico está contido nos capítulos 2, 3 e 4. Assuntos referentes à criação de valor em fusões e aquisições internacionais fazem parte do capítulo 2 – *Criação de valor em fusões e aquisições (F&A) internacionais*. Esse capítulo fornece uma visão geral do movimento de fusões e aquisições no mundo e no Brasil. Em seguida, é analisada mais

¹ Termo técnico utilizado na literatura especializada no sentido da difusão de conhecimentos, “transbordamento”.

detalhadamente a criação de valor como resultado estratégico das aquisições internacionais. A importância da integração entre as duas empresas – adquirida e adquirente – é mostrada na terceira seção desse capítulo e, enfim, como esses três pontos se fundem numa explicação sobre a criação de valor, a integração e as aquisições internacionais.

O capítulo 3 – *Conhecimento organizacional* – descreve o conceito de conhecimento dentro das organizações e sua importância. Na primeira seção do capítulo, é feita uma contextualização do tema e a discussão conceitual do termo “conhecimento organizacional”. A segunda seção discute o conhecimento como recurso organizacional, assim como suas características estratégicas, que oferecem vantagem competitiva à organização. Finalmente, é feita uma descrição de como a organização cria e utiliza novos conhecimentos, servindo-se do modelo desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997). Esse modelo trata da conversão do conhecimento tácito em explícito, facilitando a construção do conhecimento e identificando atividades na empresa para estimular atividades que gerem conhecimento e fortaleçam a capacidade específica da organização, permitindo que ela inove e cresça com o tempo.

O capítulo 4 – *Transferência de conhecimento em F&A internacionais* – tem como objetivo identificar e caracterizar os mecanismos que as empresas usam tanto para estimular a transferência de conhecimento como para fortalecer sua cultura. Com o intuito de ampliar o aprendizado, busca-se identificar as variáveis em estudo sob diferentes aspectos teóricos. Enfim, é apresentado um modelo que trata da transferência de conhecimento em aquisições internacionais: modelo de Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999).

No capítulo 5 – *Metodologia da pesquisa* –, discute-se o método utilizado no desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enfatizando aspectos relacionados ao método da pesquisa, coleta, perfil da amostra, análise de dados e utilidade dos resultados.

A descrição das empresas e dos resultados obtidos pode ser encontrada no capítulo 6 – *Estudo de caso: descrição dos resultados*. Esse capítulo tem como objetivo descrever as principais características organizacionais das duas empresas analisadas, adquirida e adquirente, ou seja, Akwan e Google, assim como ocorreu o processo de aquisição e suas principais características. Em seguida, a seção descreve, valendo-se das entrevistas, os resultados desta pesquisa.

O capítulo 7 – *Análise dos resultados* – apresenta uma análise da relação entre as variáveis propostas no modelo de Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999) e os resultados encontrados na empresa pesquisada.

Este trabalho termina com a apresentação dos resultados no capítulo 8 – *Considerações finais* –, em que se responde à questão-problema desta dissertação: “Qual a

contribuição da comunicação e dos aspectos sociais das empresas adquiridas e adquirentes no processo de transferência de conhecimento em aquisições internacionais?”. Além disso, são feitas sugestões para os gerentes das empresas que passam pelo processo de aquisição internacional. São apontadas também algumas limitações encontradas nesta pesquisa de estudo de caso e apresentadas sugestões para futuras pesquisas.

2 CRIAÇÃO DE VALOR EM FUSÕES E AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS – F&As INTERNACIONAIS

2.1 O movimento de fusões e aquisições (F&As) no mundo e no Brasil

O objetivo deste capítulo é descrever o processo de criação de valor em aquisições internacionais, segundo a literatura. Embora haja diversidade de motivos ou razões para que as aquisições internacionais aconteçam, a criação de valor é o determinante principal de uma aquisição (HASPELAGH; JEMISON, 1991).

Dados recentes (UNCTAD,² 2007; KPMG, 2007) mostram que houve crescimento substancial dos volumes de Investimento Estrangeiro Direto (IED) no mundo. O fluxo mundial de IED, em 2006, alcançou US\$ 1,306 bilhão, ou seja, um aumento de 38% em relação ao ano precedente. Entre os países em desenvolvimento, o Brasil tem se destacado como destino de IED. Desde a década de 1990, o País passou a ser um importante receptor de IED, por causa, a princípio, do movimento de privatizações ocorrido nesse período e pela redução das barreiras de entrada ao capital externo. Em 2006, o montante de IED recebido pelo Brasil foi de US\$ 19 bilhões/ano de um total de US\$ 70 bilhões investidos na região da América Latina e do Caribe (UNCTAD, 2007). Destaca-se a participação dos EUA como o maior investidor no Brasil. Por exemplo, em 2007, aquele país foi responsável por 35,6% do total de capital estrangeiro investido no Brasil, seguido pela França, com 8,2% do total de IED (KPMG, 2001, 2007).

As “aquisições internacionais têm sido veículo importante para o crescente fluxo de investimento estrangeiro” (CHILD; FAULKNER, 1998, p. 8). O movimento de fusões e aquisições (F&A) no mundo teve aumento de 14% em 2006, em relação ao ano anterior, e alcançou US\$ 880 bilhões nesse ano. Nos países em desenvolvimento, as atividades de F&A internacionais têm apresentado incremento em quantidade de operações realizadas (UNCTAD, 2007).

No Brasil, em 2000, conforme KPMG (2007), foram efetuadas 353 transações de F&A, sendo 230 envolvendo empresas estrangeiras e 123 transações envolvendo apenas empresas nacionais. Em sete anos, o número de F&A quase dobrou, ou seja, em 2007 foi

² UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development.

registrado um total de 699 transações, sendo 348 de empresas estrangeiras e 351 de transações nacionais. A evolução do número de fusões e aquisições no Brasil está demonstrada na Tabela 1 (KPMG, 2001, 2007).

TABELA 1
Evolução anual do número de fusões e aquisições no Brasil

Número de Fusões e Aquisições	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nacionais	123	146	143	116	100	150	183	351
Estrangeiras	230	194	84	114	199	213	290	348
TOTAL	353	340	227	230	299	363	473	699

Fonte: KPMG, 2007.

Uma das principais razões determinantes do aumento de F&As é a expectativa, por parte das empresas adquirentes, de criação de valor. O pressuposto é que a combinação dos ativos das empresas adquirida e adquirente vai resultar em valor, consequência do potencial sinergia entre as duas empresas envolvidas na operação. O valor a ser criado no processo de F&A dependerá de fatores como compatibilidade organizacional, preservação (manutenção do conhecimento), transferência e aplicação (utilização do conhecimento) entre as empresas adquirida e adquirente (HASPELAGH; JEMISON, 1991).

2.2 O processo de criação de valor em aquisições

A literatura sobre aquisição estrutura-se principalmente com base em três tópicos principais que estão inter-relacionados: criação de valor, integração/gestão pós-aquisição e desempenho pós-aquisição (DUARTE, 2001). Esta seção examina os dois primeiros tópicos.

Vários motivos levam as organizações a optarem pela aquisição como forma de investimento, entre eles: acesso ao mercado; expansão; diversificação; canais de distribuição; melhoria ou ganho de vantagens competitivas; aquisição de ativos subvalorizados com o objetivo de aumentar o valor da ação para os acionistas; resposta a uma mudança revolucionária na indústria; aquisição de novos conhecimentos de outros negócios, firmas e indústrias (UNCTAD, 2000, 2006, 2007; EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002; CHILD;

FAULKNER; PIPTKETHLY, 1999; CHILD, 2005; MARKS; MIRVIS, 1998; HASPESLAGH; JEMISON, 1991; DEISER, 1994; KRUGGER; MULLER-STEWENS, 1994). A aquisição passa, então, a ser uma opção para se acessar esses ativos de forma mais rápida.

Criação de valor é “a lógica determinante de uma aquisição” (HASPESLAGH; JEMISON, 1991, p. 18). Sob o ponto de vista gerencial, a aquisição é considerada pela gama de “capacidade organizacional, que, quando aplicada, pode criar e sustentar elementos de vantagem competitiva para a organização” (HASPESLAGH; JEMISON, 1991, p. 23). Além disso, pressupõe-se que aquisições devam gerar resultados positivos de melhoria financeira e estratégica da empresa adquirida. Assim, a “criação de valor é um fenômeno que ocorre no longo prazo, resultado das ações gerenciais e interações entre as firmas” (HASPESLAGH; JEMISON, 1991, p. 22).

A criação de valor pode ser vista por duas perspectivas diferentes. A primeira é a perspectiva do mercado de capital (BLESNAAR; KNIGHT; WASSENAER, 2001; HASPESLAGH; JEMISON, 1991). Nesse caso, os acionistas se preocupam, sobretudo, com os resultados financeiros decorrentes da aquisição. A segunda perspectiva leva em consideração a forma como a criação de valor é vista pelos outros grupos de *stakeholders*.³ Nesse caso, cada grupo vai avaliar, de acordo com seus interesses, a sinergia e os ganhos da eficiência da organização, ou seja, a criação de valor beneficiará cada grupo diferentemente (HASPESLAGH; JEMISON, 1991).

A criação de valor também depende da compatibilidade do estilo de gestão entre as empresas adquirida e adquirente. Dessa maneira, a adquirente deve olhar a congruência entre sua cultura, seu estilo de liderança, sua estratégia e sua estrutura com a da adquirida, antes de adquirir a outra empresa. Assim, é possível prever alguns dos problemas inerentes da integração entre as duas empresas e planejar o período de integração e adaptação da empresa na nova gestão. Uma combinação bem-sucedida leva em consideração temas como análise de risco, atitude em relação ao tempo, distribuição de lucros entre os executivos e os acionistas, delegação de autoridade e o grau de importância dado a cada uma das áreas funcionais do negócio. Alguns aspectos do estilo de negócio remetem a aspectos da cultura nacional, o que, no caso das aquisições internacionais, pode ter grande influência na integração entre as empresas (HASPESLAGH; JEMISON, 1991).

³ *Stakeholder* – termo em inglês, sem tradução para o português, e é utilizado para designar diferentes grupos que se relacionam com a organização. São exemplos de *stakeholders* os acionistas, os clientes, os fornecedores, a sociedade, o governo e os funcionários.

A criação de valor pressupõe a transferência da capacidade estratégica. O desafio não é somente adquirir essa capacidade, mas também preservá-la, transferi-la e aplicá-la com o objetivo de melhorar a vantagem competitiva (HASPELAGH; JEMISON, 1991). A real criação de valor parece acontecer somente no período pós-aquisição, isto é, do gerenciamento da integração. Haspeslagh e Jemison (1991, p. 164) dizem que, “apesar da estratégia da aquisição ser a base do potencial da criação de valor, o bom gerenciamento da aquisição é que leva à criação de valor”.

Autores como Seth (1990) defendem a ideia de que aquisições feitas entre empresas relativas, ou seja, aquisições do tipo horizontal podem oferecer melhores oportunidades de criação de valor ou maiores ganhos. A explicação para isso é que, sendo as empresas do mesmo segmento, com clientes e fornecedores similares, há maior chance de criar resultados positivos, quando comparada com outros tipos de aquisição, já que assim existe familiaridade com o mercado e com a tecnologia. Por outro lado, autores como Haspeslagh e Jemison (1991) acreditam que o tipo de fusão não é o fator determinante do sucesso ou do fracasso da aquisição. O resultado depende de outros fatores como as características específicas das empresas e das pessoas envolvidas e da forma como as operações são implementadas. Então, “a criação de valor parece ser influenciada por fatores que não são só estratégicos” (HASPELAGH; JEMISON, 1991, p. 22).

Para que ocorra a criação de valor, é necessário que a combinação de recursos resulte em sinergia. Uma definição para sinergia é a “capacidade de um adquirente usar suas forças relevantes para melhorar o desempenho da empresa adquirida, ou tomar uma das forças da empresa adquirida para compensar uma fraqueza de sua empresa” (KEY, 1992, p. 270). Ou seja, a sinergia é criada quando a combinação dos recursos das empresas adquirida e adquirente gera mais valor do que a soma do resultado individual de cada empresa.

A sinergia, do ponto de vista organizacional, acontece quando há redução de custos e aumento de receitas. Isso pode ser explicado pela maneira mais eficiente como a empresa pode operar conjugadamente, ao utilizar uma única infraestrutura, integrar departamentos e eliminar funções redundantes. A redução de custos pode acontecer mediante economias de escala, de maior poder de barganha nas negociações com fornecedores, utilização de recursos complementares, administração mais eficiente, e transferência de tecnologia e conhecimento entre empresas (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1985).

A sinergia também pode suceder-se por meio da combinação de diferentes recursos (tangíveis e intangíveis) existentes nas adquiridas e nas adquirentes. Nesse processo, “a sinergia esperada deve acontecer durante a fase de integração” (HASPELAGH; JEMISON,

1991, p. 6). A criação de valor ocorre, então, “quando as capacidades são transferidas entre as firmas melhorando a posição competitiva de uma firma e, como consequência, seu desempenho” (HASPELAGH; JEMISON, 1991, p. 22). As diferentes combinações de recursos das organizações (adquirida e adquirente) podem resultar no desenvolvimento de novos produtos, valendo-se de novas tecnologias, criando vantagem competitiva e valor (PETERAF, 1993).

A maioria das empresas que participam do processo de aquisição “concentra seus esforços em reunir as duas partes integrantes do negócio, no período mais curto possível. Nesse caso, as atividades que geram maior valor devem ser priorizadas, enquanto as atividades que geram um valor menor podem ser adiadas” (CHANMUGAM; SHILL; MANN, 2005, p. 116). “Quanto mais rápida for a integração das empresas, mais rapidamente aparecerão as sinergias” (MATIAS, PASIN, 2001, p. 7).

A integração consiste em um período “[...] adaptativo de interação que acontece quando as firmas ficam juntas em uma atmosfera que conduz à transferência de capacidade” (HASPELAGH; JEMISON, 1991, p. 103). Então, é necessário compreender melhor o período de integração e as possíveis dificuldades que as empresas envolvidas no processo podem encontrar.

2.3 O processo de integração nas aquisições

Haspeslagh e Jemison (1991) definem integração como a adaptação e a reconstrução da estrutura, a estratégia e as práticas organizacionais da nova gestão e consideram essa etapa essencial para fazer as aquisições funcionarem. “As capacidades podem ser transferidas de diversas maneiras: elas podem ser dadas à empresa; podem ser compartilhadas para o uso comum; ou, ainda, podem ser ensinadas às pessoas da firma adquirente” (HASPELAGH; JEMISON, 1991, p. 107). O processo de transferência de capacidade envolve o processo de aprendizagem, que recebe influência de variáveis sociais e culturais, por exemplo.

A integração é considerada pelos estudiosos como a etapa mais importante da aquisição. É nessa etapa que acontece a sinergia, a combinação dos recursos tangíveis e intangíveis com o objetivo de criar valor (CHILD, 2005; BARROS; SOUZA; STEUR, 2004; MARKS; MIRVIS, 1998; HASPELAGH; JEMISON, 1991; KRUGGER; MULLER-STEWENS, 1994; KEY, 1992). É nessa etapa que acontece um “processo gradual e

interativo, no qual os indivíduos das duas organizações aprendem a trabalhar juntos e cooperar na transferência das capacidades estratégicas” (HASPELAGH; JEMISON, 1991, p. 106), respeitando os valores, a cultura e a história de cada empresa.

Na fase de integração, a empresa adquirente passa a fazer o gerenciamento das atividades. As ações resultantes dessa autonomia podem ser vistas pelos empregados de forma pacífica, facilitando a dinâmica da integração e permitindo que as mudanças ocorram como planejadas. Uma boa atmosfera é necessária para que se possa fazer, de forma mais adequada e produtiva, a transferência do conhecimento e da capacidade estratégica da organização.

Mas pode acontecer o contrário, ou seja, o processo de integração pode ser marcado por hostilidade, resultando em choque entre as equipes, causado principalmente por diferenças culturais e resistência ao novo gerenciamento. “O sofrimento e a dor são decorrentes de uma complexa gama de fatores que, uma vez reconhecidos, requerem intervenção delicada” (BARROS *et al.*, 2003, p. 20). A determinação de uma equipe em não cooperar com a outra pode prejudicar a transferência de capacidade. Se ocorrer dificuldade de cooperação entre as equipes, então a gerência pode considerar um tipo de recompensa que facilite o processo de integração (HASPELAGH; JEMISON, 1991).

São vários os motivos que levam os empregados da empresa adquirida a não cooperarem com a adquirente. Muitos consideram que a equipe da nova empresa vai ganhar em detrimento da perda da outra equipe. Nesse caso, perder o poder, o controle dos recursos, a segurança pelo trabalho, proteger a mesma maneira de fazer as coisas, e a inability de entender o que o futuro lhes reserva são alguns dos fatores que levam as pessoas a não quererem trabalhar juntas (MARKS; MIRVIS, 1998; KEY, 1992; HASPELAGH; JEMISON, 1991). Haspeslagh e Jemison (1991, p. 109) ressaltam que, “quanto mais estratégicas as habilidades, mais difícil fica alcançar os estágios do entendimento e cooperação entre os envolvidos que estão inseridos nos procedimentos e na cultura organizacional já existente”. E, quanto mais difícil de imitar a capacidade, mais demorado é o processo de ensinar e aplicar as habilidades. Quanto à área gerencial, a transferência dessas habilidades é mais difícil de ocorrer, uma vez que os gerentes estão em níveis verticais de interação, não havendo uma relação hierárquica direta. Nesse caso, os gerentes podem não querer participar do aprendizado e não ensinar o conhecimento adquirido, mantendo o poder que a posição lhes confere (HASPELAGH; JEMISON, 1991).

Ainda com relação às pessoas, a retenção do capital humano é um desafio para os gerentes na pós-aquisição, já que as aquisições são normalmente caracterizadas por aposentadorias precoces e perda de pessoas-chave. A perda de pessoal deve ser tratada de

forma adequada, visto que, se as pessoas erradas saírem da empresa, o empreendimento pode ser ameaçado (KEY, 1992). As pessoas, dentro da organização, valem pelo conhecimento e pela experiência que detêm. Uma das razões da aquisição pode ser o aproveitamento tecnológico, com a retenção dos talentos já existentes na organização, que retêm o conhecimento, o qual, por sua vez, é um dos principais ativos intangíveis existentes na empresa.

A liderança é outro fator importante que deve ser considerado no momento da integração. Os gerentes devem ter bom relacionamento entre eles e também com a respectiva equipe de trabalho. O gerente-geral deve ter prestígio e ser respeitado pelas equipes, ter autoridade suficiente que garanta a preservação de valores da organização e ser uma pessoa capaz de “criar uma visão ampla da combinação das firmas que irá acomodar os objetivos da aquisição e as respectivas necessidades da combinação das duas firmas” (HASPESLAGH; JEMISON, 1991, p. 132). Já o gerente médio deve ser responsável por trazer as duas firmas juntas para criar valor e deve despender mais tempo na liderança interpessoal, “resolvendo problemas que possam surgir entre as equipes e menos tempo no objetivo da aquisição” (HASPESLAGH; JEMISON, 1991, p. 135).

Apesar do importante papel do gerente-geral e do gerente médio na integração das empresas, Ashkenas, DeMonaco e Francis (2000) sugerem que devam existir pessoas, em tempo integral, e que sejam responsáveis somente pelo gerenciamento da integração, sendo essa sua única função dentro da empresa. A existência dessa função organizacional, assim como tantas outras dentro da empresa, teria como objetivo acompanhar todo o processo da aquisição, desde a *due diligência* até a total integração das equipes. Esse profissional teria o foco na integração das culturas, dos processos e das pessoas, diferentemente do gerente que tem foco em “temas críticos do negócio em si, como crescimento do lucro, preenchimento dos cargos-chave e retenção dos clientes” (ASHKENAS; DEMONACO; FRANCIS, 2000, p. 122).

O processo de integração e gerenciamento da empresa adquirida pode ser visto de maneiras diferentes. Alguns modelos propostos sugerem como devem ser feitas as mudanças técnicas e organizacionais e indicam os riscos e as chances que podem ser esperados para determinada aquisição (KRUGER; MULLER-STEWENS, 1994). Por outro lado, Haspeslagh e Jemison (1991) criticam esses modelos de integração por considerá-los incapazes de fazer todas as avaliações necessárias no período da pré-aquisição e ignoram que existe a capacidade organizacional de aprendizagem e adaptação a todo o momento no período da integração. O gerenciamento da pós-aquisição é um processo estratégico que envolve o aprendizado

organizacional e o processo de mudança, o que resulta em uma nova entidade que constitui muito mais do que a soma das duas empresas (DEISER, 1994).

Não existe uma fórmula para que as organizações façam a integração corretamente. Cada organização tem uma cultura e identidade próprias, e a aquisição pode ter significados diferentes para cada empregado. A “integração claramente significa coisas diferentes para pessoas diferentes. O mais importante é que significa coisas diferentes em diferentes situações” (HASPESLAGH; JEMISON, 1991, p. 138). Nesse caso, a identidade da organização deve ser mantida pelo menos no primeiro momento; a cultura, respeitada, e os empregados, tratados com dignidade e respeito para que a transferência da capacidade ocorra sem problemas e com ânimo suficiente para a criação de valor, assim como o alcance da estratégia envolvida para tal. Considera-se que a fase de integração só termina quando existe a sinergia entre todos os ativos, e o resultado positivo é alcançado a partir da criação de valor (HASPESLAGH; JEMISON, 1991).

Vale ressaltar que o processo de integração é um período de mudanças, “é uma transformação, não uma revolução” (KEY, 1992, p. 267). Essas mudanças sofrem um dilema: de um lado, existem pressões para que as mudanças aconteçam rapidamente, o clima é propício e, se as mudanças se atrasarem, acarretarão custos para a empresa. Por outro lado, há pressões para que as mudanças sejam adiadas o máximo possível, uma vez que o custo da tomada de decisões é muito alto e essas devem ser revisadas mais tarde. “É mais vantajoso fazer as mudanças óbvias rapidamente, já que assim a empresa mostra sua nova liderança, as filosofias de gerenciamento são colocadas para os empregados e as pessoas começam a pensar na mudança” (DUARTE, 2001, p. 41).

Diferentes tipologias foram desenvolvidas para identificar os níveis de integração. Haspeslagh e Jemison (1991) levam em consideração duas variáveis, a saber: a necessidade de autonomia organizacional e a necessidade de interdependência estratégica entre as duas empresas. Tal tipologia pode acontecer com a combinação das variáveis e resultar em três tipos de integração: (i) absorção, explicada pelo alto grau de interdependência para criar o valor esperado, mas baixa necessidade de autonomia organizacional para alcançar a interdependência; (ii) preservação, explicada pelo alto grau de autonomia e baixa necessidade para conseguir a interdependência entre as empresas adquirida e adquirente, porque o principal objetivo de gerenciamento é manter os benefícios da empresa adquirida intactos; (iii) simbiótico, explicado pela alta necessidade tanto para autonomia quanto para interdependência estratégica, porque a capacidade da adquirida deve ser preservada no contexto organizacional, que é diferente da capacidade da adquirente.

Outro fator que pode ser decisivo para o sucesso da integração é a cultura organizacional. “Quando uma empresa é incorporada à outra, encontram-se, obrigatoriamente, duas culturas diferentes” (BARROS *et al.*, 2003, p. 32). Cada empresa tem sua cultura, composta por valores coletivos, costumes, crenças, modos distintos de interpretar a realidade e de organizar os processos. Existe também uma linguagem própria, um código de regras não escritas que regem o comportamento das pessoas dentro da empresa (KEY, 1992).

Gerenciar o encontro das duas organizações com culturas distintas pode abranger várias dificuldades, desde as diferenças linguísticas até situações comportamentais, que devem ser identificadas e esclarecidas pela equipe responsável pela integração. Alguns valores como autoridade, relacionamento, incerteza e tempo podem ser vistos de modo diferente, dependendo da cultura, e assim criar dificuldades para a gerência da firma adquirida. “Estas diferenças culturais existentes em dois grupos distintos devem ser trabalhadas pelos gerentes, com o intuito de facilitar a criação de valor” (CHILD, 2005, p. 230).

Haspeslagh e Jemison (1991, p. 111) ressaltam que até mesmo a linguagem corporativa pode ser diferente, mesmo em empresas do mesmo país. Essa afirmação é ilustrada por eles com o exemplo da aquisição de um banco japonês por outro banco japonês. Nesse caso, mesmo falando a mesma língua, a diferença cultural entre as duas empresas fez com que os gerentes publicassem um dicionário com mais de 200 palavras técnicas para garantir a interpretação correta de palavras-chave. O gerente do banco ressalta que a palavra “empréstimo” para um grupo significava “dinheiro disponível para empréstimo” e para o outro grupo, o “crédito com cobrança de juros”.

A cultura é muitas vezes identificada como um elemento de conflito no processo de integração das empresas. As diferenças culturais podem influenciar o processo de aquisição muito cedo, ainda na fase de negociação, apesar de que os efeitos dessa diferença serão percebidos mais claramente no período de integração. Os valores coletivos, os costumes e as regras são muito difíceis de ser mudados e pode existir resistência e até mesmo sabotagem dentro da organização para que as mudanças não ocorram (CHANMUGAM; SHILL; MANN, 2005). Segundo ainda esses autores, a transformação é lenta, uma vez que os executivos-chave da empresa adquirida não podem sair no primeiro momento da integração, levando consigo o conhecimento e a experiência da empresa. “Evidências cada vez maiores sugerem que a incompatibilidade cultural é a maior causa isolada da não concretização do desempenho projetado, da saída de executivos-chave e de demorados conflitos na consolidação dos negócios” (KEY, 1992, p. 272).

A identificação dos traços marcantes da cultura organizacional pode ser um diferencial no aproveitamento dos recursos intangíveis da empresa. Existem traços culturais dentro da organização que são elementos de vantagem competitiva e consequente fonte de criação de valor. Por exemplo, se uma empresa tem “vantagem competitiva no atendimento, os adquirentes devem identificar os elementos culturais nesse setor e verificar como manter esses traços ou, então, a melhor maneira de modificá-los para que continuem gerando valor” (KEY, 1992, p. 278).

2.4 Integração e criação de valor em F&As internacionais

As aquisições internacionais levam o adquirente para território desconhecido de várias maneiras. Além de línguas, sistemas legais diferentes, o adquirente tem de lidar com diferenças em costumes e práticas organizacionais (KEY, 1992). Assim como o comportamento das pessoas dentro da empresa, também a estrutura de poder e os processos de tomada de decisão podem variar dependendo da cultura nacional da empresa em questão. Essas diferenças podem trazer dificuldades de adaptação tanto para a equipe da adquirente quanto para a equipe da adquirida. “O nível de dificuldade para uma integração bem sucedida pode estar envolto em preconceitos” (CHILD; FAULKNER, 1998, p. 128).

As diferenças da cultura nacional podem apresentar desentendimentos a partir das desigualdades em relação à língua e à interpretação de comportamento. Por exemplo, uma mesma palavra ou frase pode ter significados inconsistentes (às vezes com conotações negativas, irônicas ou até mesmo mal-educadas) quando traduzida para outra língua. No que concerne ao comportamento, por exemplo, o ato de olhar diretamente nos olhos de uma pessoa pode significar respeito para uma cultura, mas falta de respeito para outra cultura. Da mesma maneira que tocar nas pessoas pode demonstrar afeto em determinado país ou invasão de privacidade para outro. Diversos exemplos poderiam ser citados, nas mais diversas áreas organizacionais (CHILD; FAULKNER, 1998). Esses tipos de diferença cultural em língua e comportamento podem trazer sérias consequências para a cooperação, se não forem tomados com sensibilidade. As diversidades não devem ser tão difíceis de gerenciar para os membros das organizações que estão em processo de aquisição. “As diferenças de comportamento devem ser aceitas e respeitadas” (CHILD; FAULKNER, 1998, p. 128).

Os gerentes aparentemente estão cientes de que existe risco de fracasso nas aquisições internacionais, então eles optam pelo mínimo possível de intervenção organizacional e pela preservação da autonomia nas empresas adquiridas. Eles também entendem que a autonomia é uma característica cultural; como exemplo, podemos comentar que os americanos são mais controladores, e os japoneses têm atitudes mais *laissez faire* (CHILD; FAULKNER; PIPTKENTHLY, 1999, 2000).

Um tópico que tem sido pesquisado na literatura sobre aquisições refere-se às mudanças introduzidas pelos adquirentes nos adquiridos (CHILD; FAULKNER; PIPTKENTHLY, 2000). Algumas mudanças nas práticas organizacionais, como a questão do controle, da autonomia e até mesmo de hierarquia, podem refletir a nacionalidade do adquirente, já que alguns desses fatores são culturais. Portanto, dependendo da nacionalidade das empresas envolvidas, é possível prever as mudanças que poderão surgir no processo de aquisição, de acordo com esses autores.

Alguns autores defendem a ideia de que a diversidade cultural é uma variável importante no processo de transferência. Hofstede (1980), por exemplo, acredita que as transferências das práticas organizacionais não podem ser feitas sem as devidas adaptações. Por outro lado, Vermeulen (2005) crê que, apesar das barreiras enfrentadas nas aquisições, como as diferenças culturais, da luta pelo poder e das pessoas que tentam manter o *status quo* dentro da empresa, ainda assim as novas práticas organizacionais vão emergir gradualmente.

3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Este capítulo tem como objetivo analisar o conhecimento e suas características. A primeira seção tem o intuito de contextualizar o tema conhecimento organizacional, mostrando sua importância para as organizações, assim como a evolução e a importância que tem adquirido nas últimas décadas. A seguir, o conhecimento é discutido com base em perspectivas diferentes, como, por exemplo, a Teoria Baseada em Recursos. A diferenciação entre conhecimento tácito e explícito é analisada, e, por fim, é apresentado o Modelo de Conversão do Conhecimento, dos autores Nonaka e Takeuchi (1997). O tema sobre a transferência do conhecimento é abordado no capítulo seguinte.

Nos últimos anos, entre os acadêmicos, tem surgido grande interesse pelo tema do conhecimento organizacional. O principal argumento é que a sociedade passou de uma era, em que o recurso mais importante era o capital, para outra, em que o recurso mais crítico é o conhecimento (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Prahalad (1997) ressalta que a importância de adquirir conhecimento é condição para que a empresa se mantenha alinhada com as novas exigências do mercado. Esses conhecimentos recém-incorporados precisam ser legitimados pela direção da empresa. “Os altos executivos precisam não apenas enfatizar sempre a orientação estratégica para todos os empregados, como também identificar os novos conhecimentos que os ajudarão a criar o futuro almejado” (PRAHALAD, 1997, p. 3).

Os novos fluxos de conhecimento devem ser associados ao conhecimento tradicional para criar outros produtos e outras oportunidades de negócios. Outra função que cabe à direção da empresa é “avaliar e calibrar continuamente essas mudanças e fazer os devidos ajustes em seu foco”, ou seja, deve haver equilíbrio entre os elementos responsáveis pelo fluxo, pela transferência e pela criação de outro conhecimento. Essa adequação é necessária em consequência das mudanças do mercado competitivo e do impacto sobre os elementos que constituem a competência da empresa.

Assim, a empresa adquirente terá como desafio identificar as pessoas talentosas, o *know-how* que elas detêm e a capacidade de continuar criando riqueza utilizando-se o conhecimento. Dessa maneira, aquisições guiadas para se obter acesso ao conhecimento organizacional podem considerar os empregados como bens muito valiosos. As pessoas são

ativos importantes para a empresa, assim como o acesso ao conhecimento que elas guardam e o produto organizacional gerado por elas (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2003).

3.1 O conhecimento nas organizações

No século XIX, o capital, os recursos naturais e a mão de obra eram os recursos mais valorizados dentro da empresa. O conhecimento ainda não era considerado como recurso organizacional, e sua transmissão, principalmente a do conhecimento tácito, era feita por intermédio das pessoas. A partir da década de 1960, Drucker foi um dos primeiros teóricos a ver a importância que o conhecimento tem para a organização e assim passou a utilizar palavras como “trabalho do conhecimento” ou “trabalhador do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Desde então, Drucker (1993) chama a atenção para que as organizações estejam preparadas para aprender sempre, buscando a melhoria de todas as atividades, e para desenvolver novas tecnologias. Entretanto, somente nos anos 1990, a gestão do conhecimento começou a ser reconhecida e valorizada pelos executivos da empresa (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999) e a ser estudada pelos acadêmicos da área empresarial.

A definição do conhecimento “tem intrigado alguns dos maiores pensadores do mundo, desde Platão a Popper, sem emergência de um claro consenso” (GRANT, 1996, p. 10). Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) definem conhecimento como “uma crença justificadamente verdadeira”. Kogut e Zander (1992), por sua vez, conceituam conhecimento como “uma habilidade prática acumulada ou *expertise* que permite um indivíduo a fazer algo com eficiência e sem dificuldade”. Essa definição está relacionada com o conhecimento tácito, ou seja, o “como fazer” ou o “*know-how*”. Já Machlup (1980) explica conhecimento como “a verdade produzida pela informação.”⁴ Tal conceituação, por sua vez, remete ao conhecimento explícito, às tarefas relativamente codificadas que podem ser feitas através do “saber o que fazer” ou “*know-what*”.

Assim como Machlup (1980), Kogut e Zander (1992) também distinguem o conhecimento entre informação e *know-how*. Para os autores, a informação significa como o

⁴ “Informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 64). Vale ressaltar que o conhecimento e a informação não devem ser confundidos, já que “a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

conhecimento que pode ser transmitido sem a perda de conteúdo. A informação pode incluir fatos, proposições e símbolos. “A informação é padronizada para que seja entendida a um custo mínimo para aqueles que têm treinamento para tal” (KOGUT; ZANDER, 1992, p. 386). Na empresa, a informação é importante e pode tanto ajudar o gerente financeiro em suas decisões quanto auxiliar a empresa na criação de outros produtos; isso vai depender do tipo de informação. O “saber como” ou *know-how* pode ser definido como “a prática acumulada de determinada habilidade ou *expertise* que permite ao indivíduo fazer algo da maneira mais eficiente possível” (VON HIPPEL, 1988).

Oliveira Júnior e Fleury (2000) definem o *know-how* como a habilidade de colocar *know-what* em prática. “‘*Know-what*’ é o conhecimento explícito que deve ser compartilhado por muitos e, como circula facilmente, é frequentemente difícil de ser protegido”. Já o *know-how* é facilmente protegido, visto que é fácil explicar o que se faz (*know-what*), mas é difícil expor em detalhes como se faz (*know-how*). Essas definições são, sobretudo, para o conhecimento coletivo, que é criado principalmente “através de estímulos e interações sociais específicas na empresa e também através de relacionamentos específicos entre as empresas” (OLIVEIRA JÚNIOR; FLEURY, 2000, p. 3), que cruzam conjuntos de conhecimento individuais.

A palavra “conhecimento” pode ter vários significados, como “informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza, e assim por diante” (SVEIBY, 1998, p. 35). Cada definição do termo “conhecimento” vai depender do contexto em que é utilizado.

Polanyi (1967) apresenta uma conceituação distinta para “conhecimento”, já que ele vê o conhecimento como “algo pessoal, isto é, formado dentro de um contexto social e individual, ou seja, não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade”. Quando esse autor expressa o conceito como social e individual ao mesmo tempo, ele argumenta que isso é possível porque o conhecimento é construído por seres humanos, e por isso contém emoções. Por outro lado, o conhecimento é transmitido socialmente e se “confunde com a experiência que o indivíduo tem da realidade. As experiências novas são sempre assimiladas através dos conceitos que um indivíduo possui” (SVEIBY, 1998, p. 36). Nesse caso, o conhecimento tem elementos tácitos, e, à medida que o indivíduo vai adquirindo novas experiências, os conceitos vão se alterando, evoluindo.

3.2 O conhecimento como um recurso organizacional

O conhecimento tem sido estudado com base em diferentes perspectivas. Uma dessas é a Teoria Baseada em Recursos (GRANT, 1996). Tal teoria considera uma organização administrativa como “um conjunto de recursos produtivos, tanto humanos quanto materiais” (PENROSE, 1959, p. 31) e argumenta que a “estratégia deve ser construída a partir de recursos não imitáveis que a empresa tem” (DEVINNEY, 1997, p. 3). Os recursos têm como características ser específicos de cada empresa; dependem, assim, do modo como são utilizados e combinados com os outros recursos empresariais. Dessa maneira, cada empresa conserva sua forma única de produzir bens e/ou serviços, dependendo dos recursos de que cada uma desfruta.

A vantagem competitiva pode ser desenvolvida estrategicamente e ser entendida como “a habilidade em construir, ao menor custo e mais velozmente do que os competidores, as competências essenciais que originarão produtos não esperados”. As competências essenciais, por sua vez, são compreendidas como “a aprendizagem coletiva na organização, especialmente relacionada a como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos *streams* de tecnologia” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 81).

Existem dois tipos de recurso ou ativo organizacional: os recursos tangíveis e os recursos intangíveis. Os recursos tangíveis são aqueles que podem ser adquiridos pelas organizações (desde que haja disponibilidade de recursos financeiros para sua compra). Esses recursos estão disponíveis no mercado para todas as organizações e são fáceis de adquirir. “Exemplos desses recursos são as máquinas, equipamentos, fábricas e matéria-prima. Eles não oferecem vantagem competitiva, pois os concorrentes também podem ter acesso a eles” (KAYO, 2006, p. 76).

Os ativos intangíveis, por sua vez, são aqueles “invisíveis”, geralmente, o mais valioso. Esse, entretanto, “é o mais difícil de articular, entender, desenvolver e transferir” (DEVINNEY, 1997, p. 5). O recurso intangível é “singular, único e de propriedade de uma única organização” (KAYO, 2006, p. 76). Os “ativos intangíveis quase nunca geram valor por si sós, já que precisam combinar-se com outros ativos” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 1) para gerar valor. Por exemplo, “investimento em TI [Tecnologia da Informação] tem pouco valor se não for complementado com o treinamento de pessoal e programa de incentivo” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 4). São exemplos desse tipo de recurso o conhecimento tácito dos empregados de uma empresa e também marcas, patentes, contratos, sistemas

administrativos, pesquisa e desenvolvimento. O Quadro 1 classifica os diferentes tipos de ativo intangível.

Família	Alguns Ativos Intangíveis
Ativos Humanos	- conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados - administração superior ou empregados-chave - treinamento e desenvolvimento - entre outros
Ativos de Inovação	- pesquisa e desenvolvimento - patentes - fórmulas secretas - <i>know-how</i> tecnológico - entre outros
Ativos Estruturais	- processos - <i>softwares</i> proprietários - bancos de dados - sistemas de informação - sistemas administrativos - inteligência de mercado - canais de mercado - entre outros
Ativos de Relacionamento (com públicos estratégicos)	- marcas - logos - <i>trademark</i> - direitos autorais (de obras literárias, de <i>softwares</i>, etc.) - contratos com clientes, fornecedores, etc. - contratos de licenciamento, franquias, etc. - direitos de exploração mineral, de água, etc. - entre outros

QUADRO 1: Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis

Fonte: KAYO (2006, p. 78)

Pelo fato de o conhecimento ser criado somente por indivíduos, “a organização apóia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65). As empresas podem funcionar como meios eficientes para a criação do conhecimento (KOGUT; ZANDER, 1995) e também para sua transferência. Por outro lado, o desempenho da empresa vai ser determinado pela eficiência em transformar o “conhecimento existente no plano das idéias em conhecimento aplicado no plano das ações” (KOGUT; ZANDER, 1995).

O conhecimento pode apresentar-se sob formas distintas, e duas dessas são: conhecimento tácito ou conhecimento explícito. O conhecimento tácito é considerado o mais valioso e estratégico da organização. Por outro lado, o conhecimento explícito também pode

ser estratégico, mas é facilmente imitável, já que não há nenhuma dificuldade de ser transmitido e compartilhado entre os indivíduos. É um conhecimento “codificado e refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65). Ele pode ser revelado em palavras, números, especificações, manuais. Com os programas de qualidade total, reengenharia, *downsizing* e processos de certificação, a maioria das atividades das operações, tarefas produtivas e administrativas das empresas pode, normalmente, ser encontrada em manuais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Dessa forma, o conhecimento explícito é de fácil transferência.

O conhecimento tácito, por sua vez, é aquele adquirido por meio da experiência vivida pelo indivíduo. É um conhecimento que “possui uma qualidade pessoal, o que o faz mais difícil de ser formulado e comunicado”. Tal conhecimento está “intensamente entranhado nas ações, experiências, emoções, valores ou ideais de uma pessoa. *Insights*, intuições e opiniões subjetivas integram-se nesse conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65). A maior parte desse conhecimento não pode ser expressa em palavras. É difícil, por exemplo, uma pessoa aprender a andar de bicicleta somente por meio de instruções verbais, ou seja, desprezando as habilidades cognitivas e processuais. A pessoa aprenderá a andar de bicicleta levando em consideração a vivência e a experiência nessa atividade, mas não saberá dizer como aprendeu a fazê-lo. “O conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, o que o faz mais difícil de formalizar e comunicar” (NONAKA, 1994, p. 16), e também difícil de compartilhar.

3.3 Criação de conhecimento: o modelo de Nonaka e Takeuchi

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), para ser transferido, exige-se mais do conhecimento tácito do que do conhecimento explícito. A célebre frase de Polanyi (1967), que diz que “fazer é mais fácil do que dizer”, ajuda a explicar a dificuldade existente no entendimento do conhecimento tácito. O desafio é transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Conforme sugere Nonaka e Takeuchi (1997), a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito resulta na criação do conhecimento. Com base nesse pressuposto, os autores desenvolveram o Modelo de Conversão do Conhecimento. Esse modelo pressupõe quatro formas de conversão de conhecimento:

- socialização – conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- externalização – conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- combinação – conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- internalização – conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito.

A socialização é a conversão resultante da interação do conhecimento tácito de diferentes indivíduos e pode ser entendida como o processo de compartilhamento do conhecimento. Por apresentar essa característica de experiência compartilhada, a socialização pode acontecer sem usar a linguagem verbal (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), isto é, é possível que ela ocorra por meio da observação, da imitação e da prática dentro das empresas. A experiência é fundamental para a aquisição do conhecimento tácito, já que ajuda um indivíduo a entender o processo de raciocínio do outro indivíduo. O processo de socialização do conhecimento acontece “sob controle das empresas e, à medida que são conectados à prática de trabalho, tornam-se peculiares às empresas e mais fáceis de serem protegidos” (OLIVEIRA JÚNIOR; FLEURY, 2000).

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71) consideram esse tipo de conversão como “um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipótese ou modelos”. Esse processo dá-se principalmente através do diálogo ou da reflexão coletiva. A externalização é fundamental para a criação do conhecimento porque cria conceitos que são explícitos, valendo-se do conhecimento tácito. A metáfora e a analogia são eficazes na criação e na elaboração de novos conceitos para produtos que são idealizados ou para produtos já existentes.

A combinação é uma forma de conversão de conjuntos diferentes de conhecimento explícito controlado por indivíduos. Os mecanismos utilizados para troca e combinação de conhecimento podem ocorrer mediante documentos, reuniões, conversas ao telefone e sistema de computadores. “A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 76). A combinação de conhecimentos explícitos pode gerar outros produtos ou posturas estratégicas com base na reorganização de informações no banco de dados, por exemplo. A educação e o treinamento formal nas escolas normalmente assumem essa forma de conversão.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, e o aprendizado acontece por intermédio da experiência. Para que aconteça a internalização, “é necessária a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 78). Nesse modo de conversão, o conhecimento tácito precisa ser socializado com os outros membros da organização para viabilizar a criação do conhecimento. Esses quatro modos de conversão estão ilustrados na Figura 1.

	Conhecimento Tácito	em	Conhecimento Explícito
<i>Conhecimento Tácito do Conhecimento Explícito</i>	Socialização		Externalização
	Internalização		Combinação

Figura 1: Quatro modos de conversão do conhecimento
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (1997, p. 69)

Os quatro modos de conversão do conhecimento devem ser gerenciados de forma articulada e cíclica. Nonaka e Takeuchi (1997) denominam o conjunto dos quatro processos de conversão do conhecimento em “Espiral de Criação de Conhecimento” (ver Figura 2). Nessa espiral, o conhecimento inicia-se no plano individual, move-se para o grupal e, então, para o plano da empresa. “À medida que a espiral de conhecimento sobe na empresa, ela pode ser enriquecida e estendida, seguindo a interação dos indivíduos uns com os outros e com suas organizações” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 149). A criação do conhecimento organizacional requer a socialização e a disseminação de experiências individuais.

O começo da “espiral do conhecimento” dá-se com a socialização, que é o estágio em que normalmente se inicia a construção de um time ou campo de interação, que facilita o compartilhamento de perspectivas e experiências dos membros. A etapa seguinte é a externalização, que se caracteriza por sucessivas rodadas de diálogo, em que a utilização de “metáforas” pode ser estimulada para ajudar os membros do grupo a articular as próprias

perspectivas e a revelar conhecimento tácito. Segue-se, então, a combinação, que é uma fase facilitada mediante a coordenação entre membros do time e outras áreas da organização e também por meio de documentação do conhecimento existente. Por último, tem-se a internalização, que é uma fase estimulada por processos de “aprender fazendo”, em que os indivíduos experimentam o compartilhamento de conhecimento explícito, que é gradualmente traduzido, mediante um processo de tentativa e erro, em diferentes aspectos de conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Como se trata de uma espiral, a socialização, a externalização, a combinação e a internalização devem ser integradas como etapas de um processo contínuo e circular, que ocorre no meio de um grupo, de uma coletividade ou comunidade de praticantes na organização. “A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 79), gerando a inovação dentro das organizações.



FIGURA 2: A espiral do conhecimento
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 80

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 40) consideram a empresa como um “repertório de conhecimentos”, em que esses devem ser codificados, socializados, disponibilizados e transformados em forma de ideias e produtos. A socialização apresentada por Nonaka e

Takeuchi (1997), na qual “o conhecimento entre indivíduos é integrado, é um importante passo para o desenvolvimento do conhecimento coletivo na empresa” (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, p. 149).

Assim como o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), os autores Hansen, Nohria e Tierney (1999) também tratam da transformação de conhecimento. Eles dão ênfase à codificação e à socialização do conhecimento dentro da organização. Esses autores fazem a distinção entre duas denominações, quais sejam: estratégia da codificação e estratégia da personalização. A primeira denominação, ou *estratégia da codificação*, é utilizada para transformar o conhecimento, dependendo de sua natureza, por meio da codificação, da armazenagem e do compartilhamento, o que seria possível de ser feito via redes informatizadas. O conhecimento explícito é passível de codificação e, assim, ele pode ser armazenado em bancos de dados, de onde podem ser acessados e utilizados facilmente por qualquer empregado da empresa. Nesse caso, a tecnologia da informação está sendo utilizada para ajudar os empregados a transmitir conhecimentos (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

A segunda denominação, ou seja, a *estratégia da personalização*, consiste na transmissão e no compartilhamento do conhecimento por meio de contatos pessoais. Essa estratégia faz mais sentido quando se trata de conhecimento tácito. Existem dentro das empresas conhecimentos que são difíceis de ser codificados. As empresas não somente valorizam os diálogos entre os indivíduos e as sessões de *brainstorming* como forma de transformação de conhecimento, mas também investem na construção de redes de pessoas para facilitar e viabilizar a estratégia da personalização. Há diversas formas de alimentar as redes de relacionamento dentro das empresas. Um exemplo é a McKinsey, empresa de consultoria, que, com o objetivo de disseminar o conhecimento dentro da empresa, aproveita o conhecimento que os empregados transferidos para outros escritórios carregam. Além disso, a empresa divulga na intranet o nome e a especialidade dos empregados da empresa com o objetivo de incentivar a integração entre as equipes de projetos (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999, p. 66).

A chave para a criação do conhecimento está na obtenção e na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, assim como no compartilhamento do conhecimento individual com o grupo. “Enquanto as habilidades e a experiência permanecerem interiorizadas no indivíduo, a organização estará limitada em sua capacidade de utilizar esse conhecimento num sentido mais amplo, estratégico” (CHOO, 2006, p. 202). Então, uma condição para a sobrevivência da organização é aprender a lidar com o

conhecimento humano e transformá-lo em produtos e serviços que ofereçam vantagem competitiva.

O grande desafio das organizações é fazer a conversão/transformação do conhecimento tácito em explícito e a consequente transferência desses conhecimentos nas diferentes unidades de negócio. Transferir conhecimento entre departamentos ou unidades no mesmo país pode ser menos difícil se comparado com os problemas associados com as transferências entre unidades localizadas em contextos geográficos e culturais distintos. A transferência do conhecimento é fundamental para a criação de conhecimento e a inovação dentro das empresas, o que será discutido no próximo capítulo.

4 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM F&As INTERNACIONAIS

No capítulo anterior, além da caracterização do conhecimento, foi discutido o modelo de conversão do conhecimento, que mostra, com base na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), como o conhecimento é criado e se expande tanto em termos de qualidade quanto de quantidade. “O sucesso da empresa está baseado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores” (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, p. 135). Então, é necessário entender os mecanismos por meio dos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa, com o objetivo de criar valor.

O principal propósito deste capítulo é descrever os mecanismos utilizados para efetuar a transferência de conhecimento. A primeira seção trata da transferência do conhecimento de forma geral, ou seja, definições e características. As barreiras encontradas para a transferência do conhecimento são apresentadas na segunda seção. A terceira seção discute a variável socialização, assim como o modo que ela afeta a transferência de conhecimento em aquisições internacionais. Enfim, a quarta seção do capítulo descreve o modelo sugerido por Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999), focando as interações que acontecem entre empresa adquirida e adquirente e o impacto na integração sobre a transferência de conhecimento em aquisições internacionais.

4.1 Visão geral do processo de transferência de conhecimento

A transferência do conhecimento pode ser definida tomando-se por base diferentes variáveis e pontos de vista. Szulanski (1996) e Kostova e Roth (2002) conceituam transferência de conhecimento como um processo que envolve a replicação das rotinas organizacionais. As rotinas costumam ser específicas para cada organização, já que cada uma é uma comunidade social⁵ que contém a própria história, pessoas, interesses e ações

⁵ A comunidade social é entendida como um grupo de indivíduos que compartilham valores e crenças comuns (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999). (Essa definição também se enquadra para o termo cultura.). Em termos de fluxo de conhecimento, os indivíduos vão participar com vontade da troca de conhecimento se eles se identificarem ou sentirem que pertencem ao grupo. Tal definição torna-se importante quando é levada em consideração a aquisição de empresas (nacional ou internacional). A aquisição agrupa duas comunidades sociais, que, após o período de integração, se tornam uma única comunidade social. Kogut e Zander (1993) acreditam que o fluxo de conhecimento entre as duas partes será limitado nos primeiros anos imediatamente após a

diferenciadas. “As práticas organizacionais refletem o conhecimento compartilhado da organização e tendem a ser aceitas e aprovadas pelos membros da organização” (KOSTOVA; ROTH, 2002, p. 216).

Kogut e Zander (1992) definem a transferência de conhecimento quando há a modificação e o consequente desenvolvimento da tecnologia original. Então, a transferência é o resultado da acumulação, da assimilação e da adaptação de um novo conhecimento que pode fluir entre as unidades. Segundo esses autores, a transferência de conhecimento entre as empresas pode ocorrer de modo diferente, isto é, entre duas unidades da mesma empresa ou entre duas empresas independentes. De acordo com Takahashi (2005, p. 256), em ambas as situações: “O conhecimento é adquirido, desenvolvido, utilizado e melhorado por meio da transferência de um ou mais componentes de tecnologia, seja ele o próprio processo ou parte dele, com o intuito de se implementar um processo, um elemento de um produto, o próprio produto ou uma metodologia”.

A palavra “transferência” é utilizada para dar ênfase ao movimento do conhecimento dentro da organização. A transferência é uma experiência distinta, não um processo gradual de disseminação, e depende das características das pessoas envolvidas nesse processo. Portanto, a transferência das melhores práticas é vista como trocas diádicas do conhecimento organizacional entre a fonte e a unidade receptora, na qual a identidade do recipiente é importante. Os elementos básicos para a transferência são fonte, mensagem, recipiente e contexto (KOSTOVA; ROTH, 2002).

O gerente pode ter papel importante na transferência de conhecimento. Segundo Garvin (2000), para expandir o aprendizado, o conhecimento deve ser disseminado rápida e eficientemente por toda a organização. Quando as ideias são compartilhadas, elas causam maior impacto. Assim, o gerente deve incentivar e propiciar a transferência de conhecimento por meio de medidas que garantam a implementação de conteúdos dos programas de educação e treinamento.

Kogut e Zander (1992, p. 383) concluem que a habilidade da firma em transferir conhecimento é a razão de sua existência: “O que uma firma faz melhor do que vendas é compartilhar e transferir o conhecimento dos indivíduos e grupos dentro da organização. O que é central para o nosso argumento é que as pessoas detêm o conhecimento, mas é também regra que os membros de uma comunidade social cooperam entre si”.

No princípio do processo de aquisição, já na integração, o fluxo de conhecimento entre as partes é limitado, mas, ao longo do tempo, a comunicação e o entendimento entre os envolvidos vão melhorando, assim como o fluxo de conhecimento. A transferência de conhecimento entre as empresas adquirida e adquirente é favorecida pelo desenvolvimento de um relacionamento voltado para a cooperação entre as duas equipes.

Tal transferência pode apresentar várias barreiras e dificuldades que devem ser identificadas. Szulanski (1996, p. 31) identifica os seguintes obstáculos para a transferência de conhecimento: (i) a falta de motivação em transferir o conhecimento, já que o detentor desse conhecimento pode temer perder a posição privilegiada de quem detém o conhecimento e não seja recompensado o suficiente para compartilhar seu conhecimento ou ainda não deter tempo e recursos para fazer a transferência; (ii) a inabilidade que os executivos têm em identificar quais são as principais e importantes práticas gerenciais; (iii) a falta de capacidade de absorção do conhecimento por quem o recebe, não havendo capacidade de assimilação e aplicação do novo conhecimento; (iv) a falta de capacidade de retenção do conhecimento transferido; (v) a dificuldade na transmissão do conhecimento, principalmente se ele tiver componentes tácitos; e (vi) o relacionamento difícil entre a fonte e o receptor do conhecimento, que pode ser exemplificado como a ausência de contato, perspectivas comuns e até mesmo credibilidade, que podem dificultar a transferência do conhecimento.

O desafio na transferência das melhores práticas gerenciais pode estar na identificação dessas práticas. Por exemplo, dentro da empresa podem existir duas equipes distintas que estão trabalhando em setores diferentes e que desconhecem o trabalho e a importância desse para a empresa como um todo. Nesse caso, O'Dell e Grayson (1998, p. 157) sugerem a necessidade de “criar e catalogar a memória da empresa, assim como suas habilidades e *expertises*, para que os empregados possam criar redes e, juntos, sugerir novas soluções”. Existem, contudo, dentro da empresa, alguns conhecimentos que são difíceis de ser codificados e necessitam de interação, diálogo e demonstração para que possam ser transferidos. Capacidade de codificar e capacidade de ensino dependem de quão tácitas essas capacidades são e de quão difícil é seu processo de comunicação (KOGUT; ZANDER, 1995; O'DELL; GRAYSON, 1998).

Outra dificuldade encontrada na transferência do conhecimento pode estar na grande demanda de tempo necessário para aprender e compartilhar. A empresa pode não permitir que os empregados despendam tempo para o aprendizado, prejudicando assim a transferência. O'Dell e Grayson (1998) sugerem outras formas para que a transferência das melhores

práticas gerenciais aconteça dentro da empresa a partir de sua identificação e que são: *benchmarking*⁶ interno, incentivo à formação de redes de conhecimento e auditorias internas.

A transferência de conhecimento pode encontrar barreiras e dificuldades, mas, à medida que esses obstáculos são elucidados, o fluxo do conhecimento vai se tornando prática rotineira dentro da organização. As “empresas que aprendem possuem a habilidade de criar, adquirir e transferir o conhecimento e de alterar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e *insights*” (GARVIN, 2000).

4.2 Socialização como variável influenciadora da transferência de conhecimento

Existem alguns elementos que afetam a transferência de conhecimento. Este trabalho de pesquisa levará em consideração dois fatores que estão relacionados ao processo de socialização dos indivíduos na empresa: comunicação e visitas e reuniões.

A linguagem e as representações simbólicas são variáveis importantes para a criação e a transferência de conhecimento. “A linguagem caminha lado a lado com as maneiras socialmente determinadas de percepção e interpretação, ou seja, com os modos de obter conhecimento” (MACHARZINA; OESTERLE; BRODEL, 2006, p. 117). A transferência do conhecimento pode ser bem-sucedida em empresas que utilizam o mesmo sistema de codificação, mas pode não acontecer ou não ser eficiente se as “fronteiras de linguagem (funcionais, organizacionais ou nacionais) tiverem de ser transpostas” (MACHARZINA; OESTERLE; BRODEL, 2006, p. 117). Isso acontece nos diferentes contextos culturais, em que “o bom desempenho dos negócios internacionais depende de uma correta adaptação das práticas gerenciais e das rotinas organizacionais transferidas” (MACHARZINA; OESTERLE; BRODEL, 2006, p. 118).

Kogut e Zander (1992) argumentam que a empresa está sempre em movimento, e, por isso, a transferência de conhecimento é um fator importante para sua existência. Do ponto de vista organizacional, existe a necessidade de que os indivíduos compartilhem conhecimento entre eles (KOGUT; ZANDER, 1995). A participação do processo de socialização é uma das formas utilizadas para a transferência de conhecimento.

⁶ *Benchmarking* interno consiste no processo de socialização ao “identificar, compartilhar e utilizar o conhecimento e as práticas dentro da organização” (O’DELL; GRAYSON, 1998, p. 154).

A definição de socialização segundo Durkheim (1952) é o processo de assimilação dos indivíduos aos grupos sociais. Bouvier (2005, p. 392) ressalta que a socialização deve ser vista numa “perspectiva interacionista, que salienta a dinâmica das interações na aquisição de *know-how* e insiste no vínculo entre conhecimento de si e conhecimento do outro, construção de si e construção do outro”. Essa definição é mais complexa do que aquela que “costuma designar de modo aproximado a capacidade de cada um a integrar-se na vida coletiva, ou antes, em certas formas institucionalizadas de vida coletiva” (BOUVIER, 2005, p. 392), ou ainda, no caso específico de uma organização.

O processo de socialização profissional “constitui-se na aprendizagem dos valores, crença e formas de concepção do mundo, próprios de uma determinada cultura ocupacional. Esse processo pode ser identificado com a aquisição de um *éthos* profissional” (FREITAS, 2002, p. 157). Esse *éthos* profissional está presente em forma tácita, ou seja, não é necessariamente expresso em palavras. Tal característica tácita é que “dá ao agente em socialização o sentido do jogo, isto é, oferece-lhe as condições necessárias para discriminar como deve se portar e atuar, qual o grau de tolerância do grupo profissional para com as diferenças e divergências, que expectativas profissionais podem alimentar” (FREITAS, 2002, p. 157). Além disso, o profissional, quando passa pelo processo de socialização, pode também levantar quais as questões que devem “ser explicitadas, quando, como e a quem se dirigir, o que deve ser valorizado e o que deve ser esquecido ou, pelo menos, não problematizado explicitamente” (FREITAS, 2002, p. 157). Todas essas características fazem parte do processo de socialização.

Outra definição, bem semelhante à anterior, é a dada por Falcione e Wilson (1988, p. 151): “Socialização é o processo em que o indivíduo aprende normas e valores, os comportamentos são previsíveis, e o conhecimento social é necessário para que se participe da organização como seu membro.” Além das características acima, Falcione e Wilson (1988) acrescentam que a socialização deve desenvolver as habilidades para executar bem as tarefas da organização, assim como se ajustar às normas e aos valores do grupo.

A socialização é composta de “dissocializações” e ressocializações sucessivas (BOUVIER, 2005). Isso significa que “o processo de socialização não ocorre de forma linear, através de uma incorporação progressiva dos valores do grupo de pertencimento, nem o agente socializado é objeto passivo dos agentes e condições socializadoras” (FREITAS, 2002, p. 158). A socialização é a conquista alcançada de um equilíbrio entre os indivíduos, que vai gerar o dinamismo e a sinergia entre as pessoas. Por outro lado, “a má socialização acarreta juízos estigmatizantes ou atividades reparadoras e impede que se considere a socialização um

processo contínuo embora não-linear (isto é, submetido a crises) de ajuste constante de um sujeito a si mesmo, ao outro e a seu ambiente social” (BOUVIER, 2005, p. 392).

A forma de socialização é diferente para cada empresa. Cada uma possui objetivos específicos e uma lógica particular de funcionamento e estruturação. As empresas têm hierarquia interna diferente, assim como a relação entre as pessoas e seus cargos, e, dessa forma, entre a estrutura de poder e a posição de cada um, que pode ser objeto de disputa, dependendo dos interesses particulares (FREITAS, 2002, p. 158). Por outro lado, a socialização pode ocorrer de forma harmoniosa quando, por exemplo, a similaridade entre as pessoas tende a resultar em alto grau de atração da outra parte. Assim, “valores, normas e padrões de comportamento compartilhados facilitam a criação de uma identidade compartilhada e aumentam o grau de confiança, ao mesmo tempo em que limitam o potencial para conflitos numa relação” (BJORKMAN; STAHL; VAARA, 2007, p. 664).

Kogut e Zander (1992, p. 384), ao analisarem o conhecimento social e a experiência pessoal, percebem que a capacidade da empresa, em geral, reside no princípio de que “as organizações estão estruturadas nos relacionamentos entre indivíduos, dentro e entre os grupos”. O conhecimento da empresa deve ser entendido como algo socialmente construído. Assim, o aprendizado das atividades organizacionais e das técnicas inerentes a cada empresa “requer interações freqüentes entre pequenos grupos, através do desenvolvimento de uma única linguagem ou código. Parte do conhecimento de um grupo é simplesmente saber a informação de quem sabe o quê” (KOGUT; ZANDER, 1992, p. 384).

Existem, no processo de socialização, algumas interações organizacionais que devem ser desenvolvidas pelos indivíduos. Uma dessas interações é feita com base no mapa cognitivo dos membros da empresa, que serve como um esquema interpretativo do ambiente. Por exemplo, “quando uma nova política organizacional é implementada, a mudança é auxiliada pelas percepções que o empregado tem de fatores como recompensas, autonomia, recursos, valores e relacionamentos” (FALCIONE; WILSON, 1988, p. 152). Os mapas cognitivos dão aos empregados os padrões de comportamento esperados que devem ser desenvolvidos a partir da socialização organizacional.

À medida que os empregados novos e antigos interagem uns com os outros e, através da comunicação, compartilham ritos e rituais organizacionais, histórias e observações, é possível constatar uma cultura organizacional. Os empregados novos, quando são socializados, também trazem uma carga cultural e “são capazes de trocar símbolos que são definidos culturalmente e que, por sua vez, afetam a cultura organizacional e são afetados por ela” (FALCIONE; WILSON, 1988, p. 153). Socialização, nesse caso, pode ser definida como

um processo que é contínuo na carreira do indivíduo, porque a experiência individual e a organizacional estão sempre em transformação e reconstrução. Isso se explica pelo fato de as pessoas estarem constantemente aprendendo e ajustando-se a novas situações (FALCIONE; WILSON, 1988).

A socialização organizacional depende dos diversos canais de comunicação. É mediante a comunicação que o empregado “ganha conhecimento sobre a organização, o emprego, os comportamentos esperados, normas e regras” (FALCIONE; WILSON, 1988, p. 156). Não é só a quantidade de informação que é importante para que o indivíduo interprete as mensagens; o conteúdo e a origem são também necessários no processo de socialização.

A comunicação tem significativo papel no processo de socialização dentro das empresas. Além das características da comunicação já citadas, existe uma importante relação entre a rede de integração social e a socialização. As redes de comunicação proporcionam condições de a informação passar de um membro a outro, ocorrendo assim a integração através das redes que facilitam a socialização. Dessa maneira, um empregado com bom conhecimento relacional dentro da empresa tende, por meio de sua rede de relacionamento, desenvolver novos relacionamentos. Nessa rede, a socialização torna-se mais fácil, a comunicação entre as pessoas, mais personalizada, e o conhecimento mais simples de ser transmitido (FALCIONE; WILSON, 1988, p. 156).

Pérez-Nordtvedt *et al.* (2008) sugerem que os relacionamentos são canais pelos quais as empresas adquirem conhecimento. A qualidade do relacionamento se refere ao grau em que o relacionamento entre fonte e receptor é próximo e baseado em confiança. Esses fatores acrescidos à qualidade na transmissão entre a fonte e o receptor da mensagem são elementos-chave para a transferência de conhecimento. Na organização, são exemplos de mecanismos de socialização a rotação de pessoal, as visitas de curta duração, a participação em programas de treinamento e reuniões, a participação como membro em times de diversas unidades das empresas e também em comitês (HASPELASGH; JEMISON, 1991).

A empresa necessita estimular atividades que facilitem o fortalecimento da capacidade organizacional, permitindo assim seu crescimento. A socialização é uma dessas atividades e torna-se importante para a criação, a transferência e o compartilhamento do conhecimento. Choo (2006, p. 23) sugere como atividades capazes de construir o conhecimento: “Partilhar a solução de problemas, experimentar, implementar e integrar novos processos e ferramentas, e importar conhecimentos”. Indivíduos que trabalham juntos para a solução de problemas ou que trocam ideias, com o intuito de criar outro produto ou processo, estão experimentando, ampliando as habilidades e transferindo/compartilhando conhecimentos. Assim, a organização

melhora os processos ou conhecimentos já existentes e, além disso, cria produtos para a organização continuar inovando.

Kostova e Roth (2002) sugerem três valores que vão ajudar na transferência de capacidade gerencial e conhecimento: confiança, identidade e dependência. A confiança na subsidiária influencia positivamente e facilita a transferência das práticas organizacionais e do conhecimento. A confiança na matriz traz várias vantagens para a empresa, como, por exemplo, a redução dos custos de comunicação, a negociação e o intercâmbio associado com a transferência entre a unidade receptora e a emissora. A identidade acontece quando a subsidiária faz a identificação com a matriz, ou seja, eles se sentem como parte da empresa, um sentimento de “pertencer” à empresa. Essa identificação também facilita a transferência de capacidade, habilidade e conhecimentos gerenciais, já que os empregados da subsidiária compartilham valores e crenças e vão se engajar ativamente na adoção de novas práticas. A dependência da subsidiária implica noção de subordinação e controle. Quanto maior o grau de dependência, maior a submissão às decisões da matriz e, assim, mais fácil a transferência de capacidade e maior a tendência de as duas empresas tornarem-se isomórficas (KOSTOVA; ROTH, 2002).

4.3 Modelo de Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999)

Existem modelos que tratam da transferência de conhecimento. Cada modelo utiliza-se de metodologias variadas e pesquisa uma ou mais variáveis e suas correlações com a transferência de conhecimento. Esta pesquisa baseia-se no modelo dos autores Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999). Esses autores propõem cinco fatores que eles consideram como facilitadores da transferência de conhecimento – a comunicação, as visitas e reuniões, a natureza do conhecimento a ser transferido, o tempo de integração e o tamanho da unidade da empresa. Nesta dissertação, será proposto o estudo de duas das cinco variáveis apresentadas e que são (i) comunicação e (ii) visitas e reuniões.

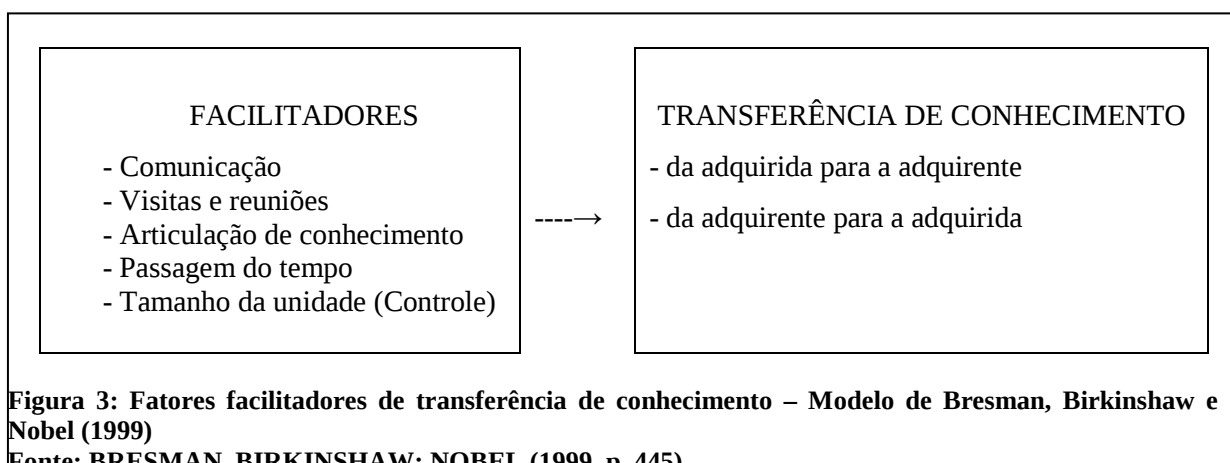
Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999) desenvolveram um padrão de interação entre empresas adquirida e adquirente em aquisições internacionais com o intuito de estruturar a transferência de conhecimento (ver Figura 3). Nesse modelo, a transferência de conhecimento é considerada um fluxo de “mão dupla”, ou seja, tanto da adquirida para a adquirente e vice-versa. A comunicação é considerada, nesse modelo, um fator facilitador de transferência de

conhecimento e é uma ferramenta importante no estágio da integração. Quanto mais comunicação houver entre as equipes das duas empresas, adquirida e adquirente, maior é a transferência de conhecimento. Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999) argumentam que a comunicação efetiva resulta em três ações positivas facilitadoras do processo de transferência de conhecimento: (i) alivia a ansiedade causada pela falta de informação do processo de aquisição; (ii) facilita a interação entre as equipes; e (iii) assegura a tomada de decisões de forma explícita e transparente durante o processo de integração.

Esses argumentos vão ao encontro da ideia de que a criação de um ambiente propício e ameno entre as equipes origina uma “comunidade social”, em que a transferência de conhecimento é facilitada (KOGUT; ZANDER, 1992). O conhecimento tácito, nesse caso, é um tipo de conhecimento que exige mais comunicação e contato face a face para ser transmitido. Enquanto a comunicação pessoal é importante para a transferência de conhecimento tácito, as reuniões e os encontros técnicos são alguns dos mecanismos interpessoais de integração (HASPELAGH; JEMISON, 1991).

Em relação ao tempo, existe uma hipótese de que, quanto maior o tempo entre a aquisição e a integração, maior a possibilidade de ocorrer a transferência de conhecimento (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999, p. 446). Uma das explicações para essa hipótese é que as condições estressantes do período da aquisição tendem a diminuir, os indivíduos insatisfeitos tenderão a deixar a empresa, e novas pessoas serão recrutadas para a “nova empresa” e não terão parâmetro de comparação entre o “antes” e o “depois” da aquisição. Os novos empregados estarão mais abertos para receber o conhecimento (e espera-se que o conhecimento não tenha “ido embora” com os indivíduos que deixaram a empresa).

O tamanho da empresa é outro fator que pode influir na transferência do conhecimento. Naturalmente, uma grande empresa tem muito conhecimento para transferir, maior número de operações e empregados, e, assim, a transferência de conhecimento se torna mais difícil de ser realizada.



O modelo de Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999) indica fatores voltados à socialização que auxiliam na transferência de conhecimento, principalmente do conhecimento tácito. Em relação à transferência de *know-how* tecnológico, a comunicação, as visitas e as reuniões são esses elementos facilitadores. Vale ressaltar que, dependendo do tipo de conhecimento, o modo de transferência pode diferir.

Outra questão que chama a atenção é que a transferência de conhecimento em aquisições internacionais acontece em grande quantidade no primeiro momento e, com o decorrer do tempo, esse fenômeno tende a diminuir, e a qualidade e o tipo de transferência de conhecimento se modificam. Tão logo a empresa é adquirida, a transferência de conhecimento acontece praticamente em uma única direção, da adquirente para a adquirida. Em um segundo momento, tal transferência acontece nas duas direções.

O processo de transferência de conhecimento em aquisições internacionais é distinto, explicado pelo relacionamento entre as partes que ocorre rapidamente. As formas de socialização – comunicação, reuniões e visitas –, segundo o modelo de Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999), são pesquisadas neste estudo de caso que se deu em empresa de tecnologia. Os resultados encontrados foram analisados com o intuito de verificar se são fatores que auxiliam a compreensão da transferência de conhecimento em aquisições internacionais.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo discute a metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enfatizando aspectos relacionados ao método de pesquisa, à coleta e à análise de dados.

5.1 Estratégia de pesquisa: o estudo de caso

O principal objetivo desta pesquisa é analisar a transferência de conhecimento em fusões e aquisições internacionais, entre empresas adquirida e adquirente, e como esse processo resulta em criação de valor. Esta pesquisa de dissertação, como já mencionado, está baseada em dois dos cinco fatores apresentados no modelo de Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999) como facilitadores da transferência de conhecimento em aquisições internacionais, a saber: comunicação, visitas e reuniões.

Pesquisa científica é definida como “uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos para o emprego de processos científicos. A pesquisa parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 63).

Existem diversos tipos de pesquisa e cada uma apresenta uma abordagem diferente, níveis distintos de aprofundamento e “enfoques específicos conforme o objeto de estudo, objetivos visados e a qualificação do pesquisador” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 64). Esses autores ainda afirmam que a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Portanto, graças à sua natureza, esta pesquisa é descritiva e foi utilizado o estudo de caso, entendendo-se que esse seria o melhor processo investigativo para esse tipo de abordagem. Assim, analisa-se um caso de aquisição que, por sua natureza ou características, possa revelar aspectos importantes sobre a interseção dos processos de aquisição e de transferência de conhecimento. Sendo assim, a abordagem mais indicada é a de estudo de caso.

A abordagem qualitativa mostrou ser a mais adequada em razão do tipo de problema a ser pesquisado. Para Merriam (2002), o objetivo do estudo qualitativo é “descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas

nele envolvidas”. Na opinião de Bonoma (1985, p. 5), o foco da pesquisa qualitativa está no “comportamento humano” e, por isso, é considerado o principal ou mesmo único tipo de pesquisa que atende aos cientistas que procuram estudar fenômenos humanos e sociais.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é “o principal instrumento de coleta e análise de dados. Para coletar os dados, são feitas entrevistas, realizadas observações ou analisados documentos” (MERRIAN, 2002). Esses critérios foram utilizados, tendo como referência o que foi aprendido na “literatura especializada a partir das quais o estudo se estruturou” (MERRIAN, 2002). Nesta dissertação, buscaram-se estudos de autores e instituições renomadas, literatura especializada a respeito de aquisições internacionais, criação de valor, conhecimento e transferência de conhecimento. O referencial teórico foi construído com o objetivo de levar à compreensão dos temas discutidos neste trabalho de pesquisa e dar embasamento teórico para a pesquisa de campo.

Na administração, o estudo qualitativo tem se tornado comum, mas é necessário ter o cuidado de trabalhar com rigor e desenvolver um padrão de qualidade (GODOY, 2005). Neste caso, o pesquisador deve acreditar no que realmente está observando ou medindo e questionar: “Os conceitos e postulados gerados, aperfeiçoados ou comprovados são aplicáveis a mais de um grupo?” (GODOY, 2005, p. 88).

A confiabilidade e a replicabilidade são desafios para os pesquisadores de estudos qualitativos. Existe, na pesquisa qualitativa, a dificuldade de o pesquisador obter a replicabilidade perfeita de um estudo anterior, através de um cenário social idêntico ou similar, e a elaboração de construtos idênticos para os mesmos fenômenos (GODOY, 2005). A pesquisa qualitativa no campo dos estudos sociais tem essa característica, o que não acontece com a pesquisa quantitativa. Apesar de passar pelas dificuldades de confiabilidade e replicabilidade, a pesquisa qualitativa não leva desvantagem em relação à sua qualidade da pesquisa. A utilização de técnicas de amostragem estatística não é a única garantia da qualidade da pesquisa. Torna-se relevante destacar que, mesmo sabendo da dificuldade e do desafio que apresenta, se optou pela pesquisa qualitativa via estudo de caso.

O estudo de caso pode ser simples (análise de uma única unidade de pesquisa) ou múltiplo (estudo de mais de uma unidade de pesquisa). Esta pesquisa utilizará o estudo de caso simples, que é definido por Soy (1997) como o método de análise de pesquisa que enfatiza detalhadamente o contexto de análise de um número limitado de eventos ou condições e suas relações.

O estudo de caso é um método que ajuda a compreender a complexidade de situações da vida real. Uma das vantagens desse tipo de pesquisa é o acesso ao público por meio dos

relatos escritos (YIN, 1981; SOY, 1997). Godoy (2005) considera o estudo de caso como um tipo de pesquisa que tem sido largamente utilizado por cientistas quando buscam responder às questões “como” e “por que” determinados fenômenos ocorrem e também quando há pouco controle sobre os eventos investigados. Esse tipo de estudo permite conhecer um tema complexo ou adicionar força a algo que já foi conhecido através de pesquisa anterior (YIN, 1981). O objetivo do estudo de caso é levar à compreensão de um fenômeno (BONOMA, 1985).

Para entender melhor esse método, Yin (1981) compara o estudo de caso com a história e o experimento que não podem utilizar esse método de pesquisa. A história não pode ser um estudo de caso porque muitos dos informantes não estão mais acessíveis para entrevistas, e as observações diretas não podem ser feitas. O experimento também não pode ser usado como metodologia de estudo de caso porque o fenômeno e o contexto estão separados.

A maior crítica ao estudo de caso refere-se à impossibilidade de se fazer generalizações com base em resultados obtidos na pesquisa (BONOMA, 1985). A preocupação do estudo de caso deve ser conhecer e descrever um fenômeno pouco estudado ou desconhecido. O estudo de caso é um método complexo, conforme afirma Soy (1997), uma vez que envolve diversas fontes de informação e produz muitos dados para análise. Muitos pesquisadores “utilizam-se deste método para construir teoria, produzir nova teoria, disputar ou desafiar teoria, explicar situação, prover uma base para aplicar soluções para situações, explorar, ou descrever um objeto ou fenômeno” (SOY, 1997, p. 9).

Então, as escolhas metodológicas que foram consideradas mais adequadas para a análise deste trabalho de pesquisa são: a natureza qualitativa; a definição de que o pesquisador é o instrumento fundamental; o ambiente escolhido é a fonte direta de dados; a pesquisa é descritiva, já que os pesquisadores tentam compreender os fenômenos valendo-se da perspectiva dos participantes; o estudo de um único caso.

5.2 Escolha da unidade de análise

Um estudo de caso tem por unidades de análise uma pessoa, uma situação em particular, um programa, uma entidade, uma empresa ou grupo de empresas, ou um grupo de pessoas. As possibilidades de questões a ser estudadas e a complexidade do estudo de caso

estão relacionadas aos aspectos políticos, sociais, históricos, organizacionais e pessoais das unidades de análise. O pesquisador investiga o objetivo do estudo em profundidade usando uma variedade de técnicas de coleta de dados, para produzir evidências que levem à compreensão do caso e às respostas às questões da pesquisa (GODOY, 1995; SOY, 1997).

Miles e Huberman (1984) sugerem uma lista de questões que auxiliam a determinar se o critério escolhido para a seleção do caso é adequado:

- A unidade de observação escolhida é relevante para o quadro referencial e para as questões de pesquisa?
- O fenômeno no qual o pesquisador está interessado pode ser identificado na amostra?
- O caso escolhido permite comparação e algum grau de generalização?

Assim, a escolha da unidade para análise deste estudo de caso obedeceu aos critérios de escolha, seguindo os critérios sugeridos por Miles e Huberman (1984). Foi escolhida uma empresa que foi adquirida por uma multinacional estrangeira, através do processo de F&A.

Primeiramente, foi feita uma pesquisa exploratória para identificar quais as empresas que atenderiam a esse critério e apresentariam riqueza em relação ao fenômeno a ser observado e às variáveis potencialmente relevantes. Foram identificadas três empresas com o seguinte perfil:

- empresa brasileira adquirida por empresa americana na área de biotecnologia e processo de integração ocorrido há mais de 10 anos. Essa empresa não permitiu a gravação das entrevistas, tampouco a divulgação do nome da empresa. Os entrevistados seriam escolhidos pela gerência.
- empresa japonesa adquirida por empresa brasileira, também na área de tecnologia de *software*. As entrevistas poderiam ser gravadas, mas somente o gerente poderia ser entrevistado.
- empresa brasileira adquirida por empresa americana, na área de tecnologia. Permitiu a entrevista de quantos empregados quisessem participar da pesquisa, e as entrevistas poderiam ser gravadas. Além disso, a aquisição aconteceu em 2005, ou seja, três anos antes que esta pesquisa tivesse início, período suficientemente bom para perceber a integração das equipes.

A escolha da amostra é intencional e feita por autoeliminação. Enquanto duas das três empresas colocaram limitações às entrevistas, a empresa escolhida se dispôs a participar do

estudo, permitindo o acesso à organização, o fornecimento de informações e a realização de entrevistas com seus empregados. A escolha pela Google foi boa para o desenvolvimento do tema da pesquisa e também por se tratar de uma das maiores empresas de tecnologia de ponta do mundo.

Depois de definida a empresa, foi feita uma busca de informações sobre ela por intermédio do seu *website*, buscando identificar sua história, perfil dos dirigentes, produtos, desenvolvimento tecnológico, tamanho, países em que atua, entre outras informações. Essa procura auxiliou na familiaridade do pesquisador com a empresa. Além da busca no *website*, foram levantadas informações mediante dados primários das entrevistas realizadas e dados secundários de reportagens em jornais e revistas, publicações científicas e não científicas.

5.3 Levantamento e coleta de dados

Para esta pesquisa, utilizaram-se entrevistas, observação direta, observação participante, revisão da documentação e arquivos (YIN, 1981), disponíveis na empresa Google-BH.

O processo de conduzir a pesquisa deve ser indutivo, ou seja, a partir das observações, temas comuns e agrupamento em categorias e é nesse sentido que os conceitos devem ser construídos. O resultado deve ser expresso mediante um relato descritivo da pesquisa, incluindo nesse o que o pesquisador aprendeu sobre o fenômeno estudado.

Foram feitas entrevistas, e o roteiro encontra-se no Anexo B. Esse tipo de entrevista é “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso” (YIN, 1981, p. 116). O roteiro foi elaborado baseando-se na revisão teórica efetuada sobre o tema em questão. Soy (1997) ressalta a importância de utilizar um teste-piloto para corrigir quaisquer distorções que possam surgir antes de aplicar o roteiro em toda a amostra da pesquisa. Esse teste-piloto foi efetuado através de uma entrevista com um dos funcionários da empresa, e, com base na análise de suas respostas, o roteiro passou por ajustes nas questões levantadas. Além das entrevistas, foram feitas observações que eram imediatamente registradas, a fim de encontrar traços da cultura organizacional ou mesmo referendar aspectos expostos pelos entrevistados.

Com o intuito de analisar a transferência de conhecimento que é feita no período de integração das equipes Akwan e Google, entrevistaram-se nove empregados da Google e um

empregado que trabalhava na Akwan, na época da aquisição. Buscou-se incluir, na amostragem, engenheiros que participaram do processo de aquisição; assim esses empregados poderiam relatar os fatores ligados à socialização que influenciaram a transferência de conhecimento na empresa. Do total de 10 engenheiros que foram entrevistados, três trabalharam na Akwan e participaram da integração das empresas. O perfil dos entrevistados encontra-se no Quadro 2.

Os entrevistados que participaram desta pesquisa apresentaram-se voluntariamente a partir de um comunicado do RH da empresa. Além disso, foi utilizada a técnica da “bola de neve”, ou seja, a cada entrevistado solicitou-se a indicação de outras pessoas que pudessem contribuir para o estudo. As entrevistas tiveram uma duração média de 46 minutos cada uma. As entrevistas foram realizadas no período de 4 a 23 de dezembro de 2008.

A escolha do entrevistado foi feita pelo envolvimento dele com o fenômeno; compreensão do fenômeno pesquisado, disponibilidade de tempo para entrevista. No planejamento, não existiu um número correto de entrevistas a ser realizadas e, conforme Eisenhardt (1999), a partir do momento em que se percebe que novas entrevistas não estão mais trazendo contribuições significativas para ampliar a compreensão do assunto, é chegado o momento de interromper o trabalho).

Ao se iniciarem as entrevistas, foi explicado ao entrevistado sobre o seu objetivo e finalidade e dada a garantia do anonimato. Foi permitida a utilização de aparelhos de gravação. Ao término das entrevistas, foi feita uma revisão das anotações e complementação daquilo que havia sido dito. Procurou-se transcrever as entrevistas no mesmo dia em que foram realizadas, para que assim não houvesse perda de conteúdo.

Godoy (2005) chama a atenção para a importância de se verificar os dados coletados. Fazer uma releitura das entrevistas e checar com os entrevistados as dúvidas recorrentes ou ainda conferir com eles as respostas dadas nos questionários são formas de validar os dados coletados. Todas as entrevistas efetuadas, depois de transcritas, foram enviadas à empresa para análise de conteúdo. Não foi necessário tirar nenhum dado coletado, já que todos foram aprovados pela empresa para publicação.

Entrevistado	Formação acadêmica	Trabalha na empresa desde	Atuação na empresa
Nº. 1	Graduação em TI Mestrado em TI	Fevereiro/2006	Engenheiro de <i>software</i>
Nº. 2	Graduação em Psicologia – UFRJ MBA – IBMEC/RJ Pós Graduação em RH – USP	Julho/2008	Analista de RH
Nº. 3	Graduação Administração – UFMG Pós-graduação Marketing – FUMEC Pós-grad. Análise Sistemas – FUMEC Pós-grad. Política e Estratégia –UEMG	Akwan – 2003 até aquisição	Comercial
Nº. 4	Graduação em Engenharia da Computação – ITA – São José dos Campos	3 meses de curso/treinamento na UFMG antes de ser contratado – Google – desde set./2008	Engenheiro de <i>software</i>
Nº. 5	Grad. Ciência Computação – UFMG Mestrado em Ciência da Computação – UFMG	Novembro/2007	Engenheiro de <i>software</i>
Nº. 6	Grad. Ciência Computação – UFRN Mest. Ciência Computação – PUC-RJ Dout. Ciência Computação – PUC-RJ	Março/2008	Engenheiro de <i>software</i>
Nº. 7	Grad. Ciência Computação – UFMG Mest. Ciência Computação – UFMG	Akwan – de julho 2002 a maio 2005 Google – desde aquisição	Engenheiro de <i>software</i>
Nº. 8	Graduação em Ciência da Computação – UFMG	Google BH – desde setembro/2006 Google Zurique – desde fevereiro/2008	Suporte de <i>software</i>
Nº. 9	Grad. Ciência Computação – UFMG Mest. Ciência Computação – UFMG	Akwan – fev./2003 até aquisição Google – desde aquisição	– Estagiária – Engenheira de <i>software</i>
Nº. 10	Grad. Ciência Computação – UFMG Mest. Ciência Computação – UFMG	Março/2006	Engenheiro de <i>software</i>

Quadro 2: Perfil dos entrevistados**Fonte: Dados da pesquisa**

O resultado observado das entrevistas mostrou um padrão de respostas homogêneo. Infere-se que tal ocorrência deve-se a fatores de: semelhança na faixa etária dos entrevistados, em média de 26 anos; a maioria de os entrevistados ser engenheiros e exercer o cargo de engenheiro de *software*, e o sexo predominante ser o masculino.

O estudo de caso gera grande número de informações. Para tanto, é necessário que se organize o estudo sistematicamente para que o foco do propósito original e das questões de pesquisa não se confunda ou se perca. A pesquisa deve buscar resultados que mostrem claramente que o pesquisador não inventou nem adulterou seus dados, nem foi descuidado e relaxado em seus registros.

Godoy (2005) lembra que não há uma resposta simples sobre os critérios a ser adotados em um estudo qualitativo. Existem algumas preocupações que os pesquisadores devem ter ao fazer uma pesquisa qualitativa. As pesquisas devem incluir a subjetividade do pesquisador e daqueles que estão sendo estudados, e não simplesmente ser uma atividade técnica e objetiva. O pesquisador deve estar sempre em processo de autovigilância, em que as atividades devem estar sempre em questionamentos e avaliações.

Quando em campo, as anotações do pesquisador são importantes, uma vez que não estão no esquema da entrevista e podem gerar informações, sentimentos, achados intuitivos, testemunhos, histórias e ilustrações que poderão ser usados em relatórios futuros. Soy (1997) ressalta que essas anotações devem ser mantidas em separado dos dados que estão sendo coletados para análise. Deve haver uma distinção entre notas e narrativas. Isso deve ser feito para evitar que narrativas bem elaboradas, feitas para relatar entrevistas individuais, reuniões específicas, relatórios individuais, possam, através de sua redação, influenciar a análise dos dados. Enquanto Yin (1981) sugere que a melhor alternativa é ater-se aos fatos, Soy (1997) sugere que as anotações podem ser úteis para ajudar a determinar o que talvez possa ou não ser mudado, reformulado ou redefinido com base no que foi observado.

5.4 A estratégia de análise e interpretação

Nessa fase do estudo, o objetivo é fazer a ligação entre os resultados obtidos e a referência com as questões originais da pesquisa (SOY, 1997). Os dados precisam ser categorizados e classificados de acordo com as proposições iniciais do estudo.

Godoy (2005, p. 91) considera que a pesquisa para ser válida tem de ter as conclusões apoiadas em dados. “Neste sentido, a validade interna é julgada considerando-se até que ponto a descrição e interpretação oferecidas pelo pesquisador estão de acordo, ou seja, são consistentes com os dados coletados”.

Nesta pesquisa, foram analisados alguns temas/variáveis que foram detectadas na literatura. Esses temas/variáveis foram separados no Quadro 3, de acordo com o objetivo a que se propõe e os autores que foram referenciados para cada tema/variável. No capítulo seguinte, essas variáveis serão analisadas à luz dos dados obtidos na empresa pesquisada.

Atributos	Objetivo	Literatura analisada
Conhecimento	Identificar qual é o conhecimento da empresa e como ele cria valor Verificar como o conhecimento é percebido pelos empregados	Bresman, Birkinshaw e Nobel, 1999 Nonaka e Takeuchi, 1997 Grant, 1996 Kogut e Zander, 1992 Prahalad e Hamel, 1990
Transferência de Conhecimento	Identificar quais os mecanismos utilizados para transferir conhecimento Verificar se a empresa tem seu próprio P&D, bem como a localização e a forma de funcionamento desse setor da empresa	Björkman, Stahl e Vaara, 2007 Kostova e Roth, 2002 Arvidsson, 2000 Bresman, Birkinshaw e Nobel, 1999 O'Dell e Grayson, 1998 Szulanski, 1996 Kogut e Zander, 1992
Socialização	Identificar quais as formas de socialização utilizadas que facilitam a transferência de capacidade, conhecimento Verificar se essas formas de socialização aumentam a confiança entre as partes e facilitam a transferência de conhecimento	Björkman, Stahl e Vaara, 2007 Macharzina, Oesterle e Brodel, 2006 Kogut e Zander, 1995 Bresman, Birkinshaw e Nobel, 1999 Falcione e Wilson, 1988

Quadro 3: Lista das variáveis analisadas – objetivo x literatura analisada

Fonte: Elaborado pela autora, 2009

6 ESTUDO DE CASO: DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo está organizado em duas seções. A primeira seção faz uma descrição das empresas analisadas, ou seja, apresenta o histórico de cada uma delas – adquirida (Akwan) e adquirente (Google) e descreve o processo de aquisição entre elas. A segunda seção do capítulo descreve os dados das entrevistas realizadas na Google, mostrando alguns fatores que compõem as variáveis moderadoras da transferência de conhecimento em aquisição internacional. A pesquisa estudou a variável socialização baseando o enfoque do estudo nos modelos de Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999), por meio dos fatores comunicação e visitas e reuniões.

6.1 Histórico das empresas e o processo de aquisição

6.1.1 A empresa adquirida – Akwan

A Akwan foi fundada em maio de 2000 por quatro professores do Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), por alguns funcionários e uma fundação ligada à UFMG (Fundep).⁷ A empresa iniciou suas atividades como uma *start up*⁸ de tecnologia e sua principal característica era ser uma empresa intensiva em conhecimento (*knowledge based*)⁹ (DEUTSCHER; RENAULT; ZIVIANI, 2005, p. 2). A empresa nasceu como consequência do desenvolvimento do protótipo do sistema de Busca pela internet, o TodoBR, que foi lançado, em caráter experimental, em novembro de 1999. Em 2001, a Akwan saiu da esfera da Fundep e recebeu investimento de capital de risco da FIR Capital,¹⁰ que passou a ter 30% do capital da empresa (DEUTSCHER; RENAULT;

⁷ FUNDEP – Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa.

⁸ Uma *start-up* nasce com base em uma ideia ou resultado de pesquisa gerada em um laboratório universitário. Essa ideia ou resultado de pesquisa pode então ser transformada em um protótipo de tecnologia e, eventualmente, em uma tecnologia.

⁹ Empresa cuja principal fonte de valor advém do conhecimento.

¹⁰ FIR Capital Partners – empresa gestora de fundos de capital empreendedor – *venture capital* – para investimentos em *start-ups*, emergentes e em expansão, com grande potencial de crescimento.

ZIVIANI, 2005). Os investidores ou *angels*¹¹ da Akwan “exerceram um papel muito importante na trajetória da empresa, pois, além de aportar os recursos, fizeram o *coaching* dos empreendedores, ajudaram na busca de clientes e negociaram a venda da empresa” (DEUTSCHER; RENAULT; ZIVIANI, 2005, p. 8).

O objetivo da Akwan era prover serviços de localização de informação na internet para usuários finais e empresas no Brasil, inicialmente pelo *site* de Buscas. “A Akwan é uma empresa que se parece com a Google, porém apresenta dimensões reduzidas” (TEIXEIRA JÚNIOR; GUIMARÃES, 2005). A empresa tinha uma pequena fatia do mercado global em comparação com as grandes empresas de Busca como a Google. Depois de conquistar “internautas”, a Akwan passou a buscar clientes corporativos no Brasil, no Chile, na Espanha e em Portugal, interessados em buscas específicas na internet. Atender às necessidades de clientes corporativos possibilitou para a Akwan uma vantagem competitiva sustentável, colocando-a em posição privilegiada de crescimento exponencial. A carteira de clientes chegou a contar com mais de 300 grandes nomes, sendo que dois desses clientes eram a UOL e a IG (TEIXEIRA JÚNIOR; GUIMARÃES, 2005).

O grande “mérito dos empreendedores da Akwan foi ter logrado transformar conhecimento científico em produto, ido a mercado e conquistado clientes, sem nunca abrir mão da pesquisa e do desenvolvimento, geradores de novos conhecimentos” (DEUTSCHER; RENAULT; ZIVIANI, 2005, p. 2). Com a participação da FIR Capital na gestão da Akwan, começou a ser feito desenvolvimento organizacional, em que a empresa elaborou estratégias, como contratação e treinamento de uma equipe de vendas especializada, e fez a implementação de projetos visando atender ao cliente corporativo. Essas estratégias colaboraram para aumentar significativamente a eficiência da empresa e sua penetração no mercado. Nessa época, a empresa tinha um total de 30 funcionários atendendo às funções de produção, administrativo e vendas.

A venda da Akwan ocorreu quatro anos após o investimento inicial realizado pela FIR Capital. A negociação da venda foi sigilosa, isto é, os funcionários foram informados da aquisição no mesmo dia em que essa foi divulgada na imprensa.

¹¹ Angels – investidores, pessoas físicas, que aportam os primeiros recursos na empresa.

6.1.2 A empresa adquirente – Google

A Google¹² foi fundada por Larry Page e Sergey Brin, quando ainda eram alunos de doutorado de Stanford, nos EUA, em 1998, e resolveram criar um sistema de Buscas de textos acadêmicos na biblioteca da universidade em que estudavam. Em menos de um ano, o programa já era usado em larga escala. Page e Brin tentaram vender o programa e foram a várias empresas, como Yahoo, e a investidores, e havia unanimidade em dizer que o sistema de Busca não tinha futuro (XIMENES, 2008). Sem sucesso na venda do programa, eles resolveram transformar o *site* em empresa. Conseguiram um investidor de risco que apostou no projeto e receberam 100 mil dólares para dar impulso à empresa. Dez anos depois de sua fundação, em 2008, a empresa faturou US\$ 14 bilhões; hoje, emprega aproximadamente 12 mil empregados no mundo e é considerada a melhor empresa para se trabalhar nos EUA, conforme pesquisa anual da revista Fortune (FORTUNE, 2008).

O primeiro grande mérito dos criadores da Google foi oferecer algo que todo o mundo queria, mas ninguém tinha – uma maneira fácil de colocar ordem no caos que era a internet. A Google desenvolveu o maior mecanismo de Busca já visto, oferecendo um caminho mais rápido e fácil de encontrar informações na *web*. Com acesso a mais de 1,3 bilhão de páginas, o Google oferece resultados relevantes para usuários de todo o planeta.

Atualmente, a Google é a maior empresa de mídia do mundo em valor de mercado. Quase a totalidade das receitas da Google vem da venda de publicidade. Quando se faz uma busca no *site*, além dos resultados tradicionais, aparecem alguns *links* patrocinados. Cada vez que o internauta clica num desses *links*, a Google é remunerada. O produto de Busca da Google permite à empresa mostrar *links* patrocinados de acordo com a idade, o sexo ou a localização do internauta. Essa é uma grande vantagem dela (TEIXEIRA JÚNIOR; GUIMARÃES, 2005). Todos os produtos da empresa podem ser encontrados no Anexo A.

A matriz da empresa fica em *Mountain View*, Califórnia, no Vale do Silício, EUA, também denominada de Googleplex.¹³ A empresa tem 71 unidades distribuídas em diversas áreas do globo. Desse total, seis unidades compõem o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da empresa e que estão nas unidades de Nova York e *Mountain View* (EUA), Tóquio (Japão), Zurique (Suíça), Bangalore (Índia), Brasil (Belo Horizonte) (GOOGLE, 2008).

¹² A Google é a empresa, e o Google é a ferramenta de busca

¹³ Googleplex – matriz da empresa, localizada em *Mountain View*, Califórnia, EUA.

O foco da empresa é criação e inovação. Para que isso aconteça, é necessário que se crie na empresa um ambiente propício. O modelo utilizado é o Modelo 70/20/10 (GOOGLE, 2008), que quer dizer:

- 70% do tempo do funcionário deve ser dedicado às atividades ligadas ao *core business* da empresa, ou seja, às funções para as quais o indivíduo foi contratado;
- 20% do tempo pode ser dedicado a atividades que podem ou não dar resultados. O Orkut foi criado nesse tempo. As atividades correlatas podem ser, por exemplo, organizar informação, refinar o que já existe, colaborar com o projeto de algum colega;
- 10% do tempo dedicado a qualquer projeto pessoal ou a pensar em coisa nova. Esse tempo pode ser utilizado para desenvolver uma boa ideia ou estudar para um curso de pós-graduação, por exemplo.

A cultura da Google (Quadro 4) é baseada em três pilares: empreendedorismo, colaboração e inovação. O processo de inovação da empresa é colaborativo, ou seja, há interação entre seus empregados. Segundo Ximenes (2008), “a interação tem um interesse legítimo. O processo se auto-alimenta pelas necessidades do usuário. [...] O usuário tem que ser atendido, o foco é nele. É dele a palavra final, é ele que vai dizer se o produto é bom ou não, se vai sobreviver ou não”. Assim, a empresa lança produtos o mais rápido possível e depois faz o devido aperfeiçoamento.

A cultura da Google é baseada nos seguintes valores:

VALORES DA GOOGLE	PRINCIPAIS VALORES ORGANIZACIONAIS
Pense e aja como se fosse o dono	Empreendedorismo
Trate as pessoas com respeito e justiça	Ética
Assuma riscos	Empreendedorismo
Comunique-se abertamente com todos	Socialização / Compartilhamento de ideias
Honre os compromissos	Ética
Faça nossos clientes e usuários amarem a Google	Ética, empreendedorismo, inovação

Quadro 4: Valores da cultura da Google

Fonte: Google (2008). (Principais valores organizacionais; adaptado pela autora)

Em relação ao espírito empreendedor do empregado, a empresa define nove noções de inovação (Quadro 5). Esse modelo motiva o “funcionário a pensar e a agir como se fosse dono do negócio, ao se comunicar abertamente com todos e assumir os riscos que envolvem seu projeto” (GRIECO, 2008). As novas ideias podem não se aplicar no momento em que são apresentadas, mas não são descartadas; ao contrário, são guardadas para um dia voltar ao laboratório, ser refinadas e melhoradas (XIMENES, 2008).

NOVE NOÇÕES DE INOVAÇÃO DA GOOGLE
- Inovação, não perfeição instantânea
- Compartilhe tudo o que você possa
- Se você é brilhante, nós contratamos
- Uma licença para perseguir sonhos
- Ideias surgem de todos os lados
- Evite a promoção, use dados
- Criatividade odeia restrições
- Foco na usabilidade e no usuário, não no dinheiro
- Não mate projetos, transforme-os

Quadro 5: Nove noções de inovação da Google
Fonte: Google, 2008

6.1.3 O processo de aquisição

A Akwan e a Google tinham algumas características em comum além de serem empresas de Busca na internet. Assim como a Akwan, a Google também surgiu na Universidade. A “Google e a Akwan têm a mesma característica genética: ambas nasceram dentro de grupos universitários de excelência na área de recuperação de informação” (DEUTSCHER; RENAULT; ZIVIANI, 2005, p. 1). Além disso, outras semelhanças são que as duas empresas contaram com aportes financeiros de capital inicial de risco, consideram o capital intelectual como ativo de valor, não possuem muitos níveis hierárquicos e mantêm a comunicação informal como predominante.

Quando a Google comprou a Akwan, esta “era apenas uma *start-up*, iniciando ainda uma trajetória comercial, enquanto a Google era a *incumbent*¹⁴ (DEUTSCHER; RENAULT; ZIVIANI, 2005, p. 1). A Akwan foi a segunda aquisição da Google de uma empresa que não era radicada nos Estados Unidos. Com essa aquisição, a Google transformou a Akwan no quarto centro de pesquisa e desenvolvimento fora dos Estados Unidos.

A entrada na América Latina deu-se por meio da aquisição da Akwan. “Apesar da Akwan ter uma expressiva carteira de clientes, o comprador considerou, primordialmente, o capital intelectual da Akwan e sua relação com a UFMG. A tecnologia da Akwan foi considerada complementar à tecnologia do Google” (DEUTSCHER; RENAULT; ZIVIANI, 2005, p. 1). Ao mesmo tempo, a entrada da Google na América Latina criou um potencial para recrutar talentos locais.

A Akwan, por sua vez, já tinha conquistado clientes no exterior por meio de empresas parceiras no Chile, na Espanha e em Portugal. Em suas atividades no Brasil, chegou a ganhar um grande cliente da Google no Brasil (que não será divulgado por motivo de sigilo da informação).

Mas a aquisição não se deu por esse motivo. A Akwan foi conhecida pela Google por vários motivos. Um dos motivos é que um dos diretores da Akwan, Sr. Berthier, era conhecido no meio acadêmico por ser autor de um livro¹⁵ na área computacional adotado em universidades famosas, como, por exemplo, Stanford, nos EUA (onde Larry e Sergei cursaram o doutorado). O segundo autor desse livro era o chileno Baeza, amigo pessoal de um dos diretores da Google, quem o apresentou a Akwan. Além disso, um dos engenheiros da Akwan apresentou o WWW em um congresso especializado em Busca, um trabalho que agradou a um engenheiro da Google, que era *chairman* desse congresso (dados da entrevista).

A vinda da Google para o Brasil deu-se pela influência de um dos cinco engenheiros mais importantes da Google, um brasileiro que já conhecia a Akwan. Esse profissional contribuiu para que o Brasil fosse a porta de entrada da Google na América Latina. Para a Google, a Akwan era uma boa aquisição, já que tinha algumas características importantes que ajudariam no processo de fusão: engenheiros especializados em Busca; um líder que já pertencia ao corpo funcional da empresa, na pessoa do diretor Berthier; e um excelente relacionamento com a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Além disso, o Brasil

¹⁴*Incumbent* – é o titular. No jargão da inovação, é a empresa que detém grande participação de mercado.

¹⁵ O título do livro é *Modern information retrieval*. Autores: Ricardo Baeza Yates, Departamento de Ciências de La Computación Universidad de Santiago, Chile; e Berthier Ribeiro Neto, Departamento de Ciências da Computação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil: Addison Wesley Longman Publishing Co. Inc., 1999.

oferecia: um grande mercado consumidor; diversas universidades, o que facilitaria o recrutamento de novos talentos; e o crescimento do Orkut, um produto Google de extremo sucesso e que merecia atenção.

Com tantas vantagens em benefício da Google para sua instalação em Belo Horizonte, o processo teve início. Os engenheiros da Google vieram à capital mineira para conhecer a empresa e entrevistar os engenheiros. Exceto pelos diretores e alguns engenheiros (que descobriram que os “investidores estrangeiros” eram da Google), a aquisição foi noticiada para os empregados na mesma época em que a notícia veio a público. “Com a aquisição da Akwan, a Google se posiciona como um competidor sério para brigar pela liderança da Internet no país” (TEIXEIRA JÚNIOR; GUIMARÃES, 2005).

6.2 A transferência de conhecimento entre Google e Akwan

Os engenheiros da unidade de BH se dividem principalmente entre o sistema de Busca e a rede de relacionamento Orkut. No processo de integração das empresas adquirida e adquirente, o conhecimento que foi transferido para a adquirente é relacionado ao sistema de Busca. Entre vários outros conhecimentos que foram transferidos para a equipe da adquirida, está o Orkut. A primeira parte desta seção tem como propósito descrever os dados referentes ao conhecimento Busca e Orkut.

Na segunda parte da seção, serão descritos dados referentes à comunicação, visitas e reuniões (fatores facilitadores da transferência de conhecimento conforme o modelo de Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999)). A descrição desses dados tem o intuito de compreender como eles são tratados pela empresa visando propiciar a transferência de conhecimento entre as equipes.

6.2.1 O conhecimento

6.2.1.1 A Busca

Uma das semelhanças entre as duas empresas, que é também o principal e primeiro conhecimento desenvolvido por elas, é o sistema de Busca. “É o negócio principal da Google, também chamado *search*, que também era nosso [Akwan] negócio” (Entrevistado nº 7). Tal conhecimento é definido como “recuperação de informação. Dentro da computação, é essa área que estuda uma ação em texto” (Entrevistado nº 7). Ele tem como objetivo “organizar a informação [do mundo] e torná-la acessível a todos”. Seis dos dez entrevistados explicaram que, apesar de o produto ter a mesma denominação, o código de *software* utilizado para desenvolver cada um dos sistemas de Busca das empresas era diferente, assim como os resultados que eram gerados. A “tecnologia era diferente, mas a área de conhecimento era a mesma” (Entrevistado nº 7), “os códigos e infraestruturas diferentes, complementaram um ao outro” (Entrevistado nº 9).

O produto Akwan apresentava algumas vantagens em relação ao produto Google, como, por exemplo:

Existia no produto Akwan estratégias de *ranking*, que os funcionários da Akwan tinham *background* de recuperação de informação, e aplicaram estas coisas que o Google ainda não aplicava porque o Google não acreditava que funcionava, então, quando isto foi aplicado, foi mostrado que os resultados eram realmente melhores. Os resultados foram avaliados com os usuários (Entrevistado nº 9).

O resultado de Busca da Akwan era mais relevante, era super-relevante para o usuário brasileiro e, como o mercado brasileiro é um mercado enorme, a Google resolveu comprar a Akwan para ser o braço da Google no Brasil (Entrevistado nº 5).

A Akwan fez uma coisa muito boa de Busca, tinha engenheiros bons em Busca, e isto é difícil de encontrar no mercado. A Google estava querendo a presença de engenheiros na América Latina e isto foi um jeito mais fácil de montar um escritório pequeno e rapidamente (Entrevistado nº 1).

Ainda em relação à Busca, um dos entrevistados ressalta que, além da transferência desse conhecimento para a adquirente, os engenheiros brasileiros conseguiram agregar valor ao produto já existente, e o resultado passou a ser usado globalmente.

Além da contribuição normal que o engenheiro poderia dar, existiam algumas técnicas que a gente conhecia melhor do que os engenheiros de outras partes do mundo. Então, houve a transferência ao verificar que o sistema de Busca poderia funcionar melhor da maneira sugerida por nós [equipe Akwan] (Entrevistado nº 7).

A transferência do conhecimento feita entre os engenheiros Akwan-Google foi influenciada pela qualificação técnica de seus empregados, e funcionou da seguinte forma:

Aconteceu que as pessoas que tinham mais *expertise* na área de Busca foram colocadas para trabalhar junto com o time de Busca do Google. Assim, eles foram incorporando um monte de coisas que a gente já fazia, que o Google ainda não fazia e que serviu para melhorar a Busca do Google (Entrevistado nº 9).

Ademais, fatores como a existência de poucos níveis hierárquicos, a falta de formalidade entre as pessoas, que facilita a comunicação entre elas, auxiliaram a integração das duas empresas, assim como a transferência do conhecimento técnico do produto Busca, conforme relato de um dos funcionários: “A transição foi bem tranquila, estávamos em uma empresa bem aberta, relaxada em termo de processos e burocracia e fomos para outra também relaxada” (Entrevistado nº 9).

6.2.1.2 A transferência do Orkut para o Brasil

O Orkut é um produto Google que já era forte no Brasil, mesmo antes da aquisição da Akwan. Um dos entrevistados destaca o Orkut como o principal conhecimento e o principal projeto da unidade Google-BH atualmente. Um dos entrevistados descreve algumas das características do produto:

[...] o Orkut é o “Bombril” das redes sociais. Eles lançaram várias outras, mas a rede social tem um aspecto, monopolista por natureza. Se você está numa comunidade, é porque quer conversar com os outros, então tem que ser uma comunidade que tenha mais gente. Portanto, ninguém vai mudar para uma outra [comunidade] que não vai ninguém (Entrevistado nº 7).

Segundo alguns entrevistados, o Orkut foi um dos motivos que levaram a Google a escolher o Brasil como sede da empresa na América Latina. Um dos entrevistados relata que, antes da compra da Akwan, empregados da Google vinham ao Brasil para tentar descobrir por que o Orkut agradava tanto aos brasileiros e como alavancar esse produto em outros países (Entrevistado nº 5). Algumas pesquisas eram feitas “com usuários que estavam acessados à rede, utilizando os computadores no McDonald’s”, informou um entrevistado (Entrevistado nº 7).

Com a aquisição da Akwan, o projeto do Orkut, que estava principalmente nos EUA, foi transferido para o Brasil, já que “fazia mais sentido que o escritório de BH assumisse melhor o desenvolvimento do Orkut” (Entrevistado nº 1). Assim, segundo os entrevistados, os

engenheiros que trabalhavam no Orkut nos EUA assumiram outros projetos, e os engenheiros brasileiros passaram a ter mais responsabilidade no projeto Orkut.

Muitos dos entrevistados ressaltaram o fato de que, no início, os engenheiros brasileiros que começaram a trabalhar com o Orkut não conheciam ainda os códigos para o desenvolvimento desse produto, mas que hoje participam ativamente do projeto, após treinamento para a utilização dessa ferramenta. Esses engenheiros já tinham qualificação técnica para absorver novos conhecimentos, o que influenciou a transferência de conhecimento. O *know-how* desses profissionais em várias áreas da computação (Entrevistado nº 4) se completa e afeta a inovação tecnológica.

A gente tem muitas pessoas *experts* no que fazem. Acho que são muitas áreas, muitas coisas, muitas pessoas, muito *experts* nas mais variadas áreas da computação. Tem pessoas que trabalham com coisas muito específicas na área de arquitetura [da computação], assim como tem pessoas que trabalham com desenvolvimento de *software*. Acho que tem uma gama muito boa de pessoas muito bem qualificadas, para tudo que a gente precisa (Entrevistado nº 4).

O principal aqui é ter um monte de gente com *know-how* em várias coisas e uma estrutura que permite e viabilize que as pessoas trabalhem juntas e combinem o conhecimento delas para conseguir desenvolver coisas que cada uma delas sozinha não conseguiria desenvolver (Entrevistado nº 6).

Além do mais, o fato de os engenheiros estarem próximos aos usuários facilita a criação de ideias e inovações. Um dos entrevistados observa que “os engenheiros são usuários, os amigos são usuários. E, além do mais, eles têm o conhecimento técnico” (Entrevistado nº 2). É lembrado por um dos entrevistados que outro fator que ajudou o desenvolvimento do Orkut no Brasil foi o idioma. Falando português, os engenheiros brasileiros poderiam interpretar mais facilmente os usuários compatriotas do que, evidentemente, os engenheiros americanos. “O Orkut é hoje bem melhor do que era antes” (Entrevistado nº 7). “Isso é uma das filosofias do Google, dar valor não só pelo produto, mas pela capacidade das pessoas na empresa., a capacidade de inovação e a maturidade técnica que as pessoas adquirem” (Entrevistado nº 8).

Os engenheiros da Akwan, no período de integração e ainda hoje, vêm se destacando em vários projetos da Google, muitas vezes agregando valor aos produtos da empresa.

6.2.2 Socialização influenciando a transferência de conhecimento em F&As internacionais

Aspectos da socialização são citados por todos os entrevistados; essa é vista sob diferentes perspectivas e é apontada como influenciadora da transferência de conhecimento. Vale ressaltar que os dados descritos nesta seção, referentes à socialização, são usados pelos empregados da Google; portanto, foram utilizados também pela equipe Akwan durante o processo de integração, já que eles fazem parte do quadro de funcionários da Google.

6.2.2.1 Comunicação

Existem algumas semelhanças entre as empresas adquirida e adquirente. Uma delas é que ambas, Akwan e Google, tinham/têm o programa de tutores para receber novos empregados. Essa forma de socialização tem como vantagem que os tutores ensinam a prática do trabalho e apresentam tanto a cultura como as pessoas da empresa para o novo funcionário. Um dos entrevistados comenta: “Estes programas de socialização ajudam você a conhecer as pessoas. Hoje, quando eu tenho uma dúvida, já sei quem devo procurar, pois conheço a especialidade de cada um. Pergunto para ela e ela me explica” (Entrevistado nº 6).

Em relação ao ambiente de trabalho, tanto na Akwan quanto na Google, todos os níveis de engenheiro trabalham juntos, em um mesmo ambiente, sem divisórias (*open space*). Os entrevistados lembram que isso facilita a comunicação, a geração e o desenvolvimento de novas ideias e a consequente transferência de conhecimento.

Todos os times ficam perto. Então eventualmente você comenta isto com seu colega, outras pessoas escutam, entram na conversa e aí surge uma nova ideia, um melhoramento em determinada tarefa. Existe uma informalidade que acontece ao longo do dia, periodicamente. As pessoas vão se somando aquela discussão e isto é bem informal. Mas o fato de você trabalhar perto favorece isto (Entrevistado nº 6).

Lá na Akwan era bem parecido [com a Google]. Nossos gerentes trabalhavam do nosso lado, escreviam códigos juntos com a gente, o diretor estava numa mesa atrás de mim, não tinha uma sala separada, então era bem parecido (Entrevistado nº 9).

Esta é a cultura de igualdade. Se você andar por aí e tentar encontrar onde é a sala do diretor, você não vai achar. Só olhando onde está a maior sala, ou a cadeira mais bacana, você não vai encontrar. Ele está no meio de todo mundo. Lá em *Mountain View* é a mesma coisa. A sala do CEO é igual à sala dos outros (Entrevistado nº 10).

No que diz respeito ao trabalho em grupo, os entrevistados ressaltam algumas características, seja dos indivíduos, seja do ambiente criado pela empresa, que favorecem esse tipo de trabalho e a comunicação entre eles. Através do conhecimento e da ideia compartilhada com o grupo, a imaginação é incrementada em prol do crescimento da empresa.

Nós temos duas coisas aqui que é a fórmula do sucesso. Aqui tem muita experiência, e muita gente inteligente com experiência, e, além disso, tem um ambiente que permite as pessoas trabalharem juntas. Este é o grande segredo (Entrevistado nº 10).

A empresa procura pessoas espertas, inteligentes, mas também pessoas que conseguem trabalhar em grupo, principalmente. Se for uma pessoa muito genial, que tem problemas de relacionamento, então vai ser difícil, por que qual a chance de ele trabalhar em grupo? Então acho que não é só ser brilhante academicamente, mas também saber ter um bom relacionamento (Entrevistado nº 5).

[...] a pessoa não pode ter só perfil técnico. Não adianta vir um técnico *superstar*, mas que não sabe lidar com as pessoas (Entrevistado nº 10).

Vamos dizer que cinco pessoas inteligentes conseguem trabalhar juntas, conseguem produzir mais do que uma pessoa brilhante, ou cinco pessoas brilhantes que não conseguem trabalhar em grupo (Entrevistado nº 6).

Segundo os entrevistados, existem outros meios de socialização na empresa que são os encontros informais na hora do almoço, lanches, *happy hour* na sexta-feira (TGTF – *Thanks God, Today is Friday*),¹⁶ jogos em qualquer hora do dia. Os seguintes comentários a esse respeito ilustram esse ponto:

Toda sexta-feira tem um encontro, o TGTF. Isto é legal, pois tem uma parte de troca de informação quando há necessidade. Mas se não há uma coisa formal, é basicamente social. A troca é formal ou informal. Às vezes tem aquela semana que tem informação. Não é todo evento, mas tem semanas que a família, esposa e filhos, também é integrada (Entrevistado nº 2).

Eu conheci várias pessoas aqui jogando videogame. Olha que brincadeira com aplicação profissional importante. Principalmente os estrangeiros. Chega uma pessoa dos EUA e você não tem muito o que conversar, e aí tá jogando videogame, você vai conversando... (Entrevistado nº 6).

Alguns dos entrevistados comparam o ambiente da empresa com o de uma universidade em vários aspectos. Esse clima descontraído que podia ser sentido na Akwan e que pode também ser percebido na Google auxilia a comunicação e certamente influenciou na

¹⁶ TGTF – Thanks God, Today is Friday – termo em inglês traduzido como “Obrigado Senhor, hoje é Sexta-feira”.

transferência de conhecimento no período de integração, favorecendo a adaptação da nova equipe (Akwan) à empresa recém-criada.

O ambiente que o Google proporciona é o mesmo que eu tinha na universidade. Esse clima lembra o ambiente de Universidade, onde tem um monte de ideias que passa pela cabeça, e é um momento e local que você tenta fazer coisas diferentes (Entrevistado nº 8).

O ambiente da Google é bem diferente. Parece bastante com a Universidade, onde as coisas são divididas, a liberdade de trabalhar em seus projetos. Aqui tem o “climão” de Universidade, as pessoas vestem como querem, você trabalha na hora que quer, desde que cumpra suas metas. E tem a cultura de “don't be evil”, ou seja, não seja diabólico, não faça uma coisa que vai ser boa só para o Google. Faça uma coisa que vai ser boa para a internet e para os usuários como um todo. A gente leva isto muito a sério. Isto está bem no centro da cultura do Google (Entrevistado nº 5).

Uma coisa que a Google procura fazer é manter o máximo possível este espírito de campus de Universidade. Eu adorava o ambiente da Universidade, onde tinha muita gente que gostava muito de aprender, de compartilhar. A academia tem muito disto. A Google procurar reproduzir isto na medida do possível. A própria estrutura física parece um *campus*. Em *Mountain View*, eles chamam de *campus*, você tem vários prédios, vários “congressos”, mas é como se fosse um mundo fechado (Entrevistado nº 6).

Um dos entrevistados discute a importância desses encontros informais para a troca de ideias e o surgimento de outras. Ele considera que, apesar de ser um encontro descontraído, eles acabam falando de trabalho. Vejamos:

A empresa tem muito disto, ou seja, tirar você do trabalho e fazer com que você interaja com as outras pessoas. A princípio parece brincadeira, mas as ideias vêm muito daí, porque você foge um pouco do trabalho exatamente do que você está fazendo e discute coisas mais abrangentes e termina chegando a uma grande ideia. Eu já vi ideias aqui surgindo assim. No almoço ou no lanchinho. Você fala de qualquer coisa, das peças de teatro que foi, do artigo que leu, do *blog* de alguém, ou de um amigo que teve algum problema no Orkut. Aí você dá uma colaboração. Aí as pessoas resolvem tirar 10% ou 20% do tempo para resolver o problema (Entrevistado nº 6).

A empresa utiliza tecnologias modernas como meios de comunicação e consequente transferência de informação. Exemplos são os *tech talks*,¹⁷ *e-mails*, *chat*,¹⁸ informações sobre os projetos e sobre os empregados da empresa na intranet da empresa, comunicação por telefone, página pessoal, *snippets*¹⁹. A seguir, os comentários de uns entrevistados:

¹⁷ *Tech Talks* ou conversas técnicas. Encontros usados para transferência de conhecimento, como por exemplo Gtalk, MSN.

¹⁸ *Chat* – palavra em inglês que quer dizer conversar através da internet.

¹⁹ *Snippets* – resumo individual das atividades desenvolvidas pelos engenheiros durante a semana.

[...] para uma empresa globalizada, acho que estes [meios tecnológicos] são os melhores jeitos... Estar em vários países ao mesmo tempo, não tem como, ser uma coisa que não utilize a tecnologia para transferência de conhecimento (Entrevistado nº 4).

A melhor forma de comunicação é pessoalmente. Mas tem tecnologias que aproximam isto de maneira eficiente (Entrevistado nº 5).

Eu acho que a comunicação é um conjunto de meios. Um meio sozinho não é eficiente. Você deve ter um conjunto de meios que funciona bem (Entrevistado nº 7).

Temos aulas e cursos *on-line* pela internet. São aulas e cursos dados por pessoas que são boas em determinadas especialidades. Eles dão o curso em determinada unidade da Google, filmam e aí passam pela internet para estender mais este conhecimento. Já as aulas por videoconferência podem ser ao vivo ou gravadas, já que é difícil achar uma hora comum para todos os escritórios... (Entrevistado nº 4).

A comunicação é um fator tão importante para o desenvolvimento dos projetos que um dos entrevistados ressalta que “faz parte da política da empresa contratar pessoas que tenham capacidade de comunicar, com a vontade e o perfil de pessoas que gostam de passar o conhecimento que elas têm” (Entrevistado nº 9). Os entrevistados consideram que a empresa valoriza a pessoa que consegue transferir seu conhecimento para as outras pessoas, assim como expressado pelo Entrevistado nº 5:

Você não pode esconder conhecimento e tem que estar aberto a tirar dúvidas. Tem coisas que não precisam ser resolvidas sozinhas. Sempre tem muito engenheiro, muito mais experiente que eu aqui na empresa, então sempre que ele me dá uma sugestão, ou eu tenho uma dúvida eu vou até eles, porque eu sei que vou salvar algumas horas de trabalho de pesquisa, de buscar sozinho na internet. Eu também posso recorrer a qualquer pessoa na Google. Pode ser na Rússia, na Suíça ou na Austrália. Pode ser através de uma videoconferência, *e-mail* ou *chat* (Entrevistado nº 5).

A comunicação de novas ideias é também incentivada pela empresa. Tanto na Akwan quanto na Google, os indivíduos são incentivados a criar, a expor sua ideia ao grupo sem sofrer nenhum constrangimento, como acontece em muitas outras empresas. A empresa tem interesse em “ouvir” todas as ideias, já que, mesmo que uma delas não seja boa naquele momento, ela pode ser desenvolvida pelo trabalho em grupo.

É importante valorizar a opinião individual de cada um. Não valorizar a hierarquia, mas valorizar o conhecimento, o indivíduo e tudo o que ele pode oferecer à empresa. Aqui [Google] as pessoas não ficam com medo de falar as coisas, de expor as ideias. Quando a empresa é muito rígida, acaba que tolhe as pessoas, até de pensar. As pessoas tendem a ficar caladas. Se as pessoas sempre são reprimidas quando abrem a boca, então por que é que vão abrir a boca? (Entrevistado nº 9).

Aqui é uma empresa em que a liberdade é extremamente levada em consideração. As pessoas levam em consideração tudo o que o engenheiro de mais baixo nível na hierarquia pensa, todo mundo pode questionar, a empresa dá este direito, mas não dá o direito de ninguém ouvir “isto não nos interessa”. Isto é uma coisa que você nunca vai ouvir aqui. Agora, o interessante é que isto vem dos presidentes, você pode vir com uma ideia inovadora que você vai ser ouvido (Entrevistado nº 10).

Aqui na Google, se a gente vê alguma coisa que poderia funcionar melhor, então somos livres para mudar. Sugira um jeito diferente para funcionar e põe a mão na massa. Então esta é a principal diferença da Google (Entrevistado nº 8).

Ainda em relação à comunicação, foi mencionada nas entrevistas a questão do perfil do *googler*, que é o nome dado para os empregados da Google. Ser um *googler*, torna possível a criação e o compartilhamento de ideias. O perfil comunicativo do *googler* ajuda a criar um ambiente que influi na socialização de seus indivíduos.

Ser um *googler* é ter plena realização profissional, fazer coisas desafiadoras, coisas que te levam até o seu limite de capacidade profissional, de seu conhecimento e, ao mesmo tempo, você pode ajudar muita gente com isto, porque o alcance do que você faz é muito grande e você é bem remunerado por isto (Entrevistado nº 10).

Um *googler* tem um trabalho divertido, diferente, criativo, coisas legais e é valorizado. Acho isto bacana. Mesmo nas menores coisas, com impacto pequeno, o trabalho é bem reconhecido pela empresa e pelos colegas (Entrevistado nº 9).

Eu acho que ser um *googler* é prezar pela empresa. Quando você trabalha com respeito e tem vontade que a empresa vai para frente, que ela progrida, que ela seja bem-sucedida e você vê claramente a chance de você seguir no mesmo rumo, é do seu interesse ajudar, contribuir, fazer que tudo funcione sem ter a sobrecarga da burocracia, ou a sobrecarga da responsabilidade (Entrevistado nº 8).

Assim fica explícito que a comunicação é muito valorizada pelos entrevistados. Um deles ressalta que a capacidade de comunicar é fundamental para difundir uma nova ideia à equipe. Uma boa comunicação pode transformar um projeto, enquanto a falta dela pode destruir um bom projeto. Na empresa não existe nenhum projeto individual; todos eles advêm de um trabalho de equipe.

Quanto melhor a comunicação, mais efetivo é o trabalho e melhor o resultado que será alcançado. A capacidade de comunicar e trabalhar em equipe são fundamentais para os resultados que o trabalho vai alcançar. Se eu ficar com todas as informações do meu projeto aqui guardadinho, ninguém saberá. Então, é necessário tomar atitude e poder comunicar-se abertamente. Se você não tiver a capacidade de se comunicar, então você não consegue vender seu peixe. Você não consegue se explicar, você não consegue colocar suas ideias para que as outras pessoas entendam. Como você sempre trabalha com mais pessoas, se você não consegue se comunicar, então você está “carta fora do baralho”. É preferível comunicar-se excessivamente de que resguardar-se. É muito melhor que seja transparente para todo mundo o que você está fazendo, ou não está fazendo, do que você não se comunicar. É preferível perder tempo com a comunicação do que faltar alguma coisa de fundamental. Tudo que

you think it can be useful for someone in any sense. You think that no one will ever use your ideas, it could be that one day someone will use them (Interviewee n° 10).

Here you have access to all the people to ask, you don't have to be afraid of asking. It's very easy to reach the people. The people have a system, like a phone directory that makes it very easy to find the people that interest you (Interviewee n° 8).

The pages on the internet also serve to communicate about the projects in progress in the company in a global way or even to communicate the specialty of each employee, as relates one of the interviewees:

I have never seen a company with so much freedom. Here you open a page on the internet and you see that someone that you don't know is doing. I find it enriching to know everything that the whole world is doing (Interviewee n° 6).

Contact with the people here is priceless. You can only learn something if you know it exists. Sometimes you don't even know it exists, and you can learn. Then, eventually, talking to the people, they talk about interesting things that they have learned and then you go back (Interviewee n° 6).

6.2.2.2 Reuniões, visitas e viagens

The engineers from Akwan, as well as any employee when hired by Google, go to the company's headquarters in *Mountain View*, in California, to do the socialization and immerse in the company's culture, as relates one of the interviewees:

When you go to *Mountain View* you see how the company works. You see the heart of the company. For Google this is very strong and very important (Interviewee n° 2).

At the beginning almost everyone goes to *Mountain View* or New York to learn the Google culture (Interviewee n° 1).

The interviewees list some types of meetings: daily meetings and weekly meetings, meetings with the group in the office where they work, or in some other place or even through videoconferencing. Meetings can have defined agendas or they can be *brainstorm* meetings with the purpose of generating other ideas or looking for solutions for the projects already existing. Remembering that the members of a team can be in various offices of Google for the development of a project, the members of the team have at least one formal meeting a week, but the communication between the individuals happens

diariamente, via internet, telefone, *e-mail* ou videoconferência. Pessoalmente, no escritório, os indivíduos podem se reunir para discutir uma nova ideia e isso acontece da seguinte forma:

Se você tem uma ideia, chega para o time e diz: vamos ali conversar? Ótimo, vamos marcar daqui a meia hora. Você reserva uma salinha, senta com o pessoal, discute, questiona para ter certeza de que a ideia é boa. Se é viável, você para o que está fazendo para desenvolver esta ideia nova e convida as pessoas a trabalhar com você. Isto gera muita inovação (Entrevistado nº 6).

Os engenheiros participam de várias equipes de projetos, seja na mesma unidade, seja em outras unidades no decorrer do tempo. Isso permite a ele conhecer muitas pessoas, tanto por meio de reuniões pessoais quanto por outros meios, inclusive viagens, o que facilita compartilhar experiência e transferir conhecimento, conforme o entrevistado nº 9. Vejamos:

Eu acho que a gente aprende muita coisa, justamente pela empresa ser tão grande. Tem muita gente que pensa diferente, que faz as coisas de maneiras diferentes, e você acaba que entra em contato com muita gente. Entra gente e sai gente [das equipes de projeto], e, até neste entra e sai, você aprende com todas elas. Aqui flui bastante conhecimento, às vezes até muito para absorver (Entrevistado nº 9).

Os entrevistados são unânimes em considerar a videoconferência um excelente meio de comunicação, um eficiente componente de socialização, que permite a transferência de ideias entre os membros da equipe distribuídos em diversos países e o desenvolvimento desses projetos. Um entrevistado esclarece que todos os projetos da unidade Google-BH possuem um “braço” em algum outro escritório da empresa.

O escritório não existe sem videoconferência, porque a gente está sempre em contato com gente de fora. Então, se você não consegue se comunicar efetivamente, a coisa não anda. Você pode destruir um projeto com a falta de comunicação (Entrevistado nº 10).

A gente tem um sistema muito bom de videoconferência. Apesar de os escritórios serem separados, as pessoas podem interagir no mundo inteiro. Então tem times aqui que trabalham com as mesmas coisas. Metade das pessoas está aqui, metade das pessoas está na Índia, ou Zurique, e elas conseguem trabalhar, interagir, bem melhor do que eu imaginava que fosse possível, graças à videoconferência (Entrevistado nº 6).

A gente faz reuniões em escala global (Entrevistado nº 8).

Os entrevistados acham importante a videoconferência porque permite a interação entre os indivíduos que são das equipes em diversas unidades da Google, e tudo pode ser feito “ao vivo”. Essa foi uma importante tecnologia aliada à socialização da equipe Akwan na

empresa e à transferência de conhecimento. Um entrevistado explica como tal tecnologia “aproxima” as pessoas.

Na videoconferência você vê as pessoas, os gestos, as coisas, como as pessoas falam, o tom de voz. Dá para ver se estas pessoas estão alegres ou tristes. Dá até para ver se ele está trabalhando muito, isto é, quando está entrando muita gente na sala dele... (Entrevistado nº 1).

A televisão é tão boa, que se a pessoa está bem você pergunta, você também percebe quando a pessoa está abatida ou não, se está frio ou não está, se cortou cabelo... (Entrevistado nº 7).

Por outro lado, um entrevistado relata que seu grupo de trabalho está na Índia, assim como seu chefe direto. As ideias fluem por intermédio de reuniões e estão sempre trabalhando juntos, mesmo estando longe. E ele conclui que

aqui a globalização faz sentido. Pessoas do mundo inteiro conversando com as várias unidades. Não sei se faria diferença se estivesse todo mundo no mesmo escritório (Entrevistado nº 6).

A viagem para as unidades Google é outro meio de socialização apontado como importante pelos entrevistados. Um deles comenta sobre isso:

Eu acho as viagens importantes, é claro, nem tanto profissionalmente, mas para conhecer melhor as pessoas com quem estou lidando todos os dias. Criar uma amizade mais forte, eu acho que é importante e também facilita o trabalho” (Entrevistado nº 4).

Quando você está trabalhando com uma pessoa que você não conhece pessoalmente e só conversa por *e-mail* é totalmente diferente. Primeiro que você não tem muita liberdade com a pessoa. Sem conhecer, fica difícil, até das coisas andarem rápido. Fica difícil cobrar da pessoa. Então é bem importante você ir lá, bater papo pessoalmente, rir um pouco juntos e conhecer melhor a pessoa (Entrevistado nº 9).

Para alguns entrevistados, a confiança é a principal vantagem resultante do conhecimento pessoal. Eles ressaltam a importância de construir confiança para transferir conhecimento e permitir que a informação flua naturalmente entre as partes. Depois de estabelecida a confiança, o trabalho fica mais fácil, e as pessoas passam a ter um relacionamento mais amigável, mais informal.

As viagens têm um objetivo maior. Você encontra as pessoas pessoalmente e elas vão passar conhecimento para você e você para ela. A viagem serve para transferência de conhecimento, mas mesmo que não exista, ela é fundamental pelo fato de você encontrar com quem você vai trabalhar. Te ver, te conhecer, saber quem você é, almoçar juntos, estar ali perto de você e poder te perguntar qualquer coisa

que seja, te conhecer como pessoa, olhar no seu olho, isto por si só já é fundamental. Eu acho que algo muito importante neste processo todo é construir confiança. Se você não construir confiança, então o elo fica quebrado (Entrevistado nº 10).

Ao conhecer a pessoa pessoalmente, você tem menos medo de perguntar as coisas. Se você já conhece, ele vai te atender melhor (Entrevistado nº 1).

[...] Conhecer as pessoas pessoalmente ajuda a divulgar um novo trabalho que está sendo desenvolvido. Se alguma coisa tem problema, a gente tem que saber para quem dirigir esse problema (Entrevistado nº 8).

Se for uma coisa muito importante que você está fazendo, uma proposta nova que pode mudar positivamente a vida de alguns milhões de pessoas, então você pega um avião, vai lá e conversa com as pessoas (Entrevistado nº 5).

Os entrevistados ressaltam que, além de viajar e encontrar os membros das equipes que trabalham, eles recebem no escritório de Belo Horizonte muitos estrangeiros.

Nosso escritório é relativamente novo, menor do que os outros e a maioria dos projetos não começou aqui, começou fora. Nós temos braços dos projetos aqui no Brasil, então geralmente eles vêm para trazer alguma informação relevante. Quando eles vêm a BH, eles fazem alguma palestra do assunto que eles estão desenvolvendo. Mesmo que seja um assunto que eu nem faço ideia do que é, a gente aprende o que as pessoas estão fazendo. Todo mundo participa, pode perguntar. Geralmente eles passam nos andares se apresentando, falando de seus projetos. Nestas visitas, eu já descobri muita coisa, coisa que tem a ver com o meu trabalho e acabei conhecendo pessoas que poderiam me ajudar nos projetos (Entrevistado nº 5).

De acordo com um dos entrevistados, além dos visitantes que passam pouco tempo em BH, há os visitantes que ficam mais tempo. Outro dos entrevistados considera muito importante as pessoas transitarem entre as unidades da empresa porque, além do enriquecimento cultural, há o compartilhamento de conhecimento técnico e isso reflete no resultado do trabalho.

Aqui praticamente tem gente todo dia. Tem pessoal que vem e fica mais tempo. Sempre tem algum visitante que fica aqui algum tempo. E eles estão desenvolvendo projetos. O americano está trabalhando comigo. E sempre tem visitante que fica duas a três semanas. Esta semana tem aqui um brasileiro que trabalha na Google de Londres. Há pouco tempo recebemos um grupo de indianos, de quatro indianos. Sempre tem... (Entrevistado nº 5).

Ao receber visitas de outras unidades, estas pessoas trabalham com coisas que normalmente você não trabalha aqui, elas têm experiência com coisas com que você não está acostumado (Entrevistado nº 6).

O Quadro 6 resume os itens referentes aos aspectos sociais e tecnológicos descritos nesta seção e os objetivos de transferência de conhecimento que se pretende alcançar.

ASPECTOS SOCIAIS	OBJETIVOS A SER ALCANÇADOS
Tutor para treinar o novo empregado	- Compartilhar, treinar e facilitar o conhecimento técnico, cultural e relacional para os iniciantes
Ambiente de <i>Open Space</i>	- Trabalhar juntos, lado a lado, independentemente do nível hierárquico ocupado na empresa - Permitir que toda a equipe troque ideias, a todo o momento
- Videoconferência - Comunicação via <i>chat</i> - Internet/intranet - Telefone (Voip)	- Integrar as equipes em diversos países para discutir e compartilhar o desenvolvimento dos projetos - Promover a comunicação entre os funcionários
Reuniões semanais com as equipes de trabalho (no Brasil e no exterior)	Trocar e compartilhar ideias e dados do que está sendo desenvolvido
Reuniões de <i>brainstorm</i>	Promover a transferência de conhecimento e trazer à tona ideias importantes para criação e inovação de novos produtos
Viagens ao exterior para trabalho em equipe (para o empregado de BH)	- Conhecer pessoalmente as pessoas que trabalham no mesmo projeto em outras unidades - Criar confiança entre as pessoas - Trabalhar juntos, trocando ideia a todo o momento, compartilhando
- Recepção de estrangeiros para compartilhamento de trabalho - Palestras de <i>googlers</i> visitantes	- Trocar informações dos projetos que estão sendo desenvolvidos em outras unidades Google - Trazer informações relevantes sobre o projeto desenvolvido em conjunto - Conhecer pessoalmente visitantes de outras unidades
Chamar o grupo para conversar quando se tem uma ideia	- Sentar e conversar, trocar a ideia com o grupo para saber a opinião, viabilidade de desenvolvimento da nova ideia
- Almoço e lanche na empresa - Reunião TGTF – - Conversas informais (o ambiente propicia isso) - Videogames e outros jogos coletivos	- Aproximar as pessoas - Interagir e conhecer novas pessoas - Promover fluxo de conhecimento em momentos de descontração - Favorecer o surgimento de ideias, a partir de ações cotidianas

Quadro 6: Como os aspectos sociais e tecnológicos ajudam na transferência de conhecimento

Fonte: elaborado pela autora a partir das entrevistas, 2008

O trabalho em grupo é uma característica marcante das empresas em análise. A transferência de conhecimento e o desenvolvimento de novas tecnologias são feitos a partir do trabalho em grupo. Choo (2007) considera que os membros de equipes de sucesso sabem trabalhar em grupo.

7 ANÁLISE DO CASO

Este capítulo tem o propósito de analisar o processo da transferência de conhecimento na aquisição internacional ocorrida entre a multinacional americana Google e a empresa mineira Akwan. A análise será feita com base nos dados obtidos mediante entrevistas realizadas na Google. Para este estudo, serão levadas em consideração a comunicação e as visitas e reuniões, identificadas como fatores facilitadores da transferência de conhecimento em aquisições internacionais, conforme modelo apresentado por Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999).

Ao se analisarem as variáveis moderadoras do conhecimento no caso de aquisição internacional Akwan-Google, é válido lembrar que o escritório de Belo Horizonte é o quarto centro de pesquisa e desenvolvimento fora dos Estados Unidos (no mundo elas totalizam seis unidades). Portanto, a transferência de conhecimento para desenvolvimento de novas tecnologias flui principalmente entre essas unidades.

A habilidade de trabalhar em equipe já era uma característica comum às duas empresas. Essa característica tem uma explicação: os programas desenvolvidos pelas empresas trabalham com muitos dados, assim como os códigos utilizados para colocar em operação os programas são muito complexos, o que torna quase impossível para um único indivíduo desenvolver e manter em operação esses programas. A habilidade do trabalho em grupo foi desenvolvida para atender à necessidade de produção da empresa. Assim, a comunicação exerce importante papel no trabalho em equipe, uma vez que facilita a interação entre os indivíduos e influi na transferência de conhecimento.

Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999) sugerem como primeira hipótese de sua pesquisa a relação entre comunicação (pessoal ou por meio de outros canais) e transferência de conhecimento. A comunicação é um dos componentes da socialização, como ressalta Macharzina, Oesterle e Brodel (2006), para quem a linguagem caminha lado a lado com as maneiras socialmente determinadas de percepção e interpretação, ou seja, como os modos de obter conhecimento. Assim, infere-se que, quanto mais comunicação houver entre as equipes das duas empresas, adquirida e adquirente, maior é a transferência de conhecimento. O desenvolvimento tecnológico é efetuado por equipes formadas por indivíduos dispersos nas diversas unidades da empresa. Apesar de a comunicação pessoal ser limitada em função da dispersão geográfica mundial dos indivíduos das equipes de trabalho, foram observados na empresa diversos canais de comunicação que auxiliam a relação entre eles, conforme sugerem

Falcione e Wilson (1988). O conhecimento explícito passível de codificação, armazenagem e compartilhamento é denominado por Hansen, Nohria, Tierney (1999) como *estratégia da codificação*. A tecnologia da informação é utilizada para a transferência desse tipo de informação que pode ser acessada e utilizada por qualquer empregado da empresa, ou ainda, no caso da Google, pela equipe responsável por determinado projeto. Existem algumas informações importantes que podem auxiliar na transferência ou na criação do conhecimento e podem ser encontradas em redes informatizadas dentro da empresa, como, por exemplo, as aulas em vídeo que estão disponíveis para os empregados.

A comunicação é importante, graças à natureza do conhecimento que está sendo transferido, ao conhecimento tácito, no sentido de Polanyi (1967). As empresas adquirida e adquirente desenvolveram diferente *know-how*, como sugerem Machlup (1980) e Kogut e Zander (1992) para a tecnologia de busca de informações (*know-what*). Cada uma dessas empresas, Akwan e Google, conforme citado por Oliveira Júnior e Fleury (2000, p. 3), desenvolveu sua tecnologia valendo-se do conhecimento coletivo criado principalmente “através de estímulos e interações sociais específicas da empresa e também através de relacionamentos específicos entre as empresas”, o que o caracteriza como conhecimento tácito. A transferência desse conhecimento entre as empresas adquirida e adquirente é resultado do processo de conversão do conhecimento tácito em explícito, como sugerem Nonaka e Takeuchi (1997), entre os indivíduos que participaram do processo de integração dessas. Os engenheiros da Akwan se encontraram com os da Google para compartilhar o conhecimento e vivenciar os quatro processos de conversão do conhecimento, conhecido como o Espiral de Criação de Conhecimento, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997).

A comunicação tem papel relevante no processo de socialização dentro das empresas. No período de integração, os indivíduos da adquirida e da adquirente encontraram-se em viagens, reuniões e visitas, alguns dos fatores facilitadores da transferência de conhecimento, conforme sugere o modelo de Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999), principalmente quando se trata da transferência do conhecimento tácito. Ao se analisar essa comunicação intensa entre os indivíduos, percebeu-se que, dentro da empresa, existem muitas redes de relacionamento similares ao Orkut, produto da Google. Tais redes têm algumas características, quais sejam: facilitam a socialização, tornam a comunicação entre as pessoas personalizada e tornam o conhecimento mais simples de ser transmitido, de acordo com Falcione e Wilson (1988) e Pérez-Nordtvedt *et al.* (2008). As redes de relacionamento na Google podem incluir ou não pessoas que desenvolvem projetos conjuntamente ou podem ser formadas em torno de pessoas que têm interesses comuns, afinidades, comunicam-se e

interagem informalmente. Tanto na formação da rede informal quanto da rede de relacionamento formal, os indivíduos compartilham conhecimento e experiências, o que corrobora com o exposto por Pérez-Nordtvedt *et al.* (2008). Essa estratégia de transmissão e compartilhamento do conhecimento por meio de contatos pessoais é denominada por Hansen, Nohria, Tierney (1999) como *estratégia da personalização*. Foi observado que a Google alimenta as redes de relacionamento dentro da empresa da mesma forma que Hansen, Nohria, Tierney (1999) sugerem, ou seja, aproveitam os empregados que transitam entre as unidades, divulgam na intranet o nome e a especialidade dos empregados da empresa com o objetivo de incentivar a integração entre as equipes de projetos. Essas redes que se formam facilitam a socialização dentro da empresa e beneficiam a capacidade de absorção quando os indivíduos têm a mesma formação técnica e falam a mesma linguagem técnica.

Cientes de que o aprendizado acontece a partir da comunicação entre as pessoas, as empresas deste estudo preocuparam-se em criar situações e ambientes que permitam o máximo de socialização possível entre as pessoas, facilitando o fluxo de conhecimento. Os ambientes e as situações podem ser formais, como reuniões, ou informais, como conversas durante o almoço, de acordo com Davenport, Prusak (1998). A Google criou um ambiente informal, conhecido mundialmente no meio corporativo, com o intuito de facilitar a socialização de seus empregados e como forma de transmissão e compartilhamento do conhecimento. O ambiente formado na empresa é similar ao ambiente da Universidade, em que as pessoas se sentem à vontade e são estimuladas a conversar o tempo todo, trocar ideias e criar. Esse ambiente informal, gerado pelas empresas, é denominado por Nonaka e Takeuchi (1997) como “acampamentos de criatividade”, local na empresa onde as pessoas se reúnem, fazem as refeições, relaxam em atividades recreativas como jogos e principalmente conversam sobre qualquer assunto, compartilham atividades cotidianas, trocam ideias sobre os projetos, por exemplo.

Uma característica comum às duas empresas – Akwan e Google – é o treino dos novos empregados através de tutores escolhidos pelo gerente. Partindo do pressuposto de que “podemos saber mais do que conseguimos dizer”, a célebre frase de Polanyi (1967), o programa de tutores tem como finalidade ensinar aos novos funcionários tanto o conhecimento tácito, que não é codificado, quanto o conhecimento técnico. Esses tutores, na Akwan e também na Google, normalmente são engenheiros mais experientes, e que conhecem o conhecimento técnico utilizado pela empresa para desenvolver seus códigos de *software*, bem como o conhecimento organizacional que o novo empregado deverá incorporar para adaptar-se à cultura da empresa. O engenheiro experiente, ao assumir o novo empregado para

ensinar a ele, está na verdade compartilhando seu conhecimento tácito; por outro lado, o aprendiz está adquirindo o conhecimento por meio de observação, imitação e prática. Essa forma de aprendizado apresenta característica de experiência compartilhada, e a socialização pode acontecer sem usar a linguagem verbal, conforme indicado por Nonaka e Takeuchi (1997). O apoio de um tutor ao novo engenheiro facilita a “explicitação de novas questões, quando, como e a quem se dirigir, o que deve ser valorizado e o que deve ser esquecido ou pelo menos não problematizado explicitamente”, e essas questões podem ser observadas nos dados obtidos e coincidem com a afirmação de Freitas (2002). Apesar de ser uma forma de socialização da Google, não ficou evidente nos resultados como os engenheiros da Akwan foram tutorados. Em vez disso, ficou evidenciado que, no período de integração das empresas, os engenheiros da adquirida foram à matriz e aos demais escritórios de pesquisa e desenvolvimento para desenvolver trabalhos em equipe, integrar-se ao grupo e imergir na cultura da empresa.

Foram observados vários aspectos culturais na empresa e que são importantes no processo de socialização e consequentemente de aprendizagem organizacional. Falcione e Wilson (1988) sugerem que a comunicação fornece informação e conhecimento necessários para que o indivíduo ganhe conhecimento sobre a organização, o emprego, o comportamento esperado, as normas e as regras. Os dados mostram que a empresa cria ambientes informais propícios à comunicação com o objetivo de integrar os indivíduos e ampliar o relacionamento entre elas. Além disso, a interação, resultado da socialização, fortalece a cultura da empresa, já que facilita o processo de aprendizagem dos valores, das crenças e das normas organizacionais.

Em relação às diferenças de cultura nacional, a empresa brasileira e a americana encontram-se enquadradas em contextos diferentes conforme a teoria de Hall (1976). Não foram observadas nos resultados dificuldades de comunicação entre os indivíduos, tampouco dificuldades de integração social. Conforme ressalta Raval e Subramanian (2000), no alto contexto, no qual se encontra a cultura brasileira, a comunicação tem aspectos não verbais e há uma orientação para o trabalho em grupo, a cooperação e colaboração, espaços sem divisórias, características do ambiente organizacional utilizadas para facilitar a socialização, e a consequente transferência das práticas organizacionais. Esse ambiente de alto contexto lembra o ambiente organizacional da Google, que é uma empresa americana e que deveria ser enquadrada em culturas de baixo contexto, de acordo com a teoria de Hall (1976).

Outro aspecto da cultura da Google condiz ao tratamento às pessoas. Foi observado nas entrevistas que a empresa valoriza as diferenças e o respeito pelas culturas. Os

empregados formam um grupo multicultural, e algumas unidades valorizam mais alguns aspectos do que outros, como ressalta Prahalad (1997). Existem algumas diferenças entre as unidades; um dado da entrevista revela que, no escritório dos Emirados Árabes, há mais níveis hierárquicos do que no escritório brasileiro, em razão dos costumes locais. No entanto, as diferenças culturais entre os escritórios não oferecem impedimento para que os indivíduos trabalhem em equipes e se comuniquem diariamente via diversificados canais de comunicação. As diferenças culturais não impedem a socialização.

Em relação às diferenças nas práticas organizacionais observadas em escritórios em distintos países, Kostova e Roth (2002) têm a explicação de que as organizações tendem a tornar-se isomórficas entre elas, quando matriz e subsidiária compartilham o mesmo ambiente e empregam práticas semelhantes. Por outro lado, a Google permite e aceita a adoção de práticas de gerenciamento local. Assim a Google respeita as diferenças culturais, e, mesmo tratando-se de práticas organizacionais, um dos valores da empresa é respeitado. Não foram observadas dificuldades de comunicação graças às diferenças de práticas organizacionais entre as empresas.

Foi notado nos dados da pesquisa que o gerente da unidade BH é um líder e que exerceu importante papel no período de integração. A matriz da empresa nomeou para diretor da unidade Google-BH, com o objetivo de fazer o processo de integração das empresas, o diretor da Akwan. Assim como o diretor, todos os engenheiros foram mantidos pela multinacional e essa é uma característica importante que ajuda o alcance do sucesso da aquisição, como aponta Key (1992). Segundo Garvin (2000), o gerente pode ter papel importante na integração das empresas, assim como na transferência de conhecimento. Cabe a ele incentivar e propiciar a transferência do conhecimento por meio de medidas que garantam a implementação de conteúdos dos programas de educação e treinamento. No caso Google, como o gerente já conhecia a capacidade de seus empregados (assim como a expectativa) e já existia integração entre eles, explicado pelas tecnologias que o grupo já desenvolvia juntos, então não foram observados obstáculos no período de integração, como sugere Szulanski (1996).

Foi observado, pelos dados obtidos, que existe diversidade entre os indivíduos que formam as equipes. A diversidade pode estar na nacionalidade, na cultura regional ou até mesmo na formação acadêmica de cada um dos engenheiros. Leonard-Barton (1995) sugere que as diferentes habilidades pessoais de seus membros, reunindo diversidade de estilos cognitivos, podem beneficiar a inovação dentro da empresa. Manter pessoas com “habilidades pessoais diferentes, trabalhando juntas para resolver um problema, gera um atrito criativo,

que, quando bem administrado, pode ser uma fonte de soluções inovadoras” (LEONARD-BARTON, 1995, p. 110). Os engenheiros têm especialização diferente e diversas experiências adquiridas ao longo do tempo, o que leva ao desenvolvimento de interesses e habilidades pessoais distintas. A construção do conhecimento depende de “equilibrar o foco, a velocidade de respostas e as comunicações harmoniosas, por um lado, e a diversidade cognitiva e o atrito criativo, por outro” (CHOO, 2007, p. 245).

Resumindo os principais pontos discutidos neste capítulo, pode-se afirmar que, no estudo de caso Akwan-Google, os fatores comunicação, reuniões e visitas pesquisados têm relação direta com a transferência de conhecimento, ou seja, são fatores que facilitam a transferência de conhecimento. A empresa cria ambientes propícios à socialização dos indivíduos, uma vez que acredita que, quanto mais integração houver, mais ideias inovadoras serão geradas com base na comunicação entre eles.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a apresentação das considerações finais deste estudo, o presente capítulo foi organizado em cinco seções. Na primeira, serão evidenciados os principais resultados obtidos valendo-se da fase empírica do estudo, em que se responde aos objetivos desta dissertação: “Como a variável socialização facilita a transferência de conhecimento entre empresa adquirida e adquirente e qual a relação que essa variável tem com outras duas variáveis: cultura e capacidade de absorção de conhecimento?”. A avaliação do estudo de caso, bem como a análise do tema transferência de conhecimento em aquisições internacionais, comporá a segunda seção. As sugestões para os gerentes, as limitações da pesquisa e as sugestões para futuras pesquisas serão descritas nas demais seções.

8.1 Principais resultados e avaliação do estudo de caso

A análise dos dados obtidos nesta pesquisa possibilitou apontar algumas características da aquisição Akwan-Google no processo de transferir conhecimento. A empresa reconhece a importância do conhecimento e busca aperfeiçoar as práticas que facilitam a transferência do conhecimento para que assim se crie mais valor para a empresa.

As semelhanças entre as duas empresas pode ter sido um fator facilitador da socialização dos indivíduos, influenciado pela similaridade entre eles, principalmente os que participaram do processo de integração. O fato de a equipe imergir na matriz da empresa trouxe benefícios que ajudam a explicar a adaptação dos engenheiros Akwan na nova cultura: vivenciar a cultura da empresa in loco, na matriz, trabalhar em equipe e conhecer pessoas importantes no processo de transferência de conhecimento. Além disso, as equipes que participaram da integração da Akwan-Google trabalharam juntas para desenvolver um sistema de Busca mais eficaz, complementando o produto com as melhores ferramentas de cada empresa e, assim, criando valor para a Google.

É importante ressaltar o papel da empresa no desenvolvimento de estratégias para facilitar a socialização de seus empregados. Ela utiliza-se de diversas ferramentas para criar ambiente e canais de comunicação propícios para que as pessoas trabalhem juntas e desenvolvam novos conhecimentos, mesmo não estando no mesmo contexto físico.

A utilização de um modelo teórico para avaliar a relação da socialização como variável moderadora da transferência de conhecimento em aquisições internacionais mostrou-se apropriada aos interesses do estudo. As evidências da análise demonstraram que existe relação direta entre a variável socialização e a variável cultura, conforme avaliação abaixo.

Em relação ao modelo proposto por Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999), a primeira hipótese – *ceteris paribus* comunicação (pessoal e por outro meio) entre adquirente e adquirida é positivamente relacionada com a transferência de conhecimento (nas duas direções) em aquisições – foi suportada pelas evidências obtidas no resultado do estudo de caso. A fase de integração entre as duas empresas, no pós-aquisição, é marcada por comunicação intensiva, como sugerem Haspeslagh e Jemison (1991) entre os indivíduos e isso ficou evidenciado na fala dos entrevistados. O entrevistado nº 10 cita a questão de comunicar-se excessivamente como forma de garantir o fluxo de conhecimento. A comunicação facilita a transferência de conhecimento por causa de suas características sociais; promove a interação entre os indivíduos, conforme ressaltado por Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999); e favorece a criação das “comunidades sociais”, como já ressaltado por Kogut e Zander (1992), baseadas nos relacionamentos entre os indivíduos. Nas empresas envolvidas no processo de integração, a adquirente cria ambientes sociais (e muitas vezes informais), onde a comunicação é incentivada para que as pessoas se interajam. Portanto, neste estudo de caso, a hipótese se confirma.

Assim como a primeira hipótese, a segunda hipótese – *ceteris paribus* a frequência das visitas e reuniões estão positivamente relacionadas à transferência de conhecimento (nas duas direções) em aquisições – também remete a fatores sociais. É comum na empresa a visita nas duas direções (matriz e subsidiária), assim como reuniões que podem ser em consequência dessas visitas ou não. Ficou evidenciado nas entrevistas que os engenheiros da adquirida foram à matriz com o intuito de conhecer pessoalmente os engenheiros com quem iriam trabalhar em projetos comuns. Em geral, quanto maiores as interações entre os indivíduos, mais efetivo é o processo de integração na pós-aquisição, e melhor é o nível da transferência de conhecimento, como sugerem Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999).

8.2 Sugestões para os gerentes

As contribuições desta dissertação para os gerentes que participam em empresas que passam pelo processo de fusão e aquisição referem-se aos aspectos pertinentes à socialização por meio dos fatores comunicação, reuniões e visitas.

A adoção de processos que facilitem a socialização dos indivíduos é uma atividade que deve ser incentivada pelos gerentes. As empresas deveriam formar uma comissão com representantes de vários departamentos, com o objetivo de atuar em conjunto na promoção de práticas que incentivem a criação e a transferência do conhecimento, como, por exemplo, criar ambiente favorável para que a comunicação aconteça em todos os ambientes. Além disso, os gerentes deveriam incentivar a criatividade das pessoas, dando liberdade a cada indivíduo de expor suas ideias. A liberdade de expressão pode não gerar boas concepções constantemente, mas a geração de uma única excelente ideia pode ser motivo de criação de valor para a empresa.

Outra contribuição seria o desenvolvimento nas empresas de um banco de ideias, em que ficaria armazenado o histórico de conhecimento da empresa, assim como os propósitos que foram bem-sucedidos e os que fracassaram. O acesso a essas informações por todos os empregados da empresa pode gerar novos pensamentos. Mesmo as ideias que fracassaram podem tornar-se inovadoras um dia, já que o micro e o macrocontexto podem estar diferentes da época em que a ideia foi sugerida.

Em relação à cultura organizacional, os gerentes deveriam incentivar o compartilhamento dos valores, normas e padrões de comportamento entre os indivíduos na empresa. Essa concepção de que a criação de uma identidade compartilhada aumenta o grau de confiança entre os indivíduos e limita o potencial de conflitos nas relações é corroborada por Bjorkman, Stahl e Vaara (2007) e deveria ser meta dos gerentes.

8.3 Limitações da pesquisa

A atividade de pesquisar, por si só, já incorre em algumas limitações. Uma dissertação sempre tem algumas restrições que precisam ser explicitadas. A primeira delas é a da autora em relação à compreensão da percepção e opinião dos entrevistados. Por mais que se tente tratar os dados obtidos de forma imparcial, é difícil ignorar totalmente o conhecimento e a experiência de vida de cada um.

Outra limitação que não pode deixar de ser ressaltada é no que diz respeito à escolha da empresa do estudo de caso. A possibilidade de localizar uma empresa que tivesse o perfil desejado para a pesquisa, ou seja, que tivesse passado pelo processo de fusão e aquisição internacional tornou-se uma tarefa bastante difícil e demorada.

Outra restrição da pesquisa está no fato de fazer generalizações com base nos dados obtidos nas empresas estudadas. Acredita-se, contudo, que o estudo de caso Akwan-Google, pelas suas características, pode ser considerado uma amostra representativa para aquisições internacionais do setor.

Em relação aos respondentes, a restrição decorre da impossibilidade de se averiguar a fidedignidade de sua fala. O desenvolvimento de novas tecnologias requer valor investido muito alto, e o vazamento de informações pode pôr todo o esforço a perder. Algumas perguntas muito específicas, quando formuladas, não foram respondidas. O receio de que as informações colhidas pudessem, de alguma maneira, ser publicadas e prejudicar algum projeto da empresa ficou patente em algumas entrevistas.

Pode ser identificada outra limitação referente aos respondentes. Havia a possibilidade de ampliar a amostra de entrevistados, mas isso não foi possível. Entende-se que um maior número de entrevistados poderia agregar valor ao estudo. Entretanto, a autora teve a oportunidade de entrevistar profissionais-chave que participaram do processo de aquisição da empresa, e, assim, tal limitação foi minimizada.

8.4 Sugestões para futuras pesquisas

A análise das hipóteses do modelo de Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999) permite sugerir que o presente estudo seja ampliado sob diferentes perspectivas nos processos de aquisição internacional. Uma delas reside na possibilidade de utilização desse modelo para o estudo em processos de fusão e aquisição de empresas de outros segmentos econômicos, a fim de verificar se a socialização modera a transferência de conhecimento em qualquer tipo de organização, de modo geral, ou se é mais viável para o estudo em empresas de base tecnológica. Sugerem-se empresas de serviços porque trabalham com alto nível de conhecimento tácito entre as funções, como, por exemplo, empresas de consultoria, ou agências de publicidade; e, ainda, o estudo da transferência de conhecimento sob a

perspectiva de outros setores de atuação, de forma a comparar os resultados aqui apresentados e contribuir para o fortalecimento teórico da área de estudos.

Nessa mesma linha, entende-se que seria oportuno aplicar o modelo em um estudo de casos múltiplos, em empresas do mesmo segmento econômico do da Akwan-Google, ou seja, no segmento de desenvolvimento de tecnologia. Assim, seria possível confrontar a percepção de duas ou três empresas do mesmo setor e, a partir daí, identificar a inter-relação das variáveis *socialização* e *cultura* como moderadores da transferência de conhecimento em fusões e aquisições internacionais.

Outra possibilidade de novos estudos é aplicar o modelo em instituições que estão em contextos de cultura nacional distintos, no sentido de Hall (1976) e/ou Hofstede (1980). Acredita-se que, ao aplicar o modelo proposto em empresas com características de cultura nacional distintas, por exemplo, uma empresa europeia que adquire uma empresa árabe muçulmana, os resultados poderiam ser diferentes.

Sugerem-se também novos estudos em setores distintos de uma mesma empresa. Se possível fosse, medir qual seria o nível de socialização para outras funções dentro da organização, além dos engenheiros responsáveis pela produção de conhecimento ou inovação tecnológica. Nesse caso, a medição seria feita por meio de um estudo quantitativo e complementada com os resultados obtidos mediante o estudo qualitativo.

Outra sugestão seria a realização do estudo dentro da mesma empresa, mas em outras unidades, em outros países, todavia empresas que participaram ativamente do processo de aquisição da Akwan e mantiveram comunicação com os engenheiros da empresa adquirida. Assim, seria possível confrontar a percepção dos dois grupos dentro da mesma empresa e comparar os resultados.

Os temas sugeridos para futuras pesquisas mostram que este trabalho chega ao fim, mas que existem ainda muitas inquietações, identificadas no início deste estudo, que estão relacionadas com a (re)construção do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ASHKENAS, R. N.; DEMONACO, L. J.; FRANCIS, S. C. Concretizando o negócio. Como a GE Capital integra as aquisições. In: **Harvard Business Review**. Estratégias para o crescimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- BARROS, B. T.; SOUZA, H. H. R. F.; STEUER, R. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões do sucesso e do fracasso. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARROS, B. T., et al. Criando valor com aquisições. Por que comprar? Como integrar? O caso do Banco Itaú. In: 27º **ENANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia, SP, 20-24 setembro, 2003. GIN 542.
- BJÖRKMAN, I.; STAHL, G. K.; VAARA, E. Cultural differences and capability transfer in cross border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, UK, n. 38, p. 658-672, 2007.
- BLESHAAR, H.; KNIGHT, J.; WASSENAER, A. Fusões e aquisições que geram valor. **HSM Management**, n. 27, Ano 5, jul./ago. 2001.
- BONELLI, Regis. **Fusões e aquisições no MERCOSUL**. Texto para discussão n. 718. Rio de Janeiro: IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, abr. 2000.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 22, p. 199-208, maio 1985.
- BOUVIER, S. M. Transformação dos modos de socialização das crianças: uma abordagem sociológica. **Educação Social**, Campinas, v. 26, n. 91, p. 391-403, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v26n91/a05v2691.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2008.
- BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, UK, v. 30, n. 3, p. 439-462, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHANMUGAM, R.; SHILL, W. E.; MANN, D. Fusões, aquisições e valor. **HSM Management**, São Paulo, v. 52, p.114-120, set./out. 2005.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation**: managing alliances, networks and joint ventures. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; PITKENTHLY, Robert. Changes in management practice and the post-acquisition performance achieved by direct investors in the UK. **British Journal of Management**, v. 10, p. 195-198, 1999.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; PITKENTHLY, Robert. Foreign direct investments in the UK 1985-1994: the impact on domestic management practice. **Journal of Management Studies**, Hoboken, New Jersey, v. 37, p. 141-166, 2000.

CHILD, J. **Organization: contemporary principles and practices**. Oxford: Blackwell Publishing, 2005. Cap. 10, p. 222-239.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2006.

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

DEISER, R. Post-acquisitions: a process of strategic and organizational learning. In: VON KROGH, G.; SINATRA, A.; SINGH, H. (Eds.). **The management of corporate acquisitions: International perspectives**. London: The Macmillan Press Ltda, p. 359-390, 1994.

DEUTSCHER, J. A.; RENAULT, T.; ZIVIANI, N. **A geração de riqueza a partir da universidade: o caso da Akwan**. 2005. Disponível em: <<http://www.scholar.google.com.br/nivioziviani>>. Acesso em: 26 dez. 2008.

DEVINNEY, T. M. **Knowledge, tacit understanding and strategy**. Working paper 97-022, Oct. 1997.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Thomson-Pioneira, 1993.

DUARTE, Roberto Gonzáles. **Cross-border acquisitions and changes in domestic management practices: the case of Brazil**. Tese (Doutorado em Administração) – University of Cambridge, Cambridge, Inglaterra, 2001.

DURKHEIM, Émile. **Educação e sociologia**. 3. ed. Tradução de Lourenço Filho. São Paulo: Melhoramentos, 1952.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1999.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. J. **The global challenge: frameworks for international human resource management**. Boston: McGraw Hill, 2002.

FALCIONI, R. L.; WILSON, C. E. Socialization processes in organizations. In: GOLDHABER, G. M.; BARNETT, G. A. **Handbook of organization communication**, Norwood, N. J: Ablex Publishing Corporation, 1988.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimento em diferentes arranjos empresariais. In FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., MIRANDA, M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 189-211.

FORTUNE, 100 Best **Companies to work for**. 2008. Disponível em: <<http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008/snapshots/1.html>>. Acesso em: 15 dez. 2008.

FREITAS, M. N. C. Organização escolar e socialização profissional de professores iniciantes. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, n. 115, p.155-172, mar. 2002.

GARVIN D. A. Construindo a organização que aprende. In: **Harvard Business review. Gestão do Conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus; 2000.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, jan./abr. 2005. Disponível em: <<http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br>>. Acesso em: 8 ago. 2006.

GOOGLE. Site da empresa. Disponível em: <<http://www.google.com.br>>. Acesso em: 15 dez. 2008.

GRANT, R. M. Toward a knowledge based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, n. 17, p. 109-122, 1996.

GREGORY, Denise; OLIVEIRA, Maria Fatima Berardinelli Arraes de. **Desenvolvimento de ambiente favorável no Brasil para a atração de investimento estrangeiro direto**. 2005. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/comissoes/credn/publicacao/Artigo%20IED%2010705.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2009.

GRIECO, F. A inovação da inovação: a cultura corporativa do Google. **Revista Exame**, São Paulo, 10 set. 2008. Disponível em: <<http://www.allagiopeninnovation.wordpress.com/2008/09/10/a-inovacao-da-inovacao-a-cultura-corporativa.do.google>>. Acesso em: 15 dez. 2008.

HALL, Edward T. Beyond culture. New York: Anchor Press-Doubleday, 1976. In: CATEORA, P. R.; GRAHAN, J. L. **Marketing Internacional**, LTC, 1976.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, mar./abr. 1999, p.106-116.

HASPESLAGH, P. C.; JEMISON, D. B. **Managing acquisitions: creating value through corporate renewal**. New York: The Free Press, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International Differences in Work Related Values**. Beverly Hills, CA: SAGE Publications, 1980.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. **Harvard Business Review**, São Paulo, Harvard Business Brasil, v. 82, n. 2, p. 38-49, fev. 2004.

KAYO, *et al.* Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Ano 10, n. 3, p. 73-90, jul./set. 2006.

KEY, S. L. **Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. **Organization Science**, Hanover, Maryland, v. 3, ago. 1992.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, UK, v. 24, n. 4, p. 625-645, 1995.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 215-233, 2002.

KPMG CORPORATE FINANCE. **Fusões e aquisições**: transações realizadas no Brasil 1994-2001. São Paulo: KPMG, 2001. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: 15 abr. 2008.

KPMG CORPORATE FINANCE. **Pesquisa de fusões e aquisições 2007**. 4º. trimestre. São Paulo: KPMG, 2007. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em 15 abr. 2008.

KRUGER, W.; MULLER-STEWENS, G. Matching acquisitions policy and integration style. In: VON KROGH, G.; SINATRA, A.; SINGH, H. **The management of corporate acquisitions**: international perspectives. London: The Macmillan Press Ltd., 1994.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

MACHARZINA, K.; OESTERLE, M-J.; BRODEL, D. Aprendizado em multinacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACHLUP, F. **Knowledge**: its creation, distribution and economic significance. Princeton NJ: Princeton University Press, 1980.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. **Joining forces**: making one plus one equal three in merger, acquisitions, and alliances. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MATIAS, A. B.; PASIN, R. M. A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n.1, p. 5-13, jan./mar. 2001.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**: examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. **Qualitative Data Analysis**: A Sourcebook of new methods. Sage, Newbury Park. CA, 1984.

MIRANDA, J. C.; MARTINS, L. Fusões e aquisições de empresas no Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 14, p. 67-88, jun. 2000.

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

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, Hanover, Maryland, USA, v. 5, n. 1, fev. 1994.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. IF only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**, v. 40, n. 3, 1998.

OLIVEIRA JR., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., J. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA JR., M. M.; FLEURY, M. T. L. **Compartilhando conhecimento em negócios internacionais**: um estudo de caso na indústria de propaganda. 2000. Disponível em: <<http://www.abrad.org.br/eneo/2000/dwn/eneo2000-22.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2008.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PÉREZ-NORDTVEDT, L. *et al.* Effectiveness and efficiency of cross border knowledge transfer: na empirical examination. **Journal of Management Studies**, n. 45, p. 4, jun. 2008.

PETERAF, M. The cornerstone of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1967.

PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. In: **HSM Management**, São Paulo, Ano 3, n. 17, p. 40-46, nov./dez. 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, maio/jun., p. 79-91, 1990.

RAVAL, D.; SUBRAMANIAN, B. Effective transfer of best practices across cultures. **CR_Competitiveness Review**, Reino Unido, v. 10, n. 2, 2000.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1985.

SETH, Anju. Value creation in acquisitions: a re-examination of performance issues. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 99-115, 1990.

SOY, Susan K. **The case study as a research method**. University of Texas, 1997. Disponível em: <<http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/useusers/1391d1b.htm>>. Acesso em: 12 set. 2008.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Issue, p. 27-43, 1996.

TAKAHASHI, V. P. Transferência de conhecimento tecnológico: estudo de múltiplos casos na indústria farmacêutica. **Gestão e Produção**, v. 12, n. 2, p. 255-269, maio/ago. 2005.

TEIXEIRA JR., S.; GUIMARÃES, C. Eles querem dominar a internet brasileira. **Revista Exame**, São Paulo, 29 jul. 2005. Disponível em: <<http://www.revistaexame.com.br>>. Acesso em: 15 dez. 2008.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. **World Investment Report 2000**. Cross borders mergers and acquisitions and development. New York, 2000.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. **World Investment Report 2006**. FDI from developing and transition economies: implications for development. New York, 2006.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. **World Investment Report 2007**. Transnational corporations, extractive industries and development. New York, 2007.

VERMEULEN, F. How acquisitions can revitalize companies. **MIT Sloan Management Review**, cidade, p. 44-51, Summer 2005.

VON HIPPEL, Eric. The sources of innovation. Cambridge: MIT Press, 1988.

XIMENES, Carlos Félix. Conheça a cultura corporativa do Google. 2008? Disponível em: <http://endeavor.isat.com.br/info.asp?Palestra_ID=332>. Acesso em: 1º dez. 2008.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, Cornell University, v. 26, mar. 1981.

ANEXO A – Produtos Google

Produtos de pesquisa e produtos de comunicação



PESQUISAR



Pesquisa na web

Pesquise em mais de 8 bilhões de páginas



Google Chrome ^{Novidade!}

Um navegador desenvolvido para ser rápido, estável e seguro



Acadêmico

Pesquise trabalhos acadêmicos



Diretório

Navegue pela web por tópico



Maps ^{Novidade!}

Consulte mapas e encontre a melhor rota



Imagens

Pesquise imagens na web



Earth

Explore o mundo do seu computador



Pesquisa de blogs

Encontre blogs sobre os assuntos que lhe interessam



Barra de ferramentas

Adicione uma caixa de pesquisa ao seu navegador



iGoogle

Adicione notícias, jogos e muito mais à página inicial do Google



Bloco de notas ^{Novidade!}

Recorte e cole informações ao navegar na internet



Pesquisa de Livros

Pesquise textos de livros na íntegra e descubra novos textos



Desktop

Pesquise no próprio computador

COMUNICAR, MOSTRAR E COMPARTILHAR



[Gmail](#)

E-mail grátis, 2.8 GB de espaço e menos spam

orkut

[Orkut](#)

Conheça gente nova e mantenha contato com seus amigos

You Tube

[YouTube](#) Novidade!

Assista a vídeos, faça upload e compartilhe-os



[Talk](#)

Ligações e mensagens instantâneas via computador



[Google Docs](#)

Crie e compartilhe projetos *on-line*. Acesse seus arquivos onde estiver.



[Agenda](#)

Organize o seu programa e compartilhe eventos com amigos



[Blogger](#)

Expresse as suas ideias *on-line*



[Grupos](#)

Crie listas e grupos de discussão



[Picasa](#)

Encontre, edite e compartilhe suas fotos

MELHORE O DESEMPENHO DO SEU COMPUTADOR



[Pack](#)

Pacote indispensável de software gratuito

Fonte: Google, 2008.

ANEXO B – Roteiro de Entrevista

Nome:

Cargo:

Tempo de empresa:

Função na empresa:

Escolaridade:

1 Sobre a Akwan

- Fale sobre a Akwan. Como você descreveria a cultura organizacional da empresa? Como era a gestão do conhecimento na empresa? Quais eram as peculiaridades da cultura Akwan? Havia similaridades entre a cultura Akwan-Google? Dê exemplos.
- Como era feita a transferência/disseminação do conhecimento na empresa?
- Como era feita a socialização na empresa?

2 Sobre o conhecimento

- Qual o principal conhecimento/*expertise* da Google no mundo e nas outras subsidiárias? Comente sobre eles e dê exemplos.
- Qual a principal *expertise* da Google – unidade BH adquirida após a aquisição? Comente e dê exemplos.
- O que a aquisição significou em termos de acesso a novos conhecimentos? Dê exemplos.
- O que significa trabalhar na Google, em termos de conhecimento? Dê exemplos.
- Comente: “Se você é brilhante, nós contratamos” (Page e Brin). Dê exemplos.

3 Sobre criação e transferência de conhecimento

- Como funciona a criação de conhecimento? Como ela é compartilhada e transferida para os colegas, aqui e no resto do mundo? Explique.
- Quais são as principais dificuldades quando se fala em criação de novos conhecimentos? Quais são as principais dificuldades quando se fala em transferência de conhecimento entre a unidade BH para outras? E das outras para BH?
- Qual é o melhor meio/canal para se transferir conhecimento na área de tecnologia? Como se faz essa transferência de conhecimento? Dê exemplos.

4 Sobre a socialização

- Quando há uma ideia para um projeto novo, como isso é compartilhado na unidade BH? E entre as unidades? Dê exemplos.
- Como as pessoas que estão em um projeto trocam ideias/conhecimento? Dê exemplos.
- Quais os mecanismos utilizados para a transferência/compartilhamento de conhecimento? Explique e dê exemplos (*e-mails*, reuniões, videoconferência, viagem).
- Relacionado à pergunta anterior: qual a melhor forma de comunicação dentro da empresa para você, no tocante à transferência de conhecimento/troca de ideias? Por quê? Dê exemplos.
- Quando você participa de um projeto e parte da equipe está em outras unidades do Google, como vocês trocam ideias/se comunicam? Existe alguma dificuldade nesse processo? Qual? Explique, comente e dê exemplos.
- Você já participou de algum projeto fora do País? Em que situação? Qual a importância dessa participação na aquisição de novos conhecimentos?
- Qual a importância das viagens e relações pessoais para o resultado de um projeto que envolve pessoas de diversos países? Explique e dê exemplos.
- Qual a importância das visitas dos estrangeiros que veem a BH? De que forma eles contribuem para disseminar o conhecimento?
- Na maioria das vezes eles vêm trazer ideias novas, compartilhar com os projetos já existentes ou aprender com vocês? Explique, comente e dê exemplos.
- Comente: “Compartilhe tudo o que você possa” (noções de inovação da Google) e “comunique-se abertamente com todos” (valor da empresa).

5 Sobre a cultura organizacional e nacional

- Compare a cultura de aprendizagem organizacional da Google com outras empresas. Qual o traço mais característico dessa cultura? Explique.
- Existiu alguma dificuldade (cultura, língua, artefatos) relacionada à cultura americana após o período de aquisição da empresa? Comente, dê exemplos.

6 Quais são os produtos resultantes da F&A? O que há de novo na Google-BH?