

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**

**Programa de Pós-Graduação em Administração**

**Mestrado Profissional em Administração**

**Heloísa Barroso Queiroz Pinho**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE F&A:**

**O caso da aquisição do Banco Beta pelo Banco Ômega**

Belo Horizonte

2014

Heloísa Barroso Queiroz Pinho

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE F&A:  
o caso da aquisição do Banco Beta pelo Banco Ômega.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais em parceria com a Fundação Dom Cabral como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Inovação e Estratégia

Orientador: Prof. Dr. José Márcio de Castro

Belo Horizonte

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

P654t Pinho, Heloísa Barroso Queiroz  
Transferência de conhecimento em processos de F&A: o caso da aquisição do Banco Beta pelo Banco Ômega / Heloísa Barroso Queiroz Pinho. Belo Horizonte, 2014.  
130f.: il.

Orientador: José Márcio de Castro  
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Empresas - Fusão e incorporação. 2. Alianças estratégicas (Negócios). 3. Empresas - Compra. 4. Bancos - Instituições financeiras. I. Castro, José Márcio de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.016

Heloísa Barroso Queiroz Pinho

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE F&A:  
o caso da aquisição do Banco Beta pelo Banco Ômega.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

---

Prof. Dr. José Márcio de Castro – Orientador  
(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães  
(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

---

Prof. Dr. Roberto González Duarte  
(Universidade Federal de Minas Gerais)

Belo Horizonte, 28 de fevereiro 2014.

A meus pais, Carlos e Ayde,

A meu filho Gabriel,

À minha professora primária Elza Barroso e

Em memória de minha irmã Semírames.

## **AGRADECIMENTOS**

A meu marido, Cássio de Pinho, que, além de fornecer as condições necessárias para que eu concluísse este Mestrado, contribuiu com as discussões sobre o tema de pesquisa.

A meu cunhado, Bruno Lima, que me deu os primeiros suportes para baixar e utilizar determinados aplicativos.

A minha irmã Josélia, que se prontificou a realizar a primeira correção do projeto de pesquisa.

Em especial, a meu filho Gabriel, que por diversas vezes me auxiliou na recuperação de arquivos e em muitos outros conhecimentos de informática.

Aos familiares pela compreensão por minha ausência nos últimos três anos de dedicação a este projeto.

Agradeço à Diretoria de Pessoas e à Diretoria de Tecnologia do Banco Ômega, que autorizaram a coletar dados que embasaram esta pesquisa.

Aos funcionários entrevistados do Banco Beta e do Banco Ômega pela disposição e desprendimento que me muniram de informações para realizar esta pesquisa.

Ao Prof. Dr. José Márcio de Castro pela paciência e pelos conhecimentos compartilhados.

A Deus pela oportunidade de concluir uma pós-graduação Stricto-Sensu, em curso de excelência como o Curso de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais em parceria com a Fundação Dom Cabral.

*O difícil não é ensinar, não é aprender.*

*O difícil é estar disponível para ensinar e aprender.*

*Ensinar e aprender são atitudes que demandam sentimentos.*

*Para ensinar é preciso estar aberto e livre.*

*Para aprender também temos de ser livres.*

**Madeline Rocha Furtado**

## RESUMO

Cenários substancialmente modificados e dinâmicos em decorrência de mudanças sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e ambientais têm exigido das organizações constantes reestruturações em seus processos de gestão e trabalho. Com a abertura geral dos mercados, as empresas brasileiras passaram a enfrentar crescentes desafios e tiveram que se reposicionar. Por mais limitada que uma operação fosse a um mercado nacional, passou a ter concorrentes internacionais, o que culminou na concentração e redução de atores em diversos setores da economia. Em especial, o setor financeiro, a partir do programa de privatização da década de 90, experimentou diversas transformações e as operações de fusões e aquisições, bem como surgimento de novas instituições e extinção de bancos têm ocorrido sem precedentes. À medida que o cenário econômico se modifica e as preferências e a necessidade dos clientes mudam, novos conhecimentos são exigidos. As práticas, os produtos e os serviços que foram sucesso no passado não garantem o futuro das instituições. Para garantir vantagem competitiva sustentável, as organizações carecerão cada vez mais de valor e serão diferenciadas por aquilo que sabem. Novos conhecimentos podem resultar em novos produtos, novos serviços, novas práticas, novas formas de gerenciar pessoas, novos procedimentos e assegurar a perenidade das organizações. Esta dissertação tem como objetivo analisar o processo de aquisição envolvendo duas instituições financeiras brasileiras, buscando identificar os fatores que influenciaram a transferência de conhecimentos entre elas. Para tanto, a pesquisa de natureza qualitativa pautou-se em um estudo de caso único, baseando-se em dados documentais e entrevistas com funcionários das empresas adquirente e adquirida, que participaram diretamente do processo de integração das instituições financeiras.

**Palavras-chave:** Fusões e Aquisições. Processo de integração. Transferência de conhecimentos.

## **ABSTRACT**

Substantially modified and dynamic as a result of social, economic, political, technological and environmental changes scenarios have required constant restructuring of organizations in their management processes and work. With the global opening of markets, Brazilian companies have faced increasing challenges and had to relocate. However limited it was an operation to a national market, now has international competitors which culminated in concentration and reduction of actors in various sectors of the economy. In particular, the financial sector, from the privatization program of the 90s, has experienced several transformations and mergers and acquisitions, as well as emergence of new institutions and extinction of banks have been unprecedented. As the economic landscape changes, preferences and customer needs change, new skills are required. Practices, products and services that have been successful in the past does not guarantee the future of the institutions. To ensure sustainable competitive, increasingly the organizations will require value to differentiate what they know .New knowledge can result in new products, new services, new practices, new ways of managing people, new procedures and ensure the sustainability of organizations. The dissertation aims to analyze the procurement process involving two Brazilian financial institutions, seeking to identify factors influencing the transfer of knowledge between them. Therefore, the qualitative research was based on a single case study, based on documents and interviews with officials of the acquiring and acquired companies that participated directly in the process of integration of financial institutions.

**Keywords:** Mergers and Acquisitions. The integration process. Knowledge transfer.

## LISTA DE FIGURA

Figura 1	Gráfico representativo da evolução anual das operações de Fusões e Aquisições no Brasil de 1994 até 2012 .....	18
----------	--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Motivos para a escolha estratégica de Fusões e Aquisições .....	27
Tabela 2	Fatores que podem influenciar a transferência de conhecimento em processos de fusões e aquisições .....	65
Tabela 3	Perfil dos entrevistados, área de atuação, formação acadêmica, tempo na instituição e filiação .....	69
Tabela 4	Relação de documentos utilizados na pesquisa .....	71

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômico
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DJSI	Índice de Sustentabilidade Dow Jones
F&A	Fusões e Aquisições
LAI	Levantamento de Aspectos e Impactos
PDV	Plano de Demissão Voluntário
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de pesquisa .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.1</b>	<b><i>Objetivos específicos .....</i></b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>Fundamentação Teórica .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>Criação de valor e sinergia em fusões e aquisições (F&amp;A) .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1</b>	<b><i>Tipos de fusões e aquisições e motivações do processo .....</i></b>	<b>23</b>
<b>2.1.2</b>	<b><i>Criação de valor e sinergia em fusões e aquisições .....</i></b>	<b>28</b>
<b>2.1.3</b>	<b><i>O processo de integração nas fusões e aquisições .....</i></b>	<b>32</b>
<b>2.2</b>	<b>Conhecimento organizacional .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.1</b>	<b><i>O conhecimento como recurso organizacional .....</i></b>	<b>40</b>
<b>2.2.2</b>	<b><i>Gestão e transferência de conhecimento .....</i></b>	<b>47</b>
<b>2.2.3</b>	<b><i>Transferência de conhecimento em processos de fusões e aquisições .....</i></b>	<b>52</b>
<b>2.2.4</b>	<b><i>Fatores que influenciam a transferência de conhecimento .....</i></b>	<b>56</b>
<b>3</b>	<b>Metodologia de Pesquisa .....</b>	<b>66</b>
<b>4</b>	<b>Descrição e Análise de Dados .....</b>	<b>74</b>
<b>4.1</b>	<b>Contextualização e caracterização do caso: aquisição do Banco Beta pelo Banco Ômega .....</b>	<b>74</b>

<b>4.2</b>	<b>A fase de pré-integração entre os Bancos Ômega e Beta .....</b>	<b>76</b>
<b>4.3</b>	<b>A fase de integração entre os Bancos Ômega e Beta .....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.1</b>	<b><i>O processo de integração do Banco Beta pelo Banco Ômega .....</i></b>	<b>82</b>
<b>4.3.2</b>	<b><i>O processo de transferência de conhecimento no processo de integração .....</i></b>	<b>90</b>
<b>4.4</b>	<b>Análise dos dados .....</b>	<b>102</b>
<b>4.4.1</b>	<b><i>Fatores facilitadores da transferência de conhecimento .....</i></b>	<b>109</b>
<b>5</b>	<b>Considerações Finais .....</b>	<b>115</b>
<b>5.1</b>	<b>Limitações .....</b>	<b>118</b>
	<b>Referências .....</b>	<b>120</b>

## 1 Introdução

As mudanças sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e ambientais têm exigido das organizações constantes reestruturações em seus processos de gestão e trabalho. Tais mudanças compreendem novas formas de competição, mercados internacionalizados, modificação da força de trabalho, emergência de novas indústrias, jogos geopolíticos dentre outras (Takeuchi & Nonaka, 2008). Cenários substancialmente modificados e dinâmicos têm exigido das empresas constantes adaptações. Não há opção, as organizações terão de transformar, desenvolver, gerenciar e renovar os recursos estratégicos necessários para não perecer. É questão de sobrevivência (Wood, 2008). Nesses termos é cada vez mais difícil para uma organização sustentar uma vantagem competitiva através de relocação de capital e outros ativos do balanço. Na era industrial o recurso fundamental foi o capital. Nos tempos atuais, o recurso mais importante é o conhecimento (Spender & Grant, 1996; Bresman, Birkinshaw & Nobel, 1999; Nonaka, 2008).

As práticas, produtos e serviços que fizeram sucesso no passado não são garantias de sucesso no futuro. Uma economia unificada por meios de comunicação e transporte disponibiliza aos consumidores um leque de opções. As empresas, para se manterem competitivas, carecerão de valor, atendimento de qualidade, velocidade e inovação e serão cada vez mais diferenciadas por aquilo que sabem. Nesse contexto, o conhecimento opera através de guias flexíveis e oferece velocidade, permitindo a seus possuidores enxergar padrões conhecidos em situações inusitadas e complexas, respondendo de forma apropriada (Davenport & Prusak, 1998).

À medida que o cenário econômico se modifica e as preferências e necessidades dos clientes mudam, novos conhecimentos são exigidos para garantir a continuidade da organização. Novos conhecimentos podem resultar na criação de novos produtos, novas

formas de realizar negócios, novos serviços, novas formas de gerenciar pessoas, novos procedimentos. Assim, dada a condição perecível do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997), as empresas bem-sucedidas no futuro próximo serão aquelas capazes de criar e disseminar internamente novos conhecimentos em um processo interminável. O conhecimento é fonte de vantagem competitiva de uma organização em uma economia cuja marca é a incerteza (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka, 2008).

Todavia, recursos críticos como o conhecimento, raramente são comercializados em troca de mercado. Assim, as combinações empresariais constituem mecanismos importantes para ganhar acesso a novas capacidades requeridas ou obter recursos complementares para entrar em novos mercados (Teece, 1987), trocar e combinar pacotes de recursos (Anand, 2005). A transferência de conhecimentos pode ocorrer através de diversas maneiras, a saber: em uma mesma empresa, entre firmas independentes ou através de modelos híbridos de governança, como alianças, *joint ventures*, acordos de licenciamento, fusões e aquisições (Bresman et al. 1999; Ranft, 2006).

Cada vez mais frequentes no panorama econômico mundial, as operações de fusões e aquisições, muitas vezes, visam adequar as empresas às novas situações econômicas vigentes, tanto no ambiente nacional como no internacional, redefinindo e modificando a dinâmica das organizações, com reflexos nos ambientes em que ocorrem (Camargos & Barbosa, 2005). Empresas que realizam processos de fusões e aquisições buscam transferir capacidades, reduzir custos, alcançar sinergia através da integração de departamentos (Weber, Tarba & Reichel, 2009). Mas também, as motivações para tais estratégias empresariais podem estar relacionadas ao desejo de ganhar acesso ao conhecimento da empresa alvo e transferi-lo para outras partes da organização (Bresman et al. 1999; Ranft, 2006).

## 1.1 Problema de pesquisa

As mudanças político-econômicas ocorridas no Brasil a partir dos anos 80 produziram impactos significativos no cenário empresarial, como diminuição de recursos financeiros disponíveis para financiamento das empresas, abertura de mercado e novas regras mais maleáveis de participação de capital externo na economia, que conduziram à concentração de capitais. Mais especificamente, na década de 90, devido às políticas governamentais de ajuste e estabilização, com destaque para o programa de privatizações, abertura comercial e liberação dos fluxos financeiros (Wood, 2008), as empresas brasileiras passaram a enfrentar crescentes desafios e tiveram que se reposicionar (Fleury & Fleury, 2010).

A abertura geral dos mercados transformou o conceito de internacionalização. Assim uma operação, por mais limitada que fosse a um mercado nacional, passou a ter concorrentes internacionais em busca de expansão de seu *market share* global, o que implicou a concentração e a redução de atores em diversos setores da economia (Dupas, 2001). Nesse cenário econômico, as atividades de fusões e aquisições se intensificaram com vistas à manutenção da autonomia ou à sobrevivência das empresas (Camargos & Barbosa, 2005).

As atividades de fusões e aquisições não são fenômenos recentes, posto que as primeiras operações dessa natureza foram registradas no começo do século XVIII e início do século XIX, quando a Revolução Industrial desencadeou um processo de concentração de capitais e reestruturação patrimonial das empresas, o que culminou na consolidação de vários setores econômicos (Camargos & Barbosa, 2003). Nos últimos anos, esses processos de fusões e aquisições vêm desempenhando um papel relevante na economia mundial, impactando, de maneira significativa, os processos políticos, sociais e econômicos vigentes (Ghauri & Buckley, 2003).

A crescente concorrência e a terceirização em âmbito internacional, a regulamentação de mercados, as rápidas mudanças nas tecnologias presentes em grandes setores industriais não fornecem condições e oportunidades de crescimento naturais para determinadas organizações (Harrigan & Porter, 1983; Bresman et al.1999; Harding & Rovit, 2005). Além disso, outros fatores, como novas tendências de mercado e/ou mudanças exógenas, são susceptíveis de criar indústrias maduras ou em declínio, com capacidade de crescimento limitada. Desse modo, atividades de fusões e aquisições tornam-se oportunidades estratégicas atrativas para as empresas deslocarem ou realocarem seus recursos com vistas à expansão de sua base (Anand, 2005). Nesse ambiente adverso, as atividades de fusões e aquisições desempenham papel estratégico relevante e se mostram como um recurso viável para fazer frente aos novos desafios (Camargos & Barbosa, 2005).

Embora haja o reconhecimento de sua importância estratégica, as evidências sugerem que muitos processos de fusões e aquisições têm apresentado resultados decepcionantes em relação aos objetivos projetados (Hunt, 1990; Schoenberg, 2000; Cartwright & Price, 2003; Ellis & Lamont, 2004; Bjorkman, Stahl & Vaara, 2007). Falhando em alguma extensão (Cartwright & Cooper, 1992), tais operações têm sido, de modo geral, tratadas na literatura como inerentemente complexas (Birkinshan, Bresman, & Hakanson, 2000; Meyer, 2001, Densten, 2008), incertas e imbricadas de obstáculos e desafios (Camargos & Barbosa, 2003). Ademais, são processos, por natureza, difíceis de serem geridos e permeados por muitos imprevistos e percalços gerenciais (Harding & Rovit, 2005). Todavia, ainda que as atividades de fusões e aquisições sejam desafiadoras e seus resultados estejam, por vezes, aquém do esperado, tais operações são parte perene da estratégia organizacional e não há sinais próximos de que isso mudará (Ellis & Lamont, 2004; Saxton, 2004).

A esse respeito, Harding e Rovit (2005) argumentam, por exemplo, que evitar completamente as estratégias de F&A torna a tarefa de aumentar o valor ao acionista mais

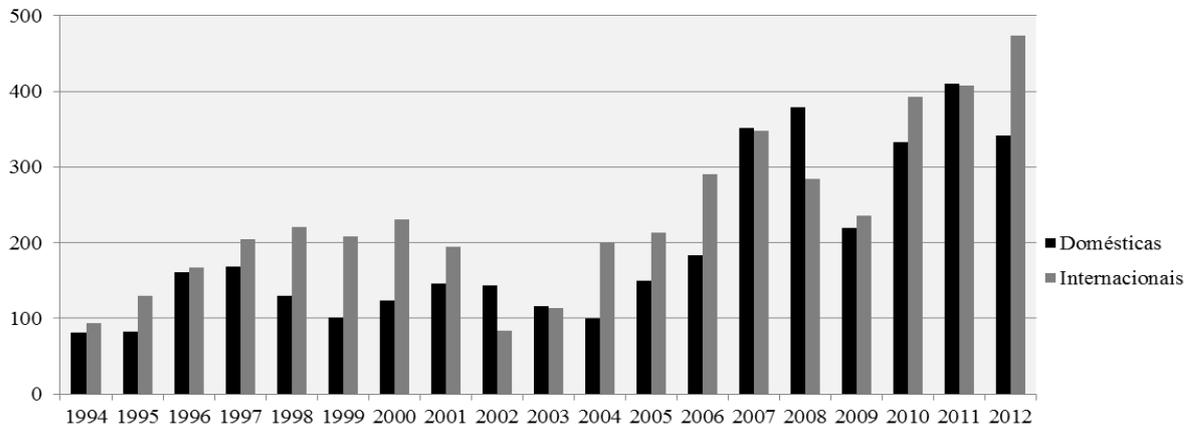
difícil, uma vez que, em alguns setores econômicos, o crescimento natural é baixo e o mercado recompensa o crescimento das organizações. Desse modo, essas estratégias tendem a continuar e, quando implantadas, provocam transformações críticas nas economias envolvidas, alterando padrões de gestão, produção e emprego (Barros, Souza, & Steur, 2003).

Em muitos casos, a escolha estratégica de realizar um processo de aquisição é justificada pelo grau de agilidade envolvido na operação, visto que, atualmente, a velocidade das ações desempenha um papel importante e decisivo em muitos setores econômicos. Assim, empresas que estavam historicamente consolidadas no mercado não têm garantia de futuro promissor se a decisão estratégica não for tomada no momento adequado (Dupas, 2001). Ou seja, na arena dos negócios, sem dúvida alguma, o tempo é uma dimensão importante, pois a velocidade das mudanças é surpreendente (Barros & Rodrigues, 2001).

Nesse contexto, nos últimos anos, grandes organizações, em especial as instituições financeiras, têm experimentado diversas transformações e adaptações, nas quais as estratégias de fusões e aquisições, bem como o surgimento de novas instituições e, até mesmo, a extinção de bancos têm ocorrido de forma sem precedente (Kamlot, Dubeux, & Castro, 2011). No mercado brasileiro, a partir do movimento de privatizações, o setor financeiro experimentou um forte volume de operações dessa natureza. A aquisição do Banco BEMGE (Banco do Estado de Minas Gerais) e, posteriormente, a compra do BANESTADO (Banco do Estado do Paraná) em 2000, pelo Banco Itaú (Barros, 2001), a compra do Banco Real pelo ABN AMRO, em 1998 (Barros & Héau, 2001), são alguns exemplos dessa onda de aquisições ocorridas no setor financeiro.

O ciclo de fusões e aquisições no Brasil ainda não se esgotou. Ainda que as fusões e aquisições continuem a serem feitas em ritmo desacelerado, as possibilidades de o movimento persistir parecem superar as hipóteses de cessação. Essa tendência só poderá ser interrompida se houver alterações econômicas em decorrência de mudanças políticas, que, por razões

estratégicas para sustentação da soberania e segurança, poderão aumentar a presença do Estado em alguns setores considerados estratégicos. (Rossetti, 2001; KPMG, 2013).



**Figura 1.** Gráfico representativo da evolução anual das operações de Fusões e Aquisições no Brasil de 1994 até 2012

Fonte: Elaborado pela autora com dados da KPMG Corporate Finance (2013). *Pesquisa de Fusões e Aquisições - 3º Trimestre.-Espelho de transações realizadas no Brasil*. São Paulo. Recuperado em 03.10.2013 [http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigo/publicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2013/fusoes-aquisicoes-2-trimestre-2013.pdf](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigo/publicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2013/fusoes-aquisicoes-2-trimestre-2013.pdf).

Apesar de sua importância estratégica e popularidade, o resultado de muitos processos de fusões e aquisições tem sido decepcionante (Bjorkman et al., 2007). A implementação de tais estratégias é frequentemente penosa e agrava uma série de problemas organizacionais (Densten, 2008). Muitas dessas combinações não alcançam os objetivos pretendidos, sendo que os casos de insucessos nessas operações não são raros (Hunt, 1990; Cartwright & Cooper, 1993; Waack, 2000, Barros, 2001; Bjorkman et al., 2007; Densten, 2008), visto que a aquisição de uma firma com recurso valioso baseado em conhecimento não garante que o conhecimento da empresa adquirida seja transferido ou combinado com sucesso com os recursos da adquirente (Larsson & Firkelstein, 1999). O conhecimento que o funcionário detém de seu ambiente organizacional pode ser difícil de ser transferido (Ghaury & Buckley, 2003), haja vista que a transferência de conhecimento em processos de aquisição não é algo simples (Bresman et al. 1999; Ghaury & Buckley, 2003). A experiência demonstra que até

mesmo dentro de uma mesma organização, a transferência de conhecimento enfrenta alguns obstáculos e está muito longe de ser perfeita (Szulanski, 1996; Bresman et al., 1999).

Atualmente, a gestão está cada vez mais focada em conhecimento, aprendizagem e melhoria contínua (Nadler, Thompson, & Boven, 2003; Argote, Mcevily & Reagans, 2003). Isto porque o conhecimento é um recurso crítico para uma organização garantir vantagem competitiva sustentável. Um aspecto fundamental à gestão do conhecimento é o processo pelo qual ocorre sua transferência (Bresman et al., 1999). Apesar de vários estudos abordarem a transferência de conhecimento em diversos arranjos de governança, pouca atenção explícita tem sido dispensada aos fatores que contribuem para o sucesso da transferência de conhecimento em processos de aquisição (Bresman et al., 1999; Perez-Nordtvedt, Kedia, & Rasheed, 2008). A compreensão do que favorece uma transferência eficaz de conhecimentos entre as organizações é bastante limitada (Perez-Nordtvedt et al., 2008). Portanto, é fundamental avançar a compreensão sobre a aprendizagem e a transferência de novas habilidades dentro das organizações (Nadler, Thompson, & Boven, 2003; Argote, Mcevily & Reagans, 2003).

Esta pesquisa se fundamentará em um estudo de caso envolvendo um processo de aquisição de duas instituições financeiras de economia mista, aqui denominadas Banco Ômega, o banco adquirente, e Banco Beta, o banco adquirido. As questões que nortearam os estudos são: (a) os motivos que embasaram a estratégia de aquisição, (b) as atividades de integração desenvolvidas pelo banco adquirente, (c) fluxo de transferência de conhecimento e (d) fatores que facilitaram a transferência de conhecimento entre os bancos.

## 1.2 Justificativa

No cenário econômico atual, as indústrias continuam a se consolidar, intensificar a competição e as economias de escala e escopo tornam-se críticas (Ellis & Lamont, 2004). O crescimento orgânico em algumas indústrias tornou-se algo excessivamente demorado e as combinações empresariais são vistas como alternativas para alcançar objetivos estratégicos (Harrigan & Porter, 1983; Bresman et al., 1999; Harding & Rovit, 2005). Especialmente no Brasil, o movimento de fusões e aquisições não se esgotou e é susceptível de persistir nos próximos anos (Rossetti, 2001; Barros et al., 2003; KPMG, 2013). Mas, apesar das frequentes operações de fusões e aquisições, a teoria carece de maior entendimento do fenômeno (Camargos & Barbosa, 2005); haja vista que muitas dessas combinações não alcançam os objetivos pretendidos (Hunt, 1990; Cartwright & Cooper, 1992; Cartwright & Price, 2003; Ellis & Lamont, 2004; Bjorkman et al., 2007).

Os processos de fusões e aquisições são, muitas vezes, motivados pelo desejo de ganhar acesso ao conhecimento da empresa-alvo e transferi-lo para outras partes da organização (Bresman et al., 1999; Ranft, 2006). É cada vez mais difícil para uma organização alcançar e sustentar uma vantagem competitiva tão somente por meio de ativos do balanço. O conhecimento surge como recurso organizacional capaz de propiciar uma vantagem competitiva sustentável por meio da recombinação de conhecimentos e inovação (Bresman et al., 1999). Os ativos materiais reduzem à medida que são usados; por outro lado, os ativos do conhecimento aumentam quando compartilhados e ideias geram novas ideias (Davenport & Prusak, 1998).

Além da importância do tema, do ponto de vista prático, acredita-se que esta pesquisa poderá aumentar a compreensão dos fatores que podem tornar a transferência de conhecimento bem-sucedida numa estratégia de aquisição, no sentido de assimilar, preservar e

transferir conhecimentos valiosos entre as duas organizações (Ranft, 2006). O processo de transferência de conhecimento, mesmo internamente, é complexo e desafiador. Assim, a capacidade para transferir as melhores práticas internas, através da apropriação de conhecimento, é fundamental para uma organização obter vantagem competitiva sustentável (Szulanski, 1996).

Portanto, considerando-se que, não raro, uma operação de aquisição ocorre com o objetivo de acessar o conhecimento de outra empresa (Bresman et al., 1999; Ghauri & Buckley, 2003; Ranft, 2006) e muitas dessas operações não atingem os objetivos almejados (Hunt, 1990; Cartwright & Cooper, 1992; Cartwright & Price, 2003; Ellis & Lamont, 2004; Bjorkman et al., 2007), esta pesquisa poderá ser útil para aumentar o entendimento sobre os fatores que afetam a transferência de conhecimento nessas estratégias empresariais, de modo a torná-la bem-sucedida, contribuindo para aportar mais fundamentos teóricos que buscam explicitar o fenômeno.

### **1.3 Objetivos**

Este estudo de caso tem por objetivo identificar fatores que facilitaram a transferência de conhecimento no processo de aquisição que envolveu duas instituições financeiras brasileiras, aqui denominadas Banco Beta, banco adquirido, e Banco Ômega, banco adquirente.

#### ***1.3.1 Objetivos específicos***

Pretende-se com este estudo, compreender o processo de aquisição envolvendo as duas instituições financeiras, buscando:

- a) identificar os motivos que levaram à estratégia de aquisição;
- b) descrever as ações adotadas pela firma adquirente, com vistas à integração da firma adquirida;
- c) descrever e analisar como ocorreu a transferência de conhecimento entre as instituições;
- d) descrever e analisar os fatores que facilitaram a transferência de conhecimentos.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Criação de valor e sinergia em fusões e aquisições (F&A)**

#### ***2.1.1 Tipos de fusões e aquisições e motivações do processo***

Os processos de fusão e de aquisição são conceitualmente diferentes. A lei n. 6404/76 das Sociedades Anônimas no Brasil, em seu artigo 228, conceitua a fusão como uma operação, por meio da qual duas ou mais sociedades se juntam para formar uma nova sociedade que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações. Isso culmina no desaparecimento das firmas existentes anteriormente e no surgimento de uma nova firma. Esse processo é conhecido na literatura internacional como consolidação (Camargo & Barbosa, 2003). A fusão compreende a sobreposição de recursos de empresas dentro de um mesmo setor que, como consequência, fornece a oportunidade para disposição de recursos subutilizados e facilita a redução de capacidades excedentes, bem como reduz o número de concorrentes em um determinado mercado (Anand, 2005). Assim, uma operação de fusão constitui uma combinação de ativos de duas firmas, anteriormente separados em uma unidade jurídica nova e singular (Ghauri & Buckley, 2003) e sem o predomínio de nenhuma das firmas anteriores, pelo menos, em termos teóricos (Barros et al., 2003).

Por outro lado, o processo de aquisição é definido pelo artigo 227 da lei n. 6404/76 das Sociedades Anônimas no Brasil, como uma operação, por meio da qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações, o que envolve, portanto, a compra de participação acionária de uma firma (Miranda & Martins, 2000). Em um processo envolvendo uma aquisição, o controle dos ativos de uma empresa é transferido para a empresa adquirente, resultando no desaparecimento da empresa adquirida

(Ghuri & Buckley, 2003), e apenas uma das firmas envolvidas na transação mantém sua identidade jurídica (Camargos & Barbosa, 2003).

As fusões e aquisições podem ser agrupadas em três categorias, a saber: a) fusões e aquisições horizontais, b) fusões e aquisições verticais e c) fusões e aquisições de conglomerado ou co-seguro. As fusões ou aquisições horizontais ocorrem entre empresas normalmente concorrentes, que atuam no mesmo ramo de atividades. As fusões ou aquisições verticais derivam da união de empresas ao longo da uma mesma cadeia produtiva, na direção aos fornecedores (a montante) ou em direção aos distribuidores (a justante). Por fim, as fusões e aquisições em conglomerados ou co-seguro são caracterizadas pela união de empresas em ramos de atividades diferenciadas, isto é, atividades não relacionadas com o objetivo de diversificar investimentos, com vistas a diminuir eventuais riscos e aproveitar oportunidades de investimentos (Ross, Westerfield & Jaffe, 1995).

As atividades de fusões e aquisições horizontais reduzem o número de concorrentes e são susceptíveis de aumentar a rentabilidade, devido ao maior poder de mercado; entretanto podem, por outro lado, potencializar a formação de conluio (Scherer & Ross, 1990). As fusões horizontais visam à economia de escala e à redução de custos. As fusões e aquisições verticais visam reduzir custos de transação externos, como também obter economias de escala por meio da integração sistêmica de operações, dentre outros objetivos (Suen & Kimura, 1997).

Ghuri e Buckley (2003) enfatizam que nem todos os motivos que levam à implementação das estratégias de fusões e aquisições podem ser considerados racionais do ponto de vista negocial. As razões pelas quais as empresas optam pelos processos de fusões e aquisições podem não estar em consonância com os preceitos que regem a sociedade (Waack, 2000). Dessa maneira, no intuito de evitar que eventuais processos de fusões e aquisições sejam nocivos aos interesses econômicos e sociais, tais combinações empresariais no Brasil

são acompanhadas e passam pelo deferimento do Conselho Administrativo de Defesa Econômico (CADE), que é a entidade governamental brasileira responsável pela análise e deliberação desses processos.

Os processos de fusões e aquisições podem ser amigáveis ou hostis (Hunt, 1990; Barros et al. 2003; Goergen & Renneboog, 2003; Stahl, Cha, & Pablo, 2006). Nos processos amigáveis, a empresa adquirida é favorável à fusão e aquisição, ou seja, o conselho de administração da empresa a ser adquirida concorda com a transação, mesmo que inicialmente tenha ocorrido um período de oposição à operação. Por outro lado, em operações de fusões e aquisições caracterizadas como hostis, o tom da negociação não é amigável, pois existe relutância dos proprietários da empresa-alvo em concordar com a transação, e, nesses casos, o ágio do preço da oferta tende a ser maior que em aquisições amigáveis (Hunt, 1990; Ghauri & Buckley, 2003).

Embora a maioria das pesquisas sobre as estratégias de fusões e aquisições esteja centrada nas reações humanas presentes em contexto de operações hostis (Hambrick & Cannella, 1993), fusões e aquisições, hostis ou amigáveis, ocasionam respostas e comportamentos extremos entre os funcionários envolvidos (Empson, 2000), geram mudanças na interação entre os indivíduos das organizações envolvidas e alteram seus processos afetivos e cognitivos (Densten, 2008). Sentimentos de ansiedade, incertezas, agressões e estresse são fenômenos comumente presentes em tais operações, nas quais os funcionários envolvidos têm de se adaptar à nova estratégia, estruturas e processos organizacionais, o que não raro conduz ao absentéismo e à rotatividade (Kusstatscher, 2006).

A capacidade das operações de fusões e aquisições de modificar rapidamente um determinado contexto é enfatizada por Puranam, Singh e Zollo (2000); que afirmam que, em um único movimento, tais estratégias podem mudar o curso de uma empresa, bem como modificar as carreiras de seus gestores e criar valor para os acionistas. Ghauri e Buckley

(2003) salientam que tais processos constituem, de fato, uma demonstração estratégica e uma visão dramática do contexto corporativo, embora diverjam em relação à criação de valor, pois asseguram que algumas fusões e aquisições são prejudiciais aos objetivos de maximizar lucros para os acionistas da firma adquirente.

A literatura fornece uma gama variada de razões para a escolha de fusões e aquisições como uma estratégia corporativa como, por exemplo, ganhar acesso a novas capacidades requeridas pela organização (Teece, 1987; Birkinshaw et al., 2000; Ghauri & Buckley, 2003), obter vantagens competitivas e recompensas financeiras (Kusstatscher, 2006); fortalecer a posição de uma empresa (Ghoshal & Haspeslagh, 1990); ganhar acesso a novos mercados (Teece, 1987; Birkinshaw et al., 2000; Ghauri & Buckley, 2003; Kusstatscher, 2006; Grimpe & Hussinger, 2008); consolidar negócios (Schoenberg, 2000, Ghauri; Buckley, 2003); adquirir produtos ou ativos valiosos (Grimpe & Hussinger, 2008); obter ativos intangíveis, como reputação, por exemplo, (Saxton, 2006); defender-se de aquisições indesejadas, aproveitar oportunidades de investimento ou até mesmo lucrar às expensas de outros (Camargos & Barbosa, 2003); facilitar a aquisição de um investidor (Harding & Rovit, 2005); alcançar diversificação geográfica (Schoenberg, 2000); alcançar uma posição dominante no setor com vistas à consolidação da indústria e, até mesmo, a construção de impérios (Ghauri & Buckley, 2003); reduzir custos e alcançar sinergia por meio da integração de tomada de decisões, de departamentos e funções tais como, marketing, estoques e outros (Goergen & Renneboog, 2003; Ghauri & Buckley, 2003; Weber et al., 2009). Assim, as motivações para a utilização de tais operações encontram amparo na lógica competitiva do mercado (Barros et al., 2003).

Outro motivo pelo qual os processos fusões e aquisições ocorrem é a busca pela empresa adquirente em apropriar-se de conhecimento que não pode ser obtido de maneira eficiente por meio do mercado e transferi-lo para outras partes da organização (Ghauri &

Buckley, 2002; Bresman et al., 1999). Conforme salientado por Ranft (2006), em algumas operações desta natureza, a razão principal é obter e transferir recursos baseados em conhecimentos tácitos e socialmente complexos. Entretanto, Ghauri e Buckley (2003) argumentam que, em geral, o motivo subjacente às atividades de fusões e aquisições é a criação de valor para a empresa adquirente que pode ser obtida por meio de redução de custos ou por meio do aumento de escopo. Dessa forma, o desempenho de tais atividades pode ser medido de diversas maneiras como, por exemplo, pelo valor de mercado da empresa combinada, por sua lucratividade, índice de crescimento e rentabilidade das operações, sendo que o resultado é uma função de estratégias de ajuste da gestão pré-fusão e pós-fusão bem como pelas condições do mercado.

Tabela 1

### Motivos para a escolha estratégica de Fusões e Aquisições

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	AUTORES
	Obter vantagem competitiva e recompensa financeira	Kusstatscher(2006)
	Novos mercados	Teece(1987), Birkinshan et al.(2000); Ghauri & Buckley (2003); Kuusstatscher(2006); Grimpe & Hussinger(2008)
	Acesso a novas capacidades	Teece(1987), Birkinshan et al. (2000); Ghauri & Buckley (2003);
	Fortalecer a posição de uma empresa	Ghoshal & Haspeslagh(1990)
	Apropriar-se de conhecimento	Bresman et al.(1999), Ghauri & Buckley(2002), Ranft (2006)
	Alcançar diversificação geográfica	Schoenberg(2000)
	Adquirir produtos ou outros ativos valiosos	Grimpe & Hussinger(2008),
	Adquirir ativos intangíveis, como reputação	Saxton (2006)
	Reduzir custos, alcançar sinergia	Ghauri & Buckley(2003), Weber et al.(2009)
	Consolidar a indústria	Schoenberg (2000); Ghauri & Buckley (2003)
	Formar império	Ghauri & Buckley (2003)
	Facilitar a aquisição de investidor	Harding & Rovit (2005)
	Defender-se de aquisições indesejadas, aproveitar oportunidades de investimento ou até mesmo lucrar a expensas de outros	Camargos & Barbosa (2003)

**Nota.** Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação.

### ***2.1.2 Criação de valor e sinergia em fusões e aquisições***

Embora as aquisições constituam mecanismos para que as organizações possam atingir seus objetivos estratégicos, nem sempre estas operações alcançam os objetivos pretendidos. Os casos de insucessos não são raros (Waack, 2000; Barros, 2003; Densten, 2008; Weber et al. 2009) e fracassam em alguma medida, porque uma fusão ou aquisição que cria valor ao acionista não é algo trivial (Saxton, 2004; Harding & Rovit, 2005). Pelo contrário, os resultados de pesquisas e, também, registros da imprensa popular apontam para baixas taxas de sucesso em tais atividades. Os motivos para tal insucesso são, muitas vezes, atribuídos às diferenças de processos organizacionais, assim como de crenças e culturas entre as firmas, o que torna a cooperação e a combinação processos problemáticos (Saxton, 2004).

De modo geral, as empresas desejam criar valor, e quando optam pelo crescimento por meio de aquisição de outras empresas, têm como princípio norteador o pressuposto de que a aquisição vai, de certa forma, contribuir para que isso aconteça (Tanure & Patrus, 2011). Entretanto, muitos estudos sobre os processos de fusões e aquisições indicam que a maioria das operações dessa natureza não entrega os resultados esperados (Barros, 2001). Nesses termos, Weber et al. (2009) asseguram que o sucesso de uma operação de fusão e aquisição é contingente ao método de integração escolhido.

A criação de valor após uma operação de aquisição é dependente da capacidade das empresas envolvidas de integrar suas operações de maneira efetiva. A integração não é um procedimento simples, mas é um processo interativo e gradual, em que duas organizações devem aprender a trabalhar juntas e cooperar, no intuito de que as capacidades sejam transferidas, os custos sejam reduzidos e a integração de tomada de decisões possa conduzir à sinergia operacional esperada. Todavia, na maioria das vezes, a empresa adquirente impõe

normas, regras e expectativas sobre a firma adquirida, o que, por vezes, resulta em perda de autonomia e atitudes negativas (Weber et al., 2009).

Nesse sentido, Haspeslagh e Jemison (1991) argumentam que a criação de valor em atividades de fusão e aquisição pode advir no curto prazo, pela captura de valor relativo de um ativo financeiro ou por ganhos de capital da empresa adquirida; ou, no longo prazo, pode ser resultante da gestão de ações para explorar sinergias valiosas entre as empresas envolvidas na operação. Para tanto, eles advogam a necessidade de uma combinação de ações durante o processo de integração visando obter um ajuste estratégico e organizacional, de acordo com o objetivo da aquisição.

Assim, a complexidade do processo de integração em fusões e aquisições envolve em geral a integração de tarefas, a unificação de comando e a integração cultural (Meyer, 2001). Birkinshaw et al. (2000) enfatizam que, além da integração da tarefa, o desafio nesses processos é realizar a integração humana, posto que se trata de um processo lento e geri-lo de maneira eficaz é um desafio mais complexo do que normalmente sugerido. Salientam os autores que a integração humana é fundamental para o sucesso da aquisição, visto que, se bem sucedida, parece facilitar a eficácia do processo de integração da tarefa (Birkinshaw et al., 2000). Ou seja, o processo de integração de tarefas e o sucesso da aquisição são dependentes do grau de integração humana em vigor na organização.

Quando o processo de integração de tarefas é priorizado antes da integração humana, existe a probabilidade de ocorrerem problemas na aquisição, visto que indivíduos das empresas envolvidas não conhecem um ao outro e há, também, a desconfiança sobre a gestão do adquirente. Assim, a ênfase na integração da tarefa ou na integração humana pode influenciar de maneira significativa o resultado da operação. Por um lado, a priorização da integração humana poderá resultar na satisfação de funcionários, mas não em sinergias operacionais. Por outro, uma ênfase na integração de tarefas poderá levar à realização de

sinergias operacionais, mas poderá haver uma perda de motivação dos funcionários da firma adquirida. Desse modo, a efetiva gestão de ambos os processos é fundamental para o êxito de uma aquisição (Birkinshan et al., 2000).

Por outro lado, insucessos na criação de valor em processos de aquisição podem também estar relacionados a efeitos sinérgicos superestimados, preço de aquisição muito alto e integração indecisa, hesitante em demasia. Outro motivo apontado para que a integração não ocorra dentro do planejado é o fracasso na integração cultural. A mudança cultural organizacional é um processo lento, que requer paciência, constância e persistência numa visão de longo prazo. Isto porque as empresas têm histórias diferentes, conduzem seus negócios de acordo com a especificidade de seus produtos e mercados e, conseqüentemente, as pessoas, na prática, aprendem a trabalhar de modo eficaz nesse ambiente organizacional. Apesar dos desafios, é possível amenizar o choque cultural que essas operações geram, a partir da união de forças e da sensibilização das partes envolvidas para obter sucesso no processo (Barros, 2001). Nesse sentido, Saxton (2004) sustenta que empresas experientes em realizar essas estratégias corporativas tendem a obter resultados favoráveis na integração das operações, em especial quando a aquisição envolve transferência de recursos intangíveis.

Nesse contexto, Ranft (2006) sustenta que uma operação de aquisição, cujo objetivo é criar valor por meio da transferência de capacidade estratégica, pode ser difícil de integrar e, por conseguinte, deixar de atingir os resultados esperados, visto que nem sempre é possível criar um ambiente que seja propício ao desenvolvimento e transferência de tais capacidades. Em defesa de seu argumento, Ranft (2006) fornece o seguinte exemplo: a transferência de patente entre firmas objeto de aquisição durante o processo de integração é relativamente simples; entretanto, a transferência das capacidades que levaram à criação da patente pode ser difícil, em virtude das barreiras de conhecimentos tácitos envolvidos no desenvolvimento da patente.

Os motivos que determinam uma operação de aquisição também influenciam em todas as etapas do processo e, em especial, na escolha da estratégia a ser seguida para integrar as empresas. As etapas de um processo de aquisição compreendem, a saber: (a) *due diligence*, (b) negociação e (c) integração. A *due diligence* compreende a fase inicial do processo, na qual são feitos levantamentos prévios e análise da empresa a ser adquirida. Com as informações obtidas, inicia a segunda fase que é a negociação da operação propriamente dita com interlocutores das empresas envolvidas. A última etapa do processo de aquisição compreende a integração das empresas e, obrigatoriamente, o encontro de duas culturas diferentes. A escolha estratégica de integração vai determinar a maneira de realizar a integração das culturas, como também a forma de condução da gestão de pessoas. Como os processos de mudanças organizacionais que ocorrem na estratégia de aquisição geram muito sofrimento, parece ser necessário aumentar o cuidado com as pessoas e buscar elementos da psicologia com objetivo de entender melhor o fenômeno e gerenciá-lo de forma adequada (Barros et al., 2003). Um processo de integração imparcial e justo pode minimizar as incertezas e interrupções de rotinas características de processos de fusões e aquisições (Ellis & Lamont, 2004).

Portanto, a sinergia presumida dependerá em parte da estratégia e do processo de integração adotado, bem como da compatibilidade cultural e do estilo de gestão das empresas envolvidas. Conhecer a cultura da empresa envolvida na operação de aquisição é crucial para a escolha da estratégia de integração. Além da integração das pessoas e das culturas, a integração da plataforma tecnológica é crucial para qualquer aquisição, especialmente, instituições bancárias cuja movimentação de recursos é feita por meio eletrônico (Tanure & Patrus, 2011).

Desse modo, a capacidade de extrair valor das operações de aquisição decorre, em boa parte, da habilidade em mobilizar e motivar funcionários-chave, e, nesse sentido, as questões

culturais devem ser colocadas no topo da agenda de liderança. Assim, em aquisições que demandam muita integração, a mesma atenção dada à integração do negócio em si deve ser dada à cultura organizacional. A integração cultural deve ser tão bem desenhada quanto uma linha de montagem, visto que tais questões podem inviabilizar uma operação. Quando as culturas são diferentes, a velocidade da integração é essencial para uma bem-sucedida integração. Portanto, os princípios norteadores de uma integração de sucesso residem: (a) no planejamento; (b) na velocidade da integração onde é necessário, e (c) na cultura que deve estar no topo da agenda da liderança (Harding & Rovit, 2005).

### ***2.1.3 O processo de integração nas fusões e aquisições***

A necessidade de integração das operações das empresas pós-aquisição é determinada pelos objetivos que levaram à aquisição (Shrivastava, 1986; Datta, 1991; Barros et al., 2003; Harding & Rovit, 2005); e a escolha do processo de integração deve ser pautada nos objetivos estratégicos da aquisição. Dessa forma, essa etapa é considerada por vários estudiosos como fundamental para garantir o sucesso da operação (Pitkethy, Faulkner, & Child, 2003; Saxton, 2004; Stahl et al., 2006). A escolha de um processo de integração inadequado, ou sem consonância com os motivos que levaram à aquisição, pode conduzi-lo ao insucesso e, conseqüentemente, destruir o valor da operação. Daí, a relevância de seu planejamento (Barros et al., 2003).

As operações de fusões e aquisições, quase sempre, enfatizam os objetivos financeiros e estratégicos das transações, em detrimento de fatores humanos e socioculturais, menos tangíveis, mas essenciais para o processo de integração (Stahl et al., 2006). Ellis e Lamont (2004) argumentam que numa estratégia de aquisição é importante que a empresa adquirente estabeleça uma equipe de transição para supervisionar as ações de integração. Essa equipe,

além de lidar com os complexos desafios associados com as atividades de integração, poderia favorecer a criação de um ambiente adequado, no qual os funcionários, seja da empresa adquirida ou da empresa adquirente, percebam que as atividades de integração são justas.

Saxton (2004) argumenta que o sucesso de uma aquisição é decorrente da dinâmica e integração das transações da firma adquirida para dentro da firma adquirente. Nesses termos, Stahl et al. (2006) destacam o papel crítico que a confiança pode desempenhar no processo de integração salientando que a similaridade cultural, o histórico de interação entre adquirida e adquirente, a manutenção da autonomia, a atratividade de políticas de recursos humanos da adquirente, assim como a cordialidade da aquisição afetam a confiança dos indivíduos na gestão da adquirente. E em um processo de integração, a confiança é ingrediente importante, pois pode conduzir ao aumento de comprometimento e desempenho no trabalho, melhorar a relação entre gerente e subordinados, aumentar a capacidade da empresa se adaptar à complexidade das mudanças e facilitar a implementação de grupos de trabalho.

A integração das operações visa essencialmente fazer uso eficaz das capacidades existentes das firmas envolvidas. Embora, teoricamente, o processo de integração deva resultar em benefícios, na prática, os resultados podem ser bem diferentes; em especial, quando há incompatibilidade de estilos de gestão ou de culturas organizacionais, pois implicará a coexistência de dois diferentes estilos e com improvável sinergia operacional. Se há grandes diferenças nos estilos de gestão da firma adquirente e da firma adquirida, pode ser difícil obter a cooperação necessária para gerir o processo de integração. Assim, a aquisição de firmas com diferentes estilos de gestão pode resultar em conflitos que tendem a reduzir a probabilidade de dois grupos trabalharem em regime de cooperação, o que pode inviabilizar os objetivos pretendidos. Portanto, uma efetiva interação de firmas com diferentes estilos de gestão implica a criação de um ambiente de comunicação aberta, com respeito mútuo entre os

grupos, com vistas a facilitar as condições para que cada um compreenda a perspectiva do outro (Datta, 1991).

Nesses termos, cada organização tem suas crenças, seus pressupostos, modos diferenciados de perceber a realidade e, também, formas diferenciadas de organizar os processos (Barros et al., 2003). Logo, quando duas organizações se reúnem, os choques culturais, tensões, estresse e ansiedade relacionados com a associação são inevitáveis, e, obviamente, implica uma série de disfunções e custos humanos que podem desencadear uma série de reações negativas por parte dos membros da organização. Ressalta-se ainda que as estratégias de fusões e aquisições são permeadas por questões legais, análises financeiras e jogos do poder, ao invés de focar nas disfunções que podem surgir devido ao poder informal dos membros da organização (Buono, 2003).

As decisões mais difíceis de serem tomadas em uma aquisição estão relacionadas com as pessoas. Integrar todas as áreas simultaneamente não é prático e nem tampouco eficaz, mais difícil ainda na consideração de que a integração de organizações com culturas diferentes pode acarretar uma série de problemas menos tangíveis (Harding & Rovit, 2005). Um elevado nível de integração pode gerar sinergia, mas também pode causar problemas com os recursos humanos e destruir o valor da firma adquirida; assim como mencionado anteriormente, a integração é um processo complexo (Birkinshaw et al., 2000, Weber et al., 2009).

Fatores contextuais que se relacionam ao poder relativo, grau de amizade, questão econômica e recursos de integração, como participação, comunicação e alocação de cargos e funções dos indivíduos envolvidos, podem impedir ou facilitar os processos de integração (Meyer, 2001).

Especialmente em relação à integração cultural, Barros (2001) evidencia que há três maneiras pelas quais as culturas organizacionais podem ser integradas: (a) assimilação

cultural, (b) mescla cultural e (c) pluralidade cultural. A assimilação cultural é uma estratégia de integração na qual a empresa adquirida é submetida a elevado grau de mudança, diferentemente da empresa adquirente, cujo grau de mudança é baixo. A mescla cultural compreende a coexistência das duas culturas corporativas, sem que exista predominância de uma determinada cultura; dessa forma, a mudança na cultura das organizações é considerada moderada. Na pluralidade cultural, a cultura da firma adquirente não atua de modo significativo na cultura da firma adquirida e, portanto, o grau de mudança cultural observado em ambas as organizações é baixo.

Quanto mais a firma adquirente utiliza mecanismos formais de integração para inserir sua cultura na firma adquirida, menor a probabilidade de que a aculturação seja alcançada. Por outro lado, se a firma adquirente nortear suas ações em controles sociais, maior a probabilidade que a aculturação seja alcançada. Os controles sociais compreendem esforços de coordenação, como equipes de transição e força-tarefa, caracterizadas pela cooperação, trabalho em equipe e a comunicação informal. Tais controles sociais são, por definição, não autoritários e informais. Como argumentam Larsson e Lubatkin (2001), o envolvimento de funcionários afetados pela operação de fusão e aquisição em atividades de socialização como, por exemplo, programas de introdução, formação, retiros, visitas cruzadas, celebrações e outros rituais podem facilitar a criação de uma cultura conjunta organizacional. Ou seja, a integração cultural é ponto crítico para o sucesso de uma aquisição (Shrivastava, 1986).

A transparência das ações deve nortear as decisões de integração (Ghoshal & Haspeslagh, 1990). Uma comunicação produtiva das ações a serem adotadas e a finalidade de cada ação, bem como o objetivo da aquisição, são pré-requisitos para uma bem-sucedida integração. Problemas com funcionários e clientes tendem a aparecer logo que uma transação é concluída; e, embora questões operacionais possam levar mais tempo para aparecer, é fundamental que as empresas monitorem suas operações por muito mais tempo, mesmo

depois da integração entre elas. Nesse sentido, os líderes da empresa adquirente devem primar pela comunicação após a transação ser anunciada, ir a público para explicar a transação para todos os envolvidos, como funcionários, clientes, investidores, fornecedores, grande público em geral e mídia (Harding & Rovit, 2005).

A comunicação com esses diferentes *stakeholders* é vital, especialmente, a comunicação voltada para os funcionários da firma adquirida com vistas a manter um fluxo de informação regular sobre as decisões tomadas, bem como as razões que embasaram a tomada de decisões, ao mesmo tempo criam oportunidades para que os funcionários envolvidos se manifestem (Barros et al., 2003). Conforme salienta Barros (2001), qualquer que seja a fase do processo de integração, a comunicação é uma das aliadas e é essencial que seja clara e rápida. Num primeiro momento, o objetivo da comunicação é suprir de informações os envolvidos para evitar especulações negativas sobre o futuro, que geram desconfiança e prejudicam o clima da organização. Em outro momento, o objetivo da comunicação é indicar a direção, assim como divulgar crenças, valores e princípios que norteiam as ações da organização.

Assim, os líderes desempenham papel importante nos processos de funções e aquisições e sua liderança pode ser estrategicamente usada para influenciar fundamentalmente o foco de atenção de seus seguidores, pelas próprias atitudes e comportamento na fase de integração organizacional, para despertar emoções positivas em relação ao processo, e estimular um clima organizacional que promova a criação e transferência de conhecimento entre os indivíduos (Densten, 2008).

Todavia, uma integração pode conduzir à destruição dos recursos baseados em conhecimento da firma adquirida por meio da rotatividade de funcionários e do rompimento de rotinas organizacionais (Puranam, Singh, & Zollo, 2003). Birkinshaw et al. (2000) argumentam que a execução de um processo de integração bem planejado, bem concebido,

umenta a capacidade da firma de adquirir e assimilar novas capacidades e também minimiza atritos interpessoais e interculturais, o que é essencial para a captura de sinergias.

Ranft (2006) também sugere que num processo de integração existe certa tensão entre a necessidade de preservar capacidades e conhecimentos da firma adquirida e a necessidade de transferi-los para o novo contexto organizacional; portanto, de modo geral, é importante manter a autonomia da empresa adquirida para preservar o conhecimento tácito durante a integração da aquisição, pelo tempo necessário para que a aprendizagem seja realizada.

A escolha de métodos, gestão e estratégias em processos de fusões e aquisições devem considerar também fatores ligados à cultura organizacional e fatores ligados à cultura nacional na qual a organização se insere (Trompenaars, 1993; Schoenberg, 2000; Waack, 2000, Cartwright & Price, 2003; Weber et al.,2009). A importância das diferenças culturais não deve ser subestimada num processo de integração (Shrivastava, 1986; Larsson & Lubatkin, 2001; Stahl & Voigt, 2005; Pucik, 2008). Até porque, a velocidade da integração de procedimentos operacionais e administrativos difere da integração de aspectos intangíveis inerentes à cultura organizacional (Shrivastava, 1986; Tanure & Patrus, 2011).

A cultura é um aprendizado acumulado e compartilhado que engloba elementos emocionais e cognitivos de um grupo. Muitas vezes, inconsciente, a cultura é menos tangível e menos visível e implica certa estabilidade, motivo pelo qual é difícil ser mudada, além de fornecer significado e previsibilidade. A cultura exerce influência sobre todos os aspectos de como uma organização lida com seus ambientes, interno e externo. E pode ser analisada através de três diferentes níveis: artefatos visíveis, crenças, valores, regras e normas de comportamento e, por fim, no nível de suposições básicas, assumidas e tácitas. A cultura orienta e restringe o comportamento dos indivíduos (Shein, 2009).

Diferenças culturais organizacionais podem dificultar a integração e reduzir o desempenho da aquisição, todavia não podem ser automaticamente associadas às

consequências negativas (Shrivastava, 1986; Stahl & Voigt, 2005). Em processos de fusões e aquisições, as culturas das organizações que se unem precisam de tempo para se adaptar às mudanças. Alguns funcionários podem se identificar e se adaptar com a nova empresa com mais facilidade que outros (Kroon, Noorderhaven & Leufkens, 2009; Tanure & Patrus, 2011).

Os processos de fusões e aquisições implicam o encontro de culturas organizacionais que foram construídas ao longo tempo e, inevitavelmente, muitas mudanças ocorrem a partir do processo de integração. Assim, é fundamental elaborar um mapeamento cultural da empresa adquirida com o objetivo de identificar os valores, as normas e os comportamentos na perspectiva de compará-los com a cultura organizacional da empresa adquirente. Tal medida é justificada, visto que os motivos principais de insucesso em operações de aquisições estão relacionados à complexidade inerente ao processo de integrar pessoas e reter talentos, integrar culturas diferentes, bem como transferir de maneira eficaz, competências e habilidades em meio a um clima de tensão que envolve o ambiente corporativo (Barros et al., 2003). A aculturação em aquisições decorre de processos cooperativos pelos quais crenças, pressupostos e valores de duas forças de trabalho antes independentes formam uma cultura conjunta, o que é um grande desafio para as empresas que optam por tais estratégias (Larsson & Lubatkin, 2001).

Além disso, as mudanças organizacionais advindas das operações de aquisições quase sempre geram muitos sofrimentos aos envolvidos, que podem ser comparados aos sentimentos vivenciados pela perda de um ente querido. Assim, é necessário aumentar os cuidados com as pessoas e buscar compreender esse fenômeno. Decorre daí a importância de planejar as ações de integração, assim como criar uma equipe composta por integrantes de ambas as organizações que detenham competências técnicas, credibilidade junto a seus pares, habilidades interpessoais e capacidade de lidar com o estresse inerente a tais estratégias, pois

o grande desafio de uma aquisição é manter um nível de tensão que favoreça a criatividade e a produtividade, minimizando a perda de energia (Barros et al., 2003).

Em meio ao clima de incerteza, há sempre o risco de perda de talentos, visto que pessoas de competência elevada podem ser atraídas para o mercado, quando não vislumbram desfecho favorável. Outra questão a ser considerada é que grande parte das competências das pessoas está ancorada em habilidades intangíveis e não técnicas; portanto, apreender as melhores práticas da empresa adquirida e, também reter seus melhores talentos é crucial para a firma adquirente (Tanure & Patrus, 2001). Todavia, reter os conhecimentos de um funcionário estratégico é um grande desafio para uma organização, pois fazer um compartilhamento de conhecimentos e informações não é algo que a tecnologia faça por si (Ferraresi, Santos, & Leite, 2007).

Por outro lado, os processos de fusões e aquisições podem representar uma oportunidade de fomentar uma mudança cultural e organizacional com o aumento da diversidade da força de trabalho (Pucik, 2008). Esses processos criam um imperativo para a geração de novos conhecimentos acionáveis que permitam aos indivíduos compreender e, posteriormente, responder ao ambiente interno do trabalho (Densten, 2008).

Entretanto, embora ativos de conhecimentos possam ser adquiridos através de operações de aquisições, tais transações, muitas vezes não alcançam os benefícios pretendidos em decorrência de questões ligadas à integração. Durante uma aquisição há o desafio de preservar conhecimentos e transferi-los para outro contexto organizacional (Ranft, 2006). A compreensão do que torna a transferência de conhecimento entre as organizações um processo bem sucedido é ainda limitada (Perez-Nordtvedt et al., 2008).

## **2.2 Conhecimento organizacional**

### ***2.2.1 O conhecimento como recurso organizacional***

Desde o período grego, o estudo do conhecimento humano é tema relevante nos debates dos grandes filósofos; entretanto, dada sua condição de fonte de competitividade internacional, nos últimos anos, seu estudo vem sendo intensificado. O conhecimento humano é o componente mais básico e universal de uma organização e se refere à experiência física e à tentativa e erro no que diz respeito à geração de modelos mentais e ao aprendizado que é obtido por meio da interação com os outros. Em ambientes econômicos incertos, as organizações necessitam lidar de forma dinâmica com as transformações. Desse modo, elas precisam, além de processar informações e conhecimentos, criá-los de maneira eficiente em um processo interminável que requer inovação contínua (Nonaka & Takeuchi, 1997). Conforme salienta Cortella (2007), em tempos de turbulências, a estratégia, o ritmo do jogo, os processos produtivos, os segmentos de mercado, assim como o conhecimento, se transformam de maneira veloz e requerem prontidão para mudanças na direção, quando necessário. Nesse contexto, torna-se necessário desenvolver a capacidade de apropriar-se de conhecimento, dando-lhe aplicabilidade. Nessa mesma linha de pensamento, Alves (2012) evidencia que se vive na era em que o conhecimento vem sendo usado como ferramenta.

O conhecimento não é um dado nem tampouco informação, embora mantenha relação com os dois termos. Dados, num contexto organizacional, são registros estruturados de transações, isto é, fatos distintos, objetivos e sem significados, que na maioria das vezes são armazenados em um sistema tecnológico, constituindo-se a matéria prima para a criação da informação. Quando aos dados é atribuído algum significado, tem-se a informação, cuja finalidade é exercer algum impacto sobre o destinatário. Por outro lado, o conhecimento é

uma mistura de vários elementos, é intuitivo e produzido na mente das pessoas que trabalham e dificilmente pode ser explicado em termos lógicos (Davenport & Prusak, 2003). O conhecimento depende da capacidade do ser humano de preencher os espaços deixados pela informação (Alves, 2012) e não pode ser reduzido a uma noção de informação, percepção, ideias ou teoria (Morin, 1996).

De acordo com Bessant e Tidd (2009), o conhecimento é um conceito amplo que pode ser definido e classificado de diversas maneiras. São informações contextualizadas sobre as quais foi atribuído significado, tornando-se relevantes e utilizáveis. Essa transformação de informações em conhecimento compreende a realização de comparações, identificando relações e inferência de consequências. Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que o conhecimento se refere a crenças e compromissos e, diferentemente da informação, o conhecimento é função de uma atitude, perspectiva ou intenção e está relacionado à ação.

O conhecimento compreende o *know-how* (saber como) e o *know-what* (saber o quê). O primeiro diz respeito aos conhecimentos tácitos, definidos pela experiência e habilidade prática que permite fazer algo de forma “suave e eficiente”, e o segundo se refere aos conhecimentos explícitos e constitui a dimensão mais articulável do conhecimento (Kogut & Zander, 1993).

O conhecimento tácito que entra em ação na hora do agir tem aspecto próprio, particular, não tem caráter público e é o princípio dominante de todo o conhecimento. Implica um ato inevitável de envolvimento pessoal no conhecimento explícito das coisas. Assim, o coeficiente de conhecimento tácito que predomina, também, no campo do conhecimento explícito, representa, em todos os níveis, a faculdade do homem adquirir e conservar o conhecimento (Polanyi, 1966). É nesses termos que Morin (1996) postula que o conhecimento é totalmente dependente das interações entre os espíritos humanos e não pode ser dissociado das relações sociais e da vida humana e nem pode se fechar em fronteiras escritas.

O conhecimento é uma construção humana edificada a partir de todo aprendizado decorrente da experiência e, atualmente, é considerado o recurso intangível mais valioso que um indivíduo, organização ou nação possui. Como recurso valioso nas organizações, é o ativo mais difícil de ser gerenciado em razão da sua complexidade (Santos; Leite & Ferraresi, 2007). A fonte essencial de valor do conhecimento está em sua estrutura flexível de lidar com a complexidade das informações de maneira elaborada. Nesse sentido, o conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte de sua complexidade e imprevisibilidade e se desenvolve a partir daquilo que é absorvido em cursos, livros, mentores e aprendizado informal. A criação de conhecimento é um ato de indivíduos ou grupos de indivíduos (Davenport & Prusak, 2003).

Esse conhecimento começa no indivíduo e, posteriormente, converte-se em um conhecimento organizacional por meio da interação que ocorre dentro de uma organização, visto que os membros podem criar novas perspectivas por meio de debates e diálogos. Portanto, uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Dentro da organização, o conhecimento pode ser independente ou incorporado. Ou seja, o primeiro reside nos ativos físicos, como, por exemplo, banco de dados, documentação dentre outros. Por outro lado, o conhecimento incorporado é inseparável dos indivíduos da organização, podendo ser atributo do próprio indivíduo ou na forma como eles interagem (Kogut & Zander, 1992). Assim, o conhecimento incorporado é dependente do contexto organizacional no qual é criado, e as capacidades resultantes da combinação do conhecimento individual e do conhecimento coletivo são os recursos mais valiosos da organização (Grant, 1996). À medida que é imbricado na organização, não pode ser facilmente copiado pelos concorrentes. Assim, quanto mais especificidade apresentar, mais difícil é sua replicação em outros contextos (Fleury & Oliveira, 2011). Como recurso intangível, o conhecimento é capaz de gerar valor em todos os setores econômicos, devido à sua capacidade de criar e utilizar

processos operacionais e gerenciais com uma quantidade menor que outros recursos, proporcionando produtividade significativa (Buono, Oliva, & Santos, 2007).

Com o crescimento da economia baseada em ativos intangíveis, as empresas passaram a preocupar-se com o conhecimento que existe em suas organizações e com seu gerenciamento (Bresman et al., 1999; Khamseh & Jolly, 2008; Joia & Lemos, 2009). Vive-se em um período de transformação de organizações de departamentos e divisões, comando e controle, em organizações baseadas em informações e especialistas do conhecimento, o que vai requerer a mudança de velhos hábitos e aquisição de novos, com mais rapidez (Drucker, 2000). Em um ambiente competitivo de negócios, uma organização depende cada vez mais do aprendizado (Argyris, 2000; Khamseh & Jolly, 2008). E aquelas organizações que primam pela busca contínua de aprendizagem, serão mais bem sucedidas e se tornarão excelentes em converter novos conhecimentos em novas formas de comportamento (Garvin, 2000). Logo, o sucesso das empresas está assentado mais em suas capacidades sistêmicas e intelectuais do que nos ativos físicos (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 2000; Khamseh & Jolly, 2008).

Percebe-se, dessa forma, que uma característica das organizações com elevado desempenho é a intensidade em que se empenham em treinamento e desenvolvimento interno. O elemento central em organizações que aprendem está no contínuo compartilhamento de conhecimento novo, ou seja, estão envolvidas em um contínuo e compartilhado processo de aprendizagem. O conceito de organizações que aprendem centra-se no conhecimento como a base para a competição no século XXI (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008; Khamseh & Jolly, 2008). O valor da aprendizagem também é ressaltado por Cortella (2012), ao argumentar que aprender sempre é a razão pela qual o indivíduo não se torna prisioneiro em situações inéditas.

O conhecimento está na origem e no desenvolvimento de novos produtos e serviços voltados ao atendimento das novas necessidades e exigências dos mercados explorados pelas

empresas. Atualmente, a base para garantir uma vantagem competitiva sustentável está alicerçada no desenvolvimento de conhecimento individual e coletivo (Santos & Santos, 2007) e sua criação é a chave para fomentar a inovação em uma empresa (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Desse modo, as organizações que estão preparadas para inovar e renovar seus produtos e processos de maneira contínua terão mais chances de sobreviver e se manter competitivas. Os pilares do processo de inovação organizacional se fundamentam no conhecimento, nas informações disponíveis e na criatividade. Organizações inovadoras superam seus competidores no mercado em termos de *market share*, rentabilidade e crescimento (Tidd et al., 2008).

A gestão da inovação, todavia, é, por natureza, um processo interdisciplinar e multifuncional. Embora seja vista como um importante fator para assegurar a vantagem competitiva e defender posições estratégicas, a inovação não é sempre garantia de sucesso, visto que há fatores técnicos, mercadológicos, sociais, políticos dentre outros que conferem incertezas ao processo. A questão crucial é inovar com êxito, cuja essência está na habilidade da organização de aprender e repetir o comportamento (Tidd et al., 2008).

A inovação é, pois, uma questão de criar novas possibilidades por meio de combinação de diferentes conjuntos de conhecimento. Esse conhecimento pode já existir em nossa experiência ou pode ser resultante de um processo de busca; o desafio é acumular e explorar fontes de conhecimento de modo eficaz, visto que o desafio para as organizações é constituir uma cultura voltada para a inovação contínua (Tidd et al. 2008; Motta, Vasconcelos, & Wood, 2008).

O aprendizado eficaz em inovação exige integração de informação e conhecimento através de limites organizacionais dentro da empresa. Em razão da importância da transferência de conhecimento tácito acumulado, o intercâmbio de tal conhecimento será mais

eficiente se os participantes se mobilizarem para além dos limites de departamentos da empresa. Embora de natureza difícil e complexa, a conversão de conhecimento tácito em explícito é um mecanismo crucial que liga a aprendizagem individual e organizacional. Por meio de discussão, diálogo, compartilhamento de experiência, observação, o conhecimento individual é ampliado para o grupo e, posteriormente, para a empresa, criando uma rede de conhecimento que atravessa fronteiras *intra* e interorganizacionais (Tidd et al., 2008).

Portanto, a criação do conhecimento organizacional é um processo que amplia o conhecimento criado individualmente, através de processo de interação entre membros que atravessam as fronteiras interorganizacionais, e cristalizado como parte integrante de uma rede de conhecimento da organização (Nonaka & Takeuchi, 1997). Dessa forma, os tradicionais recursos da economia, como terra, trabalho e capital, não configuram verdadeiramente vantagem competitiva, visto que todas as empresas podem ter acesso aos mesmos recursos. A vantagem competitiva reside na produtividade do trabalhador do conhecimento, mas o conhecimento como um recurso para obtenção de vantagem competitiva só será efetivo se for especializado. Dessa maneira, o conhecimento está se tornando essencial fator de produção, um recurso básico para a economia e para indivíduos, que se realiza de maneira efetiva através da ação (Drucker, 2002).

A importância do conhecimento entre economistas e estrategistas recai na ênfase dos conhecimentos subjacentes e em práticas e rotinas que são transformados pela organização em valiosos serviços e produtos que podem levá-las a obter vantagem competitiva sustentável. Assim, o conhecimento como ativo organizacional é difícil de ser quantificado, visto que seu principal valor reside na capacidade das pessoas de lidar com questões complexas de forma efetiva, não redutiva; quando tal recurso flui na organização, a produtividade e a inovação aumentam. Desse modo, o conhecimento não é apenas outro recurso, mas sim o recurso mais importante que uma organização tem atualmente (Davenport & Prusak, 2003).

Ferraresi et al. (2007) postulam que, para conduzir práticas produtivas de conhecimento, é necessário que a cultura da organização o valorize como um recurso estratégico. Nesse sentido, o estilo gerencial deve facilitar a criação de um ambiente de trabalho cooperativo e a criação de um suporte organizacional voltado para a aprendizagem e disseminação do conhecimento, tendo, principalmente, foco nas pessoas para que estas desenvolvam suas potencialidades; deve investir na formação profissional e intelectual dessas pessoas; e, por fim, alinhar recursos para a execução de uma estratégia competitiva.

Aquilo que a empresa coletivamente sabe, a eficiência e prontidão com que ela usa o que sabe, adquire e utiliza novos conhecimentos é a única vantagem sustentável que uma empresa possui. Cada vez mais, as empresas serão diferenciadas pelo que sabem. Os valores e as crenças das pessoas exercem impacto sobre o conhecimento organizacional, pois as organizações são constituídas por pessoas, cujos pensamentos e atos são influenciados por suas crenças e valores. Em situações difíceis, os gestores tendem a buscar soluções junto a pessoas que eles respeitam para que lhes forneçam informações além daquelas cristalizadas em banco de dados. Dessa forma, o conhecimento que move as organizações não é novo, reconhecê-lo como ativo corporativo é o que há de novo (Davenport & Prusak, 2003).

A vantagem competitiva de novos produtos e serviços é cada vez mais difícil de ser sustentada num mercado global de ideias e tecnologias, em que concorrentes podem reproduzir com certa rapidez a grande maioria de produtos e serviços. Nesse contexto, o conhecimento pode propiciar vantagem sustentável porque gera retornos crescentes e continuados e, diferentemente de ativos materiais que reduzem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam à medida que são usados; ou seja, ideias geram ideias e o conhecimento partilhado se multiplica a partir do doador. Assim, o potencial para gerar novos conhecimentos a partir do estoque de conhecimentos de uma empresa é infinito, o que faz do

conhecimento organizacional algo dinâmico, uma vez que é movido por uma variedade de forças (Davenport & Prusak, 2003).

As organizações estão cada vez mais dependentes da aquisição de novos conhecimentos e da habilidade para transferi-los internamente (Khamseh & Jolly, 2008). Assim, torna-se imperativo que o conhecimento seja mobilizado e gerido nas diversas áreas organizacionais (Tidd et al., 2008). Todavia, o conhecimento para ser gerenciado precisa ser identificado e, uma vez identificado, precisa ser valorizado, armazenado, transportado e transferido (Spender, 2011).

Conforme salientado por Davenport e Prusak (2003), o conhecimento organizacional vai desde o conhecimento complexo e da experiência acumulada das pessoas até aqueles conhecimentos claramente estruturados. O conhecimento complexo e tácito, interiorizado pelo indivíduo, é difícil de ser codificado num documento ou banco de dados. Por isso, a compreensão do conhecimento tácito existente nas organizações se dá pela interação entre o detentor desse conhecimento e o interessado em compreendê-lo. A tecnologia oferece facilitadores para a troca de conhecimento dentro e fora da organização e também dispõe de recursos para sua gestão. Ela, entretanto, não substitui a qualificação, o conhecimento e o julgamento de um experiente trabalhador. Daí a importância de desenvolver na organização uma cultura voltada para aprendizagem e disseminação do conhecimento (Davenport & Prusak, 2003).

### ***2.2.2 Gestão e transferência de conhecimento***

A gestão do conhecimento torna-se vital para uma organização e caracteriza-se por um processo sistemático de busca, seleção, ordenação da informação, transformada em conhecimento em qualquer nível organizacional que aumenta a compreensão dos funcionários

em determinada área específica (Santos & Santos, 2007). Está ligada estreitamente a três processos de aprendizagem nas organizações: (a) aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, (b) disseminação e, por fim, (c) construção de memórias, em um processo de construção de competências essenciais à vida da organização (Kuniyoshi & Santos, 2007; Fleury & Fleury, 2010).

O conhecimento, para ser gerenciado, requer sistemas, bancos de conhecimento, ferramentas de compartilhamento, gerenciamento de aprendizagem de educação corporativa, portais de conhecimento, acessos interligados às comunidades externas, *softwares*, dentre outras ferramentas. Como ativo, ele precisa ser atualizado nos bancos de conhecimento das organizações quando criados e modificados, e deve ser protegido (Carvalho, Santos & Leite, 2007).

A transferência de conhecimento é um processo complexo e essencial à gestão do conhecimento (Davenport & Prusak, 1998). Bresman et al. (1999) sustentam que, em muitas indústrias, a importância de desenvolver habilidades para melhor utilizar o conhecimento contido na organização tornou-se um ponto crítico para os gestores. Por outro lado, Nadler et al. (2003) afirmam que a capacidade de colocar o conhecimento em ação significativa não é tão simples como se acreditava.

Todavia, em última instância, o que torna o conhecimento valioso é sua capacidade de permitir melhores decisões e medidas adotadas. O que as pessoas sabem e podem aprender é mais valioso do que qualquer outro recurso empresarial. O valor potencial do conhecimento existe a partir de sua fluência na organização e de sua aplicação, que é provável aumentar a geração de novas ideias e obter mais produtividade. Portanto, fica clara a necessidade de desenvolver nas organizações uma cultura voltada para encorajar o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários como forma de alcançar resultados econômicos sustentáveis, seja através de compartilhamento informal ou formal. Em especial, o

compartilhamento de conhecimento informal que ocorre por meio das redes de relacionamentos costuma ser maior que os intercâmbios de conhecimento em encontros oficiais (Davenport & Prusak, 1998).

A transferência de conhecimento tem sido utilizada na literatura para designar a troca de conhecimentos que resulta na acumulação ou na assimilação de novos conhecimentos. O que para alguns é definido como transferência de conhecimento, para outros é considerado como combinação de conhecimento, criação de conhecimento ou aprendizagem (Bresman et al., 1999). Considerando-se que o sucesso de uma organização está assentado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento de maneira eficaz, entender os mecanismos de como o conhecimento pode ser criado e transferido, é fundamental para uma organização obter um resultado superior sustentável. Assim, as ações voltadas à criação e transferência de conhecimento devem ser ancoradas nas competências estratégicas essenciais definidas pela empresa e apoiadas no conhecimento coletivo. Tais competências são de natureza tácita, visto que estão associadas às práticas do trabalho e são desenvolvidas através de processos de aprendizagem, intercambiadas por meio de conhecimentos individuais e parcerias (Oliveira, 2011).

A transferência de conhecimento conduz a uma exploração pelo destinatário de sua base de conhecimento e favorece novas combinações de capacidades (Bjorkman et al., 2007). Todavia, para transferir conhecimento, este tem que ser retido e incorporado nas atividades da organização, de modo que represente alguma persistência ao longo do tempo. Por sua vez, as tentativas de transferir conhecimentos podem levar à criação de novos conhecimentos em diferentes contextos (Argote, Mcevily & Reagans, 2003).

O conhecimento pode ser propriedade de uma unidade, de um relacionamento entre as unidades, e o resultado do sucesso da transferência seria alguma qualidade da relação diádica ou, em última análise, uma propriedade do conhecimento em si, tácito ou explícito. Nessa

perspectiva, o contexto no qual o conhecimento é gerido poderia afetar a capacidade, a motivação e a oportunidade do indivíduo de criar, reter e transferir conhecimento, assim como aspectos associados às relações sociais, à proximidade entre fonte e destinatário, recompensas e incentivos que podem interferir no processo de transferência e da gestão do conhecimento (Argote et al., 2003).

Assim, a ligação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional assenta-se na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, que ocorre por meio de diálogo, discussão, experiências compartilhadas e observação. Desse modo, o conhecimento individual é ampliado para os grupos e para a empresa e, por conseguinte a interação entre grupos de diferentes culturas, dentro ou fora da organização constitui uma fonte de aprendizagem e potencial fonte de inovação (Tidd et al., 2008). O compartilhamento de experiências potencializa o uso do conhecimento local em outros contextos organizacionais. E, em especial, a tecnologia da informação tem oferecido várias possibilidades para munir os indivíduos com diferentes conjuntos de conhecimentos (Bresman et al., 1999). Portanto, a cultura da empresa alicerçada no conhecimento como fonte de vantagem competitiva, no que tange à gestão das pessoas, deve ser organizada de forma a favorecer a transferência de conhecimento e experiência entre os funcionários, eliminando, barreiras e desencorajando comportamentos que enclausuram o conhecimento, pois tais atitudes impedem a formação de uma cultura compatível com o desenvolvimento contínuo do conhecimento (Santos & Santos, 2007).

Dessa forma, a tecnologia da informação é apenas um sistema que favorece a distribuição, o armazenamento e intercâmbio do conhecimento. Mais do que isso é necessário estabelecer uma cultura corporativa nas organizações que favoreça as atividades de promoção, geração e compartilhamento de conhecimentos. Isso se justifica pelo fato de que uma transferência de conhecimento eficaz pode melhorar a capacidade de uma organização de

fazer algo, aumentando seu valor e a sua vantagem competitiva sustentável. Particularmente, a transferência de conhecimento espontânea e não estruturada é necessária em organizações que buscam criar novos conhecimentos (Davenport & Prusak, 2003).

A transferência de conhecimento é um processo complexo e ocorre em um contexto específico (Perez-Nordtvedt et al., 2008). Yakhlef (2007) sustenta que a transferência de conhecimento de um contexto para outro implica a transformação tanto do contexto quanto do conteúdo do conhecimento, posto que ambos, conteúdo e contexto do conhecimento, não são preconcebidos, mas são emergentes das interações sociais. A base para a transferência e geração de conhecimento são as interações sociais, em especial, as interações face a face são prováveis de permitir a troca de conhecimento de natureza tácita (Yakhlef, 2007).

Assim, no processo de interação, os indivíduos contribuem com diferentes formas de conhecimento, seja ele de natureza explícita ou tácita, que, combinados, podem levar à criação e transferência de novos conhecimentos (Davenport & Prusak, 2003; Nonaka, 2008), e que, gradualmente, vão sendo incorporados ao contexto da organização (Szulanski, 1996).

A criação do conhecimento requer um ambiente organizacional diferente do atual. Ou seja, o estilo de gestão hierárquico clássico “de cima para baixo” concebe a criação do conhecimento na perspectiva de processamento de informações que são repassadas para os níveis inferiores através de conceitos para serem implementados. O estilo gerencial “de baixo para cima” tem como premissa a autonomia do funcionário e se baseia numa estrutura de organização horizontal. Na estrutura organizacional hierárquica, “de cima para baixo”, o conhecimento é criado de forma isolada e independente por funcionários sem ênfase na interação. Ambos estilos de gestão, isoladamente, são ineficazes para a criação de novo conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Dessa forma, é importante um estilo gerencial que proporcione a criação do conhecimento em nível de grupos. Os gerentes de nível médio são fundamentais para facilitar

a criação de conhecimento dentro da empresa, pois podem desempenhar o papel de engenheiros do conhecimento num processo gerencial denominado *middle-up-down*; isto é, estilo gerencial do meio para cima e do meio para baixo. Os gerentes de nível médio têm papel dinâmico nesse processo de gerenciamento e são a chave para o fomento da inovação contínua. Eles cumprem o papel de ponte entre os ideais visionários da gerência superior e as realidades de mercado da linha de frente. Nesse contexto, os membros da organização não são apenas processadores de informações e conhecimento, mas também criadores de conhecimento como resultado de uma interação dinâmica entre os diferentes membros da organização. Uma estrutura organizacional que permita uma empresa alternar, de forma rápida e flexível, diferentes conhecimentos, determina sua capacidade de criar novos conhecimentos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Portanto, as empresas, para se manterem competitivas, devem recorrer cada vez mais a transferências internas de melhores práticas e capacidades, e fomentar uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem contínua. Tais práticas e capacidades compreendem as trocas diádicas de conhecimento entre uma fonte e um destinatário e referem-se à réplica parcial ou exata de uma rede de relações conectadas a recursos específicos, de maneira que um conjunto diferente de recursos, mas similar, é coordenado por meio da rede. Entretanto, a experiência demonstra que, mesmo em uma organização, a transferência de conhecimento enfrenta alguns obstáculos e está longe de ser efetiva (Szulanski, 1996).

### ***2.2.3 Transferência de conhecimento em processos de fusões e aquisições***

Os recursos baseados em conhecimento, muitas vezes, são habilidades particulares de uma organização incluindo-se aí técnicas criativas e colaborativas (Miller & Shamsie, 1996;

Cartwright & Price, 2003). Tais recursos críticos, muito raramente, são comercializados em trocas de mercado. Nesses termos, as combinações empresariais, como fusões e aquisições, constituem um mecanismo importante para ganhar acesso a novos recursos requeridos (Teece, 1987; Anand, 2005). Especialmente em ambientes instáveis e com constantes mudanças tecnológicas, é inevitável que alguns conhecimentos se tornem redundantes e outros escassos; e precisem ser adquiridos rapidamente fora das fronteiras da organização (Tidd et al., 2008). Todavia, nem toda aquisição atinge o objetivo pelo qual foi idealizada e o desempenho ruim dessas operações continua a ser ponto focal de muitos debates e atenção de estudiosos, enfatizando a noção que muitas destas estratégias são fracassadas (Cartwright & Price, 2003).

Não raramente, uma operação de aquisição ocorre com o objetivo de acessar o conhecimento de outra empresa. Porém, o conhecimento que o funcionário detém em seu ambiente organizacional pode ser difícil de ser transferido por meio dessa operação (Ghauri & Buckley, 2002). Como já mencionado, um processo de aquisição é permeado pela perturbação causada por estresse e ansiedade relacionados com as mudanças organizacionais, tensões, choques culturais, perda do emprego ou realocização, dentre outras dificuldades e implicam numa série de disfunções e custos humanos que geram muitas reações negativas (Buono, 2003; Empson, 2006; Kusstatscher, 2006). Portanto, a aquisição em si não garante que o conhecimento seja transferido para a empresa adquirente (Ghauri & Buckley, 2003).

As interações entre os funcionários e empresa são alteradas com consequências negativas para o clima organizacional. Inicialmente, os sentimentos são confusos e os estímulos são voltados para a necessidade de alcançar novos resultados organizacionais e também o conhecimento de como agir com o novo grupo de trabalho. As mudanças ocorrem nos processos individuais e sociais, com implicações na transferência de conhecimento e partilha, especialmente, do conhecimento tácito (Densten, 2008).

Durante um processo de aquisição, efeitos negativos, como agressões, incertezas, estresse, são comumente vivenciados pelos funcionários. Tais comportamentos e emoções podem interferir negativamente nos resultados da operação, especialmente num momento em que eles têm de estar dispostos a se adaptar às novas estratégias, estruturas, transferir e reter alguns conhecimentos organizacionais incorporados em rotinas e processos. Frequentemente, o período pós-aquisição é caracterizado por alto índice de absenteísmo (Kusstascher, 2006).

Uma organização forte em conhecimento pode ficar fragilizada se seu conhecimento não for preservado em meio às transformações advindas de um processo de aquisição. Logo, os recursos humanos, nesse contexto, têm importância estratégica, em razão de que, embora dados e informações possam ser transferidos por meios eletrônicos, o conhecimento em si só pode ser transferido de maneira mais eficaz por meio de redes humanas (Davenport & Prusak, 2003).

Em processos de aquisição há sempre o risco de perda de recursos humanos talentosos para o mercado, quando estes não vislumbram um desfecho promissor da operação. Muitas vezes, o talento do funcionário não repousa em habilidades técnicas, que podem ser assimiladas com facilidade, mas repousa em aspectos intangíveis (Tanure & Patrus, 2011). Não raramente, períodos de pós aquisição são caracterizados por elevado índice de rotatividade (Birkinshaw et al., 2000; Angwin, 2004; Kusstatscher, 2006, Tanure & Patrus, 2011). Shrivastava (1986) argumenta que a retenção de recursos humanos em processos de aquisição pode ser facilitada quando uma comunicação clara permeia as ações da adquirente.

Assim, o grande desafio para os gestores é convencer os profissionais a permanecer na organização e partilhar seu conhecimento técnico e seu conhecimento sobre os clientes com seus colegas parceiros da aquisição, dado que, em empresas de serviços, a criação de valor é, em geral, propriedade dos indivíduos. Em processos de F&A, os funcionários podem ativamente ou passivamente desencorajar a cooperação com seus parceiros com consequências negativas

para o resultado da operação. Assim, a criação de valor na empresa resultante depende da permanência dos funcionários e de suas interações interpessoais que resultam em troca de conhecimentos tácitos, decorrentes de uma combinação singular de experiências e habilidades. Especialmente em empresas de serviços, as relações dos funcionários com seus clientes são recursos igualmente valiosos e que devem ser preservados (Empson, 2000). Uma organização que opta por uma estratégia de aquisição, deve manter o moral e conquistar o compromisso dos indivíduos por meio de ações que visem oportunidades de carreira, incentivos, sistema de remuneração, novas oportunidades de desenvolvimento profissional e melhoria na qualidade de vida (Shrivastava, 1986).

Numa operação de aquisição, a transferência de conhecimento pode ocorrer em ambas as direções, ou seja, da firma adquirente para a firma adquirida e da firma adquirida para a firma adquirente e este intercâmbio recíproco tem potencial considerável para a criação de novos conhecimentos incorporados em novos sistemas e produtos competitivos. Todavia, o período imediato pós-aquisição é caracterizado por uma forma imposta de transferência do adquirente para o adquirido; mas, com o passar do tempo, isso dá lugar a uma transferência de conhecimento em via de mão dupla (Bresman et al., 1999). Os conhecimentos mais valiosos da empresa adquirida podem ser aqueles de natureza tácita, que, no entanto, são os conhecimentos mais difíceis de serem preservados e transferidos (Ranft, 2006). Os indivíduos parecem conhecer muito mais do que podem explicar (Polanyi, 1966). E o conhecimento pelo qual as empresas serão diferenciadas é o de natureza tácita (Perez-Nordtvedt et al., 2008). Nessa categoria de conhecimento estão os *insights*, as conclusões e os palpites, decorrentes de experiências, emoções, ideais ou valores do indivíduo (Nonaka & Takeuchi, 2007).

Dessa maneira, o conhecimento tácito, por sua natureza, tem componentes que dificultam sua imitação e difusão (Kogut & Zander, 1992). Assim, o intercâmbio de conhecimentos tácitos exige processos de socialização. Estudos demonstram que, mesmo em

caso de transferência tecnológica, a eficácia é maior se a transferência for conduzida por pessoas. Portanto, na transferência de conhecimentos tácitos ou explícitos, o papel do indivíduo é fundamental (Yakhlef, 2007).

Assim, a integração social é importante na medida em que o conhecimento é mantido por indivíduos, mas é também expressado por membros que cooperam num grupo, numa comunidade ou rede social. Nesse aspecto, novas formas de cooperação não podem ser facilmente adquiridas, entretanto podem ocorrer através da construção de relações sociais que existem na organização. Mais que mecanismos pelos quais o conhecimento é transferido, as organizações fornecem meios pelos quais o novo conhecimento é criado a partir de suas capacidades atuais (Kogut & Zander, 1992).

Não é possível, porém, transferir conhecimento utilizando um único mecanismo de transferência, posto que o conhecimento pode ser transferido por meio de rede de tecnologia organizacional, redes sociais, telefones, mensagens instantâneas, correios eletrônicos, comunicação face a face (Jasimuddin, 2007). O uso de mecanismos de integração social favorece a transferência de capacidades entre empresas em processos de aquisição (Larsson & Lubatkin, 2001), pois é provável desenvolver atitudes positivas nos envolvidos e estabelecer relações de confiança e visão compartilhada de objetivos e valores culturais (Bjorkman et al., 2007).

#### ***2.2.4 Fatores que influenciam a transferência de conhecimento***

A base de conhecimento de uma empresa é um conjunto das principais capacidades que aumenta a suas chances de crescimento e sobrevivência. O que uma empresa pode fazer melhor que o mercado é partilhar e transferir conhecimento de indivíduos e grupos dentro da organização. Todavia, o conhecimento que leva ao desenvolvimento de uma prática não é

transferível facilmente (Kogut & Zander, 1992), de modo que, para que o processo de transferência seja bem-sucedido, é essencial que a organização desenvolva a capacidade de absorver novos conhecimentos e transferi-los internamente (Bresman et al., 1999; Huang, 2011).

Numa estratégia de aquisição, o clima organizacional no estágio inicial da operação não é propício à transferência de conhecimento, uma vez que a confiança, que é essencial, pode não estar presente entre funcionários da empresa adquirida. Isto se explica pelo fato de que a confiança necessária à realização da transferência de recursos baseados em conhecimento não pode existir entre organizações e nem pode ser imposta por decisões gerenciais, mas existe somente entre indivíduos, a partir das suas relações sociais. Portanto, o estabelecimento da confiança entre indivíduos da empresa adquirida e da empresa adquirente se instala de maneira gradual no decorrer do processo de aquisição, por meio de uma série de interações sociais (Empson, 2006).

Desse modo, a confiança é um fator que afeta positivamente a eficiência da transferência de conhecimento. Não importa o grau de tecnologia e a retórica empregada pela organização, se não houver confiança entre as partes envolvidas na transferência de conhecimento, qualquer iniciativa estará destinada ao fracasso. A confiança deve fluir do topo da organização para as demais partes, seus valores são externalizados através de indícios, sinais e símbolos. Verifica-se, assim, que a confiança é uma condição fundamental para que haja uma transferência efetiva de conhecimento entre as partes. Isso ajuda a explicar por que a infraestrutura e os recursos tecnológicos, por si só, não criam condições necessárias para que transferência de conhecimento ocorra, pois tais condições estão fundamentadas na confiança, reputação e relacionamento entre envolvidos (Davenport & Prusak, 2003). A confiança na organização fornece as condições para que os funcionários adquiridos se sintam motivados, se comprometam e compartilhem tarefas e propósitos (Tanure & Patrus, 2011). A motivação

pode afetar a transferência de conhecimento entre fonte e destinatário (Castro, Diniz, Duarte & Carvalho, 2003).

Um relacionamento ancorado na confiança resulta na criação de uma linguagem comum e torna mais fácil para o destinatário compreender o conhecimento a ser transferido (Perez-Nordtvedt et al., 2008). Argote et al.(2003) também argumentam que a confiança alivia a preocupação sobre a apropriação e o uso indevido do conhecimento, bem como minimiza a apreensão sobre a sua veracidade, uma vez que reduz a tendência para questões ligadas à precisão do conhecimento.

Em contexto de aquisições, o uso de mecanismos de integração social tem se mostrado eficaz para desenvolver uma relação de confiança entre as os funcionários das firmas envolvidas, bem como em fortalecer uma visão compartilhada de cultura e objetivos (Larsson & Lubatkin, 2001). Ghoshal, Korine e Szulanski. (1994) salientam que o uso de mecanismos, tais como trabalho em equipes, força-tarefa e reuniões têm efeitos positivos e tendem a levar à criação de redes interpessoais. A partir do estabelecimento dessas redes é presumível um aumento do foco na capacidade das unidades de identificar, adquirir e assimilar habilidades recíprocas (Lenox & King, 2004). A estabilidade organizacional é dependente da socialização, por meio da qual se estabelecem a lealdade, o comprometimento, produtividade e nível de rotatividade. É necessário estabelecer relacionamentos novos, internalizar novos valores e comportamentos em detrimento de antigos, para permanecer na organização e obter alguma recompensa (Motta et al.,2008).

A atratividade das políticas de recursos humanos também exerce influência sobre a confiança dos funcionários adquiridos na gestão da adquirente. A maneira como reagem nessas combinações empresariais depende, em parte, das suas avaliações quanto aos benefícios, remunerações e as progressões de carreira oferecidas, e também da percepção de justiça e equidade da gestão. O comprometimento dos funcionários, assim como o

estabelecimento da confiança, depende da capacidade da empresa adquirente de gerenciar de forma eficaz o processo de integração (Stahl et al., 2006). Dessa forma, o estabelecimento de uma equipe de transição pode ser útil para supervisionar as ações de integração até que seja criado um ambiente onde tais atividades sejam percebidas como justas e imparciais (Ellis & Lamont, 2004).

A liderança também desempenha papel importante no contexto de aquisições, podendo influenciar o clima organizacional com consequências nas interações sociais. Por meio de uma visão articulada, os líderes podem identificar problemas, selecionar as melhores alternativas, definir papéis e tarefas, fornecendo condições para facilitar o processo de integração. Com planejamento, orientação e esclarecimento das metas estabelecidas é provável que se minimizem os impactos negativos decorrentes do processo de aquisição (Densten, 2008; Tanure & Patrus, 2011). A liderança pode ainda desempenhar importante papel para aguçar sentimentos positivos nos funcionários, incentivando-os a expressar suas ideias, buscar consenso, negociar e ter compromisso (Densten, 2008; Tanure & Patrus, 2011).

Na maioria dos ambientes, os líderes podem influenciar os seus seguidores através de suas atitudes e comportamentos (Pucik, 2008; Densten, 2008; Tanure & Patrus, 2011). Diferenças entre estilos de gestão da firma adquirente e a firma adquirida podem gerar impactos negativos sobre o resultado da aquisição (Datta, 1991; Schoenberg, 2004); portanto, o papel da liderança é buscar a reconstrução de valores e significados compartilhados pelos indivíduos na organização (Motta et al., 2008). Assim, é essencial que a liderança seja capaz de compreender as emoções vivenciadas pelos funcionários da empresa adquirida e agregá-los, visando à consecução dos objetivos. É preciso que a liderança esteja aberta ao diálogo para que os envolvidos no processo possam expressar suas dúvidas sobre o processo, bem como seja capaz de mobilizar as pessoas em prol das mudanças (Tanure & Patrus, 2011).

Em processos de F&A, é fundamental que a liderança seja eficaz. Essa eficácia é decorrente da sua credibilidade e de sua capacidade de articular uma visão de futuro para os envolvidos, como também de seu senso de urgência e de utilização de uma comunicação efetiva (Birkinshaw et al., 2000; Pucik, 2008). Nesse sentido, Densten (2008) sustenta que a abertura da liderança para comunicar com frequência e de forma honesta, pode minimizar os sentimentos de incerteza, o medo, a raiva e a desconfiança dos funcionários adquiridos com as ações da empresa adquirente.

A gestão superior tem que expressar as justificativas para a aquisição e a sinergia buscada, o grau de integração e a visão de como a aquisição criará valor. Nesses termos, uma forte liderança comprometida com a estratégia adotada fornece a base para uma integração bem sucedida (Pucik, 2008). Portanto, se a liderança pode influenciar o clima organizacional com consequências para as interações sociais (Datta, 1991; Schoenberg, 2004; Birkinshaw; Kusstatscher, 2006; Pucik, 2008; Densten, 2008; Tanure & Patrus, 2011), por conseguinte, pode gerar impactos na transferência de conhecimento em contextos de fusões e aquisições.

O papel de uma comunicação honesta e frequente nessas estratégias é relevante (Shrivastava, 1986; Birkinshaw et al., 2000; Pitkethly, Faulknrt, & Child, 2003; Kusstatscher, 2006; Ranft, 2006; Pucik, 2008). Empresas que passaram por processos de aquisição demonstraram que uma comunicação eficaz, assim como, visitas frequentes foram preditoras de transferência de conhecimento. Nos estágios iniciais da aquisição, a transferência se dá de forma hierárquica (mão única – do adquirente para o adquirido); posteriormente, é substituída por uma transferência recíproca (Bresman et al., 1999).

Uma comunicação clara e consistente favorece a construção de um clima de relativa tranquilidade e ajuda a aumentar o moral dos funcionários adquiridos. A comunicação eficaz é um processo de mão dupla, da organização para os empregados e dos empregados para a organização (Pucik, 2008). É essencial que a empresa adquirente adote uma estratégia de

comunicação que prepare e oriente sobre as mudanças que virão. O desconhecimento sobre o processo de aquisição gera insegurança o que pode comprometer a gestão (Tanure & Patrus, 2011). Informações ou notícias desagradáveis são frustrantes em qualquer momento, entretanto, quando ditas sem demora e abertamente, são percebidas como menos negativas e podem despertar nos funcionários emoções positivas, inclusive porque aqueles com alternativas no mercado de trabalho, muitas vezes, não estão dispostos a se comprometer com uma nova organização caracterizada por um clima de medo e raiva (Kusstascher, 2006).

Saxton (2004) também evidencia o papel da comunicação ao salientar que os recursos humanos são ativos intangíveis e se os objetivos da aquisição não forem claramente comunicados é provável que haja perda desses recursos em decorrência da rotatividade. Logo, ações de comunicação interna e políticas de recursos humanos são essenciais para a retenção de funcionários, assim como para criar relações (Shrivastava, 1986; Birkinshaw et al., 2000; Pitkethly et al., 2003).

As propriedades do conhecimento também afetam o fluxo no qual o conhecimento é acumulado, muito do que é mantido e a facilidade com que se difunde dentro e além da organização. Ou seja, a natureza do conhecimento em si, se explícito ou tácito, afeta a transferência de conhecimento. A razão disso é que o conhecimento explícito pode ser codificado e articulado por meio de normas, processos, ferramentas e, portanto, é facilmente transferível (Nonaka & Takeuchi, 1997). Kogut e Zander (1992) salientam que, quando o conhecimento é codificado, ele pode ser alienado. Mas nem todo conhecimento é passível de ser explicitado em códigos.

Por outro lado, o conhecimento tácito contém componentes de qualidade pessoal, difícil de ser formalizado ou comunicado e é mais desafiador para transferi-lo que o conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 2003). A transferência do conhecimento tácito decorre da observação, visto que os observadores são processadores

ativos da informação fornecida pela fonte (Nadler, Thompson & Boven, 2003; Nonaka & Takeuchi, 2008). Como o conhecimento tácito é a base do conhecimento organizacional, é essencial que a organização promova o contexto apropriado para facilitar as atividades e interações de grupos (Chen, 2004; Tidd et al., 2005; Nonaka & Takeuchi, 2008).

Desse modo, as capacidades organizacionais são decorrentes de uma combinação de conhecimento individual e social. Ensinar, transferir as habilidades de como fazer algo, difere de ensinar como criá-lo. Portanto, o desenvolvimento de tais habilidades é improvável de ser transferido facilmente por estar vinculado a um contexto específico (Kogut & Zander, 1992). Assim, é fundamental que as organizações desenvolvam mecanismos para que o intercâmbio de conhecimento ocorra (Nonaka & Takeuchi, 1997; Khamseh & Jolly, 2008). Experiências compartilhadas são resultados de interação face a face e discussões; isto posto, equipes de integração podem, por meio de visitas, promoverem esses contatos que ajudam a transferir conhecimento tácito. Comunicações formais ou relatórios podem não ser adequados para transmitir as *nuances* do conhecimento tácito (Ranft, 2006). Nesses termos, o estabelecimento de um senso de identidade ou de pertencimento entre os funcionários envolvidos propicia uma troca voluntária de conhecimento (Bresman *et al.*, 1999).

Outro fator que afeta a transferência de conhecimento em uma organização diz respeito à sua capacidade absorptiva. A capacidade absorptiva é, em grande parte, função do nível da habilidade de reconhecer o valor de uma informação nova, assimilá-la e aplicá-la. A capacidade absorptiva de uma empresa é intangível e está relacionada diretamente com o estoque de conhecimento prévio, o que inclui habilidades básicas ou até mesmo uma linguagem comum; mas pode também incluir o conhecimento dos mais recentes achados científicos ou tecnológicos em um determinado campo. A capacidade de absorção de uma organização difere da capacidade de seus membros individuais, assim como o papel da diversidade de conhecimento individual dentro de uma organização. A premissa do conceito

de capacidade de absorção é que a organização precisa de conhecimento prévio, habilidades e pessoal qualificado para assimilar e utilizar novos conhecimentos (Cohen & Levinthal, 1990).

Dessa forma, a capacidade absorptiva potencial da empresa se refere à sua capacidade de adquirir, e assimilar conhecimento externo, enquanto que a capacidade absorptiva realizada se refere à capacidade da empresa de transformar e explorar o conhecimento adquirido (Chi, Chen, & Lai, 2006). Portanto, a criação de novos conhecimentos como inovações são resultados de capacidades combinatórias para gerar novas aplicações do conhecimento existente. Nisso reside a diferença entre a capacidade de produzir e a capacidade de criar de uma organização. Em síntese, o conhecimento acumulado fornece opções para assimilação de novas capacidades (Kogut & Zander, 1992).

Em processos de F&A, a autonomia da empresa adquirida tem também implicações sobre a transferência de conhecimento. Manter certa autonomia da empresa adquirida durante o processo de integração pós-aquisição, como também manter funcionários-chave estabelecendo rica comunicação entre os envolvidos, pode facilitar a aprendizagem e a transferência de recursos baseados em conhecimento para o novo contexto organizacional. Certa autonomia é benéfica quando se tenta preservar e transferir o conhecimento tácito. A autonomia da firma adquirida pode ser preservada por tempo suficiente para facilitar a aprendizagem e a transferência de conhecimento para a nova organização (Ranft, 2006), assim como está associada com a preservação das suas características e transferência de suas capacidades estratégicas (Angwin, 2004).

A aquisição em si de uma empresa com recurso valioso baseado em conhecimento não garante que esse recurso seja transferido com sucesso para a firma adquirente. A preservação do conhecimento durante o período de integração da aquisição é fundamental para que a transferência de conhecimento possa posteriormente ocorrer. Durante a integração das firmas,

existe a tensão entre preservar o conhecimento e as capacidades da firma adquirida e posteriormente, transferi-los para o novo contexto organizacional (Ranft, 2006).

De acordo com Szulanski (1996), a fonte do conhecimento pode relutar em compartilhar o conhecimento por medo de perder uma posição privilegiada, ou pode ressentir por não ser recompensado por partilhar seu conhecimento, ou pode ser relutante em dedicar tempo e recurso para apoiar a transferência. Szulanski (1996) sugere, como forma de facilitar a transferência de conhecimento, promover relações mais estreitas entre as unidades e também compreender e comunicar as melhores práticas que, quando não são transferidas, formam um hiato entre o que é conhecido e o que é realmente colocado em prática dentro da organização. A importância das relações é também evidenciada pelos pesquisadores Argote et al. (2003), segundo os quais as relações sociais importam para a criação, a retenção e a transferência de conhecimento. Ainda em relação ao contexto relacional, Castro et al.(2013) salientam que a motivação entre fonte e receptor para ensinar e aprender influenciam os resultados da transferência de conhecimento.

Tabela 2

**Fatores que podem influenciar a transferência de conhecimento em processos de fusões e aquisições**

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Fatores que podem influenciar a transferência de conhecimento em fusões e aquisições</b>	Autonomia da firma adquirida	Angwin (2004), Ranft (2006)
	Comunicação eficaz e transparência das ações	Bresman et al. (1999), Ranft (2006), Saxton (2004)
	Estilo de liderança	Kusstatscher (2006), Densten (2008), Pucik (2008)
	Atratividade de políticas de recursos humanos – retenção de funcionários	Stahl et al. (2006)
	Confiança	Davenport & Prusak (2003); Argote et al. (2003); Empson (2006), Perez-Nordtvedt et al. (2008)
	Capacidade absorptiva da empresa	Cohen; Levinthal (1990), Kogut & Zander (1992); Garvin (2000), Chin, Chen, & Lai (2006)
	Propriedade do conhecimento - Tácito ou codificado	Kogut & Zander (1992), Nonaka & Takeuchi (1992), Davenport & Prusak (2003), Nadler et al. (2003), Nonaka e Takeuchi (2008), Khamseh & Jolly (2008)

**Nota.** Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação.

### 3 Metodologia de Pesquisa

Com o objetivo de compreender a dinâmica da transferência de conhecimento em processos de aquisições, optou-se por pelo método de estudo caso qualitativo (Greenwood, 1973; Bonoma, 1985; Yin, 2005). A escolha se justifica pelo fato de que o tema é recente e não há consenso (Yin, 2005), tendo em vista que a transferência de conhecimento é um processo complexo influenciado por diversos fatores (Godoy, 1995; Yin, 1981) e sobre os quais pouco se sabe sobre o que determina seu sucesso (Bresman et al., 1999).

O estudo de caso singular por meio de pesquisa exploratória (Yin, 2005) tem por objetivo levantar questões e ou hipóteses para futuros estudos por meio de dados qualitativos, buscando compreender o fenômeno em toda sua complexidade (Eisenhardt, 1989; Yin, 2005), possibilitando perceber que elementos contextuais podem influenciar a ocorrência de determinados fenômenos (Yin, 1981). Isto porque o pesquisador, em contato direto com o campo de pesquisa, tem a possibilidade de captar não só o que é aparente, mas também o que está latente naquele contexto (Bonoma, 1985; Greenwood, 1973).

A seleção do caso é essencial, sendo uma decisão que pode influenciar nos resultados da pesquisa (Eisenhardt, 1989). Dado o objetivo da pesquisa, selecionou-se o estudo de um processo de aquisição ocorrido em 2009, que envolveu duas instituições financeiras, os bancos envolvidos no estudo foram identificados pelos pseudônimos<sup>1</sup> de Banco Ômega, empresa adquirente, e Banco Beta, empresa adquirida. O Banco Ômega é uma instituição financeira de economia mista, de especial relevância no contexto brasileiro. O Banco Beta era também uma empresa de economia mista, com uma importante atuação, porém, de natureza mais regionalizada. A unidade de análise foi o processo de integração que compreendeu,

---

<sup>1</sup> Os nomes são fictícios para manter em estrita reserva a identidade das instituições financeiras pesquisadas.

principalmente, a fase de pré-integração e integração, com foco nos fatores que favoreceram ou não o processo de transferência de conhecimento entre as duas instituições financeiras.

Os dados foram coletados de múltiplas fontes: entrevistas, documentos e observações (Yin, 2005). O ponto de partida para iniciar os procedimentos de coleta de dados foi obter autorização do Banco Ômega para a realização de entrevistas com os funcionários-chave que participaram ativamente do processo de integração das duas instituições financeiras. Para isso, o projeto foi encaminhado à Diretoria de Pessoas do Banco Ômega, por meio da unidade de gerência regional, acompanhado de uma carta da coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas, solicitando anuência para realizar a coleta de dados, bem como informando que os dados seriam tratados com a devida confidencialidade.

Após receber autorização do Banco Ômega, foi solicitado que a permissão para coleta de dados fosse formalizada, pois tendo um documento em mãos ficaria mais fácil para o pesquisador agendar as entrevistas com os respondentes. Assim, de posse da autorização encaminhada pela Diretoria de Pessoas do Banco Ômega, por meio de *e-mail* corporativo, o pesquisador iniciou seus primeiros contatos telefônicos, com o objetivo de identificar os funcionários que atuaram no processo da aquisição nas etapas de pré-integração e integração, com o intuito de estabelecer um primeiro contato e agendar as primeiras entrevistas. O apoio da alta direção do Banco Ômega foi essencial para a realização da coleta de dados primários.

Os entrevistados foram selecionados de acordo com critérios de relevância e criticidade de suas atribuições, nas fases de pré-integração e integração, cuja identificação foi possível a partir de alguns contatos com funcionários da Diretoria de Pessoas do Banco Ômega. De acordo com a natureza exploratória do estudo, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, com predomínio de questões abertas.

As entrevistas foram realizadas em Brasília e em São Paulo, e dos nove entrevistados, dois não autorizaram a gravação. O tempo total das gravações foi aproximadamente nove

horas e não foi computado o tempo de duração das entrevistas que não foram gravadas. Todos os entrevistados do Banco Ômega tinham participado de outras aquisições anteriores. Como a maioria das entrevistas foi gravada, o pesquisador concentrou-se nas perguntas e nas questões que foram surgindo no decorrer da fala do entrevistado. Dado o sigilo necessário, o próprio pesquisador realizou a transcrição das entrevistas, que depois de compiladas, perfizeram 156 laudas de dados primários. A relação das entrevistas conduzidas na pesquisa está relacionada na Tabela 3.

Tabela 3

**Perfil dos entrevistados, área de atuação, formação acadêmica, tempo na instituição e filiação**

	Perfil do Entrevistado	Etapa de Atuação	Formação	Tempo de trabalho		Filiação
				10 > 25 anos	> 25 anos	
E1	Gerencial / Estratégico	Pré-integração com foco em pessoas e gestão da mudança	Ciências Contábeis com especialização em Recursos Humanos		X	Banco Ômega
E2	Gerencial / Estratégico	Pré-integração com foco em pessoas e gestão da mudança	Ciências Contábeis, MBA em Controladoria e Pós-graduação em Auditoria.		X	Banco Ômega
E3	Gerencial / Estratégico	Integração - migração de produto, processos e serviços	Tecnologia da Informação com Pós-graduação em Gerenciamento de Projeto de Tecnologia.	X		Banco Ômega
E4	Estratégico / Executivo	Integração tecnológica	Ciência da Computação com especialização em Negócios e Finanças		X	Banco Ômega
E5	Gerencial / Estratégico	Pré-integração	Engenharia Elétrica e Engenharia Eletrônica Industrial. Especialista em Sistema Elétrico de Potência, em Segurança do Trabalho e em Gestão Ambiental		X	Banco Beta
E6	Gerencial / Estratégico	Integração tecnológica	Matemática com Pós-graduação em Administração com ênfase em Análise de Sistemas		X	Banco Beta
E7	Gerencial / Estratégico	Integração tecnológica	Ciências Contábeis com ênfase em Análise de Sistemas		X	Banco Beta

**Nota:** Dois entrevistados do Banco Beta, que não autorizaram as gravações, não estão relacionados na Tabela. Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com os dados da pesquisa.

A primeira entrevista aconteceu em Brasília, em 21 de novembro de 2012, com o gerente que trabalhou na fase de pré-integração, cujas ações eram voltadas para a incorporação dos funcionários do Banco Beta. Por meio deste funcionário, foram indicados e entrevistados dois gerentes, em Brasília, que participaram da operação de aquisição na fase de integração de processos, produtos e serviços.

A partir das informações coletadas nas três primeiras entrevistas, surgiu a necessidade de entrevistar funcionários no estado da Federação de origem do Banco Beta, visto que os relatos apresentaram informações sobre a ocorrência de transferência de conhecimento do banco adquirido para o banco adquirente, em especial, os conhecimentos relacionados à gestão ambiental, bem como a criação de uma fábrica de projetos para absorver um grupo especial de funcionários da adquirida. Como alguns entrevistados pertenciam à Diretoria de Tecnologia do Banco Ômega e a autorização para a pesquisa era oriunda da Diretoria de Pessoas, houve a necessidade de obter outra autorização para ter acesso aos respondentes da Diretoria de Tecnologia. Dessa forma, novos procedimentos foram iniciados com o objetivo de obter autorização daquela diretoria para a realização das entrevistas.

Com a nova autorização em mãos, iniciaram-se os contatos telefônicos para agendar as entrevistas, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Para não sofrer com a pressão do tempo, como ocorreu nas primeiras entrevistas, o pesquisador se programou para permanecer em São Paulo por três dias. A razão principal era explorar, ao máximo, o conhecimento dos entrevistados, caso estes se mostrassem receptivos diante das indagações que, porventura, surgissem a partir de seus relatos. Conforme evidenciado por Meyer (2001), tudo ia depender do estabelecimento da confiança entre entrevistado e entrevistador e da disponibilidade das pessoas para relatar fatos e percepções sobre o processo de aquisição.

A estratégia de disponibilizar mais tempo para as entrevistas se mostrou acertada visto que, inicialmente, apenas duas entrevistas estavam agendadas para o dia, 12 de março, de 2013 e, a partir dessas, outras quatro entrevistas foram realizadas nos dias 13 e 14 de março de 2013. Na oportunidade, o pesquisador conheceu o prédio que possui a certificação ISO14001, e também outros dois prédios que adotam a gestão ambiental. No campo de pesquisa, é benéfico escrever todas as impressões sem filtrá-las, porque é difícil saber o que será útil para a análise futura (Eisenhardt, 1989). Assim, o pesquisador observou e registrou

aspectos que se relacionavam com a cultura organizacional do banco adquirido e, também, sobre as práticas de gestão ambiental que eram aplicadas a outros prédios, além daquele que era certificado pela ISO14001<sup>2</sup>.

Finalmente, foram coletados dados de documentos e material secundário, fornecidos pelos entrevistados, bem como outros que são de domínio público. Essa combinação de dados permitiu obter informações valiosas sobre o processo de pré-integração e integração, bem como algumas medidas objetivas relativas às ações adotadas. Conforme salientado por Meyer (2001), quando organizações fazem aquisições, normalmente há um vasto número de documentos para construir um entendimento do que aconteceu, e, além disso, é prática comum as empresas contratarem consultores externos que também produzem documentos, mas que, em razão de limitações de tempo, recursos e acessos, raramente, é possível ter acesso a eles. Buscou-se, portanto, vários desses documentos que foram incorporados ao *corpus* desta pesquisa. Os documentos consultados estão relacionados na Tabela 4.

Tabela 4

#### **Relação de documentos utilizados na pesquisa**

<b>Relação de documentos utilizados na pesquisa</b>	
<b>Documento</b>	<b>Descrição do documento</b>
Doc.1	Parecer do CADE sobre o processo de aquisição
Doc.2	Preparação para as reuniões de levantamento de dados do Banco Beta
Doc.3	Visão consolidada da Estrutura e Governança do Banco Beta durante o processo de integração
Doc.4	Visão consolidada para fins de integração de Produtos/Processos/Serviços do Banco Beta
Doc.5	Apresentação Bem-vindos ao Banco Ômega
Doc.6	Direcionadores de Gestão de Pessoas
Doc.7	Projeto da Gestão da Mudança e Integração Cultural
Doc.8	Projeto de Integração de maior abrangência
Doc.9	CASE - Banco Beta Projeto SGA
Doc.10	Consulta ao site do Banco Ômega sobre ações premiadas sobre a Gestão Ambiental
Doc.11	Relatório Anual do Banco Beta de 2008 - Ação premiada sobre práticas de Gestão Ambiental
Doc.12	Jornais e revista consultados
Doc.13	Relatório encaminhado à Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil

**Nota.** Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação.

<sup>2</sup> Parte do conhecimento transferido para o Banco Ômega.

Os resultados das entrevistas foram resumidos na forma de uma narrativa de caso e, a partir dessa descrição, o pesquisador pode inferir possíveis relações entre os fatores facilitadores da transferência de conhecimento no processo de aquisição.

Para o propósito desta pesquisa, a análise dos dados foi focada nas seguintes frentes de trabalho constituídas pelo Banco Ômega: gerenciamento da mudança e processo de integração. A escolha de tais frentes se justifica visto que, pelo entendimento do pesquisador, nessas etapas os desafios inerentes ao processo de aquisição foram salientados e as medidas adotadas pelo Banco Ômega podem ter contribuído para promover um clima de confiança propício para que a transferência de conhecimento acontecesse. A análise foi ancorada nas premissas explicitadas a seguir.

- a) Planejamento da integração:
  - mapeamento de áreas de conhecimento;
  - manutenção de duas diretorias num primeiro momento;
  - constituição de equipe de integração conjunta;
  - funcionários com experiências em aquisições anteriores;
  - organização de eventos de interações sociais;
  - adoção de agências madrinhas;
  - adição de funcionários;
- b) O processo de comunicação adotado pelo adquirente:
  - canais de comunicação;
  - comunicação clara e eficaz;
- c) Visibilidade da liderança fornecida pelo Banco Ômega;
- d) Práticas e políticas de recursos humanos:
  - visão de futuro;
  - retenção de pessoal;

- e) Estabelecimento da confiança;
- f) Capacidade absorviva;
- g) Natureza do conhecimento e mecanismos utilizados para transferir conhecimento:
  - formais e informais.

O processo de análise de dados compreendeu, num primeiro momento, realizar a transcrição das entrevistas. Conforme já mencionado, a transcrição foi realizada pelo pesquisador que, posteriormente, fez um resumo de cada entrevista, destacando os pontos principais. Em outro momento, buscou-se identificar categorias, por meio de sobreposições de informações. O objetivo foi estabelecer critérios para nortear o raciocínio. Utilizou-se também leituras de jornais, revistas, documentos, notas de campo e consulta ao sítio do Banco Ômega para compreender o processo de aquisição, e os fatores que podem ter contribuído para a transferência de conhecimento entre as instituições financeiras.

## **4 Descrição e Análise de Dados**

### **4.1 Contextualização e caracterização do caso: aquisição do Banco Beta pelo Banco Ômega**

O ano de 2008 foi marcado por uma crise no mercado financeiro internacional em decorrência da falência de bancos europeus e norte-americanos. Os efeitos da crise financeira alastraram pelo mundo interconectado e equipes econômicas governamentais iniciaram discussões para avaliar os impactos da crise sobre suas economias. No Brasil, houve um movimento de desaceleração do crédito e receio dos empresários quanto ao impacto da crise na economia local (Doc13). Todavia, as previsões um tanto pessimistas dos efeitos da crise não se confirmaram; uma vez que o sistema financeiro brasileiro atuou de forma distinta dos países europeus e norte-americanos e, mesmo nesse cenário de turbulências, o Banco Ômega, anunciou a negociação de compra do Banco Beta (Doc12).

A operação de aquisição só foi possível a partir de uma mudança ocorrida no mercado financeiro que, por meio de medida provisória, permitiu que bancos de economia mista pudessem considerar em suas estratégias de expansão o crescimento inorgânico<sup>3</sup>. Dessa forma, o Banco Ômega deu continuidade a seus processos de expansão. A incorporação do Banco Beta não foi a primeira operação de aquisição realizada pelo Banco Ômega, dado que duas outras incorporações de bancos estatais, de pequeno porte, já haviam sido realizadas. Entretanto, a aquisição do Banco Beta foi mais significativa e desafiadora pelo porte e complexidade de suas operações (Doc13).

O Banco Beta era uma instituição financeira de economia mista, com atuação regionalizada, mas com algumas poucas dependências fora de seu Estado de origem. Tinha

---

<sup>3</sup> Crescimento da organização por meio de fusões e aquisições.

uma rede de aproximadamente 550 agências, com cerca de 14.000 funcionários e uma carteira de mais de 5,7 milhões de clientes. Era um banco complexo, atuando num mercado altamente competitivo, que, além de cumprir funções comerciais, era agente centralizador e gerenciador dos recursos financeiros do governo estadual. Da mesma forma, o Banco Ômega também era uma instituição financeira de economia mista; mas em relação ao Banco Beta, tinha como diferencial ser um banco maior e com atuação em todo território nacional e no exterior. Por ocasião da operação de aquisição, possuía mais de 5.000 agências e mais de 110.000 funcionários, excetuando-se estagiários e outros colaboradores (Doc13).

O objetivo da aquisição era aumentar a participação do Banco Ômega no Estado de atuação do Banco Beta, responsável pelo maior PIB do país. Todavia, para crescer e produzir resultados sustentáveis naquele estado, era necessário promover a retenção dos profissionais do Banco Beta, visto que, na percepção do Banco Ômega, eles conheciam bem aquele mercado e sua manutenção contribuiria para tornar mais fácil a continuidade aos negócios existentes, além de alavancar novas oportunidades. Assim, para se atingirem os resultados desejados, de crescer e produzir resultados sustentáveis, um dos maiores desafios do Banco Ômega no processo de integração foi reter os profissionais do Banco Beta, integrar culturas e fazer ajustes no sistema de gestão de pessoas, no intuito de favorecer a mudança de uma organização para outra com o mínimo possível de desgastes. Portanto, era crucial que a integração fosse realizada de forma ética, respeitosa e técnica, buscando evitar choques culturais com vistas a promover um bom clima organizacional (Doc13).

A motivação para a operação de aquisição ficou evidente na fala dos entrevistados, conforme se pode aduzir dos relatos:

O Banco Ômega precisava crescer neste Estado (...) que é o motor do Brasil (...) crescer de forma orgânica<sup>4</sup> era muito difícil (E1).

Ter uma presença forte no mercado (...), onde ainda não era líder (E2).

---

<sup>4</sup> Crescimento orgânico: crescimento natural das organizações, sem a utilização de fusões e aquisições.

Isto é, a motivação foi muito mais estratégica (...) aumentar a participação (...) num estado estratégico, um estado que tem o maior PIB do país, tem tecnologia, tem conhecimento, tem uma série de coisas (...) (E 4).

Segundo depoimentos, por ser um banco com abrangência nacional, o Banco Ômega oferecia mais oportunidades de ascensão profissional, já que as possibilidades se ampliaram para todo o país, além disso, a instituição adquirente crescia rapidamente, o que proporcionava maiores possibilidades (E5, E6 e E7). Outra questão apontada é que, além das oportunidades de ascensão serem maiores, as possibilidades de encareiramento do Banco Ômega eram mais flexíveis, visto que, no banco adquirido, por exemplo, quem era da área de TI não podia concorrer a uma vaga na área administrativa ou concorrer a vagas em agências, e vice-versa (E7).

Os relatos mostram que houve um plano de demissão voluntária para um público específico, cuja adesão foi feita antes da mudança de CNPJ. O pessoal fez a adesão ainda no Banco Beta e o desligamento ocorreu depois da mudança para o Banco Ômega, para que o conhecimento não se perdesse. O desligamento foi estabelecido de acordo com a conveniência de cada área e acertado com o banco incorporador. Apesar de não ter havido muita rotatividade de funcionários, a maioria reconheceu que houve a perda de funcionários talentosos.

## **4.2 A fase de pré-integração entre os Bancos Ômega e Beta**

Os funcionários egressos do Banco Beta relatam os sentimentos que permearam o anúncio da aquisição:

Primeiramente, foi um momento de muita incerteza e isso foi geral. (...) E aí tem um Plano de Demissão Voluntário<sup>5</sup>, e a dúvida (...) saio, não saio, saio, não saio. (...) não é fácil o que as pessoas passam, num processo de integração de bancos (E5).

---

<sup>5</sup> Plano de Demissão Voluntário é um instrumento utilizado por empresas para enxugamento do quadro de pessoal, que por meio de incentivos financeiros, incentiva seus funcionários a pedirem demissão.

No decorrer da fala, o entrevistado mencionou que, em recente incorporação de um banco público paulista por um banco privado, quase 20.000 funcionários foram demitidos (E5).

Outro relato caracteriza ainda o ambiente pós-anúncio, segundo o qual era

(...) péssimo, péssimo. Não poderia ser diferente (...) de repente a minha trilha parou ali. No primeiro momento tinha o impacto de não saber se nós continuaríamos empregados (...). Puxa e aí, o que vai ser de nós? (E7).

Continuando, o entrevistado alegou que os funcionários souberam da venda do banco por meio da imprensa; não houve divulgação interna do processo. Salientou ainda que, quando aconteceu o anúncio, eles estavam em um movimento forte para alavancar alguns pilares dentro do Banco Beta e, naquele momento, o trabalho dobrou, pois, além de continuar sustentando as demandas do banco, já que não podia haver redução do valor das ações, havia a necessidade de também trabalhar com vistas à migração dos sistemas entre as instituições financeiras envolvidas na aquisição (E7).

Finalmente, em outro depoimento, é destacado:

(...) em 2008 nós tivemos o impacto da venda (...) a gente tomou um choque, não esperava. (...) é o desconhecido, é a incerteza, a insegurança. É emprego isso aqui! É sustentabilidade! É família! Mas a gente se vê numa posição que é assim, não tem o que fazer. É fato. A compra é fato (...). Falava com o pessoal, nós vamos morrer com dignidade, nós vamos até o fim. Nós vamos mostrar o quanto somos bons, o quanto nós temos capacidade (E6).

O planejamento das ações de integração das duas instituições financeiras foi iniciado antes de março de 2009, mês em que o Banco Ômega assumiu o controle acionário do Banco Beta. O planejamento formal das ações com vistas à integração foi elaborado por uma consultoria externa e validado pelo banco adquirente (Doc7).

Ao assumir o controle acionário, o Banco Ômega estabeleceu uma administração conjunta com o Banco Beta.

(...) O Banco Ômega colocou uma administração no Estado onde se localizava a sede do Banco Beta (...) os diretores<sup>6</sup> e a empresa<sup>7</sup> trabalhavam em conjunto (...) com foco na integração. O banco tinha o controle acionário do Banco Beta, mas este continuava funcionando normalmente (...) as empresas continuaram independentes (E1).

Essa administração foi presidida, inicialmente, por um funcionário do Banco Ômega e posteriormente foi substituído por um profissional de mercado (E1). O depoimento de um funcionário egresso do Banco Beta ilustra bem essa tática adotada:

(...) quando houve a compra efetiva (...) por determinado período ficou uma diretoria independente. (...) Um banco com o CNPJ do Banco Ômega e outro com o CNPJ do Banco Beta e com uma gestão também separada, porém o controlador era o Banco Ômega (E4).

Em outro relato o funcionário da área tecnológica descreve essa administração conjunta:

Foi mantida a administração (...) do Banco Beta, e junto com essa administração, foi colocado o pessoal do Banco Ômega para administrar em conjunto, em parceria todo o processo de integração (E7).

O planejamento da integração do Banco Beta foi pautado em, pelos menos, três diretrizes: (a) minimizar impactos aos clientes e funcionários; (b) enfatizar a continuidade dos negócios; (c) e imprimir velocidade às ações de integração visando capturar sinergias. Já a incorporação, propriamente dita, foi estruturada em quatro etapas: (a) tomada de controle acionário; (b) absorção das áreas corporativas; (c) migração das agências e, por fim, (d) a absorção completa com a estabilização das operações no Banco Ômega (Doc8). O planejamento da integração de pessoas teve como premissas: (a) construir uma organização forte, (b) somar talentos, (c) respeitar e valorizar as pessoas e (d) integrar todos os funcionários do banco adquirido (Doc5).

Para gerir a incorporação, foram criadas cinco frentes de trabalho: a primeira, com foco na estratégia de atuação comercial; a segunda tinha em vista estabelecer o modelo adequado de operação consistente com a estratégia de atuação comercial; a terceira, o desenho da estrutura organizacional do banco adquirido para o período de transição; a quarta etapa tinha

---

<sup>6</sup> Diretores do Banco Ômega.

<sup>7</sup> Diretores do Banco Beta

como objetivo gerenciar a mudança e, por fim, a quinta etapa previa a coordenação do processo de integração (Doc8).

(...) existiam cinco frentes dentro do projeto (...) dentro de cada frente tinha um líder<sup>8</sup> para se relacionar dentro do Banco Beta. (...). Cada frente tinha um plano de integração de dados e pontos críticos que a gente tinha que cumprir para chegar à integração com sucesso. Todo material elaborado e acompanhado tinha um comitê patrocinador aqui dentro do banco (E1).

Com o objetivo de estabelecer um relacionamento interpessoal, o Banco Ômega promoveu várias ações de boas-vindas e integração para fortalecer valores de união, respeito e confiança ente os funcionários dos dois bancos. Os eventos contaram com a participação de executivos dos dois bancos, de forma a contribuir para ressaltar a expectativa positiva e a satisfação de acolher os funcionários do Banco Beta (Doc14). Com esse propósito, foram realizados eventos nos clubes recreativos dos funcionários e em regionais com o lema: “Fortalecendo Laços”. O evento consistiu em identificar um conjunto de agências próximas e, em seguida, seus funcionários eram convidados a passar o dia juntos. Várias atividades de integração foram realizadas nos finais de semana, como, distribuição de camisetas, corridas de bicicleta, plantio de árvores, dentre outras (E1, Doc14).

Na ocasião, dos eventos “Fortalecendo laços”, o entrevistado relatou que

(...) o Banco Ômega levou os embaixadores do vôlei para conversar com o pessoal, fizeram uma competição, formaram times (...) mistos<sup>9</sup> para não parecer confronto (...) (E1).

O objetivo era simbolizar a união, somar esforços. Nesses eventos, o clube do Banco Ômega oferecia a oportunidade de os funcionários do Banco Beta se associarem, antes que a incorporação ocorresse. As atividades realizadas foram fotografadas e os resultados obtidos foram divulgados na intranet do Banco Beta. Na avaliação do entrevistado, o clube recreativo dos funcionários:

(...) foi um canal de aproximação para troca de conhecimento e cultura de aproximação do pessoal (E1).

---

<sup>8</sup> Funcionário do Banco Ômega.

<sup>9</sup> Formado por funcionários dos dois bancos.

A respeito desses encontros, um funcionário egresso do Banco Beta fez a seguinte declaração:

(...) foi um evento antes da integração (...). Foram encontros realizados em todas as regionais e (...) nos clubes recreativos. (...) Veio presidente de um banco, veio presidente de outro banco, foi muito legal. Foi uma coisa bacana. Tinha até um lacinho chamado “estreitando laços”. Alguns colegas falavam assim “é a força nossa”. Mas foi um evento muito bacana. Participei de quase todos (E5).

O planejamento da integração incluía o mapeamento de áreas afins do Banco Beta com o objetivo de verificar o que seria incorporado e o que seria desativado. Sobre esse mapeamento, um entrevistado relata que:

(...) todas as áreas do Banco Ômega foram ao Banco Beta (...) e mapearam todos os processos, o que tinha lá que vou trazer, incorporar, ou o que tinha lá que tem que ser desativado que não vou trazer para dentro de minha estrutura, pois eu já tenho aqui (E1).

A partir desse mapeamento, as diretorias acionaram uma estrutura para migração desses processos. Vagas foram criadas em várias áreas do Banco Ômega. Em especial, uma nova diretoria foi criada no estado do Banco adquirido, para cuidar exclusivamente daquela rede, que cresceu em aproximadamente 550 agências. As vagas criadas foram priorizadas para serem ocupadas pelos egressos do banco adquirido. No intuito de preservar os funcionários em sua área de conhecimento/experiência e em termos salariais, procurou-se fazer uma equivalência para que os funcionários pudessem concorrer em oportunidades semelhantes (E1).

De acordo com os dados coletados, antes da incorporação, a diretoria de pessoas do Banco Ômega realizou um encontro com os administradores do Banco Beta, no qual foi apresentado como seria o processo de integração, as vagas que seriam criadas, os critérios para as concorrências<sup>10</sup> e como as pessoas poderiam fazer opção para disputar uma das vagas criadas. Nesse sentido, um funcionário deu o seguinte depoimento:

---

<sup>10</sup> Os funcionários do banco adquirido poderiam concorrer a diversas vagas criadas

(...) o Banco se comprometeu com os funcionários e com o sindicato que antes do dia 30/11<sup>11</sup>, as pessoas já teriam a clareza do que aconteceria a partir desta data (...). No dia seguinte todo esse material foi para intranet do Banco Beta, com perguntas e respostas (E1).

O Banco Ômega criou uma central de atendimento que ficou em funcionamento durante um mês, uma espécie de “RH Responde” com a participação de funcionários de ambos os bancos. Assim, as pessoas de posse desse número podiam ligar e tirar dúvidas sobre o processo.

Ainda segundo o relato, o banco adquirente adaptou um programa que já existia em seu portfólio de cursos conhecido como “Bem-vindos ao Banco Ômega”, destinados, especificamente, à integração de novos funcionários e o aplicou aos funcionários do Banco Beta que estavam sendo assimilados. O programa foi realizado presencialmente para os gestores, e, à distância, para os demais funcionários. O curso fornecia uma visão geral do Banco Ômega e de alguns processos; era composto por uma parte instrumental ensinando a trabalhar com o sistema e, outra parte, apresentando sua história e cultura. Para ministrar o curso, um grupo de educadores<sup>12</sup> foi capacitado para entender o processo de integração. O treinamento foi disponibilizado presencialmente para os gestores e um funcionário do projeto de gestão de pessoas comparecia a esses eventos para sanar as dúvidas, uma vez que, pela experiência do Banco Ômega, de incorporações anteriores, muitos assuntos já estavam definidos. Conforme relatado:

(...) o pessoal chegava com muitas dúvidas, sem tirar essas dúvidas ninguém aprende. A gente ia lá dava essa tranquilidade, falava, acalmava o pessoal (E1).

Segundo depoimentos, ainda na fase de pré-integração, foi adotada a estratégia de “Agências Madrinhas”, que foi uma ideia do Banco Ômega, utilizada em uma aquisição anterior e replicada nesta. A escolha da agência madrinha era definida em razão da proximidade física. Após a identificação das agências “madrinhas e afilhadas”, foram

---

<sup>11</sup> Data do início da integração.

<sup>12</sup> Educadores que ministravam o Curso Bem-Vindos ao Banco Ômega

realizados eventos de integração entre elas para que os funcionários pudessem se conhecer e, posteriormente, efetivar a adição cruzada.

Os entrevistados do banco adquirido destacaram a atuação das lideranças em suas respectivas áreas de atuação, durante o processo de pré-integração e integração que envolveu o processo de aquisição (E5, E6 e E7).

(...) ele foi um defensor nosso, assim ferrenho, com paixão. Até eu achava estranho, pô o cara do Banco do Ômega defender a gente com tanto... mas ele percebeu o valor que a equipe tinha. (...). Foi espetacular. (...) ele falava para a gente (...) vocês são muito bons. Sabe por quê? (...) Ele sabia lidar com esse lado aí de motivação, ele sabia lidar com isso, entendeu? (E5).

### **4.3 A fase de integração entre os Bancos Ômega e Beta**

#### ***4.3.1 O processo de integração do Banco Beta pelo Banco Ômega***

A partir de análise de dados, foram identificados os principais desafios na integração entre as duas instituições financeiras, a saber: (a) promover a integração de culturas organizacionais e ajustar os sistemas de gestão de pessoas para realizar a transição de uma instituição para outra, com o mínimo de desgaste, e (b) promover a retenção dos funcionários do Banco Beta. Nesse sentido, o depoimento de um funcionário do Banco Beta ilustra a estratégia adotada na incorporação dos bancos:

O Banco Ômega teve a inteligência de simplesmente ao invés de extinguir o Banco, e acabou; é nosso. Incorpora as áreas aí, o que sombrear, extingue. Não. Teve a paciência de criar essa unidade de gestão de transição (E5).

Após a incorporação do Banco Beta, em 30 de novembro de 2009, foi iniciado um programa de adição cruzada entre funcionários das agências madrinhas<sup>13</sup> e agências afilhadas<sup>14</sup>. O objetivo desse intercâmbio, segundo alguns relatos, era para que os funcionários conhecessem as práticas e sistemas dos dois bancos. Assim, funcionários de

---

<sup>13</sup> Agências do Banco Ômega

<sup>14</sup> Agências do Banco Beta

agências do Banco Beta tornaram-se adidos de agências do Banco Ômega e funcionários de agências do Banco Ômega tornaram-se adidos de agências do Banco Beta. Uma tática utilizada foi trabalhar com multiplicadores de conhecimento, cujo intuito era que a agência madrinha desse suporte às demandas da agência afilhada, durante o processo de integração e virada de bandeira, tirando dúvidas e acompanhando os procedimentos desta (E1).

Assim:

(...) eles se conheciam e trocavam conhecimentos, iam ambientando. A gente trouxe um funcionário que até então era de uma instituição concorrente para dentro de nossa instituição. Deixava claro que este funcionário, hoje, fazia parte da família do Banco Ômega, do conglomerado do Banco Ômega e esta relação de confiança foi acontecendo naturalmente. (...) Estavam ali funcionários da agência madrinha, trabalhando dentro das agências do Banco Beta e funcionários das agências do Banco Beta trabalhando dentro das agências do Banco Ômega, isso foi um processo de adequação cultural (E3).

Para fazer frente ao processo de integração, foi montado um comitê de transição composto por funcionários dos dois Bancos. Esse comitê fazia a ponte entre a estrutura e os processos do Banco Beta e do Banco Ômega. Foi definido, por parte do gestor<sup>15</sup>, um plano de ação estabelecendo como se daria a migração dos produtos do banco adquirido para o banco adquirente, e esse plano foi validado pela equipe responsável. Para realizar essa migração, era preciso ter conhecimento dos dois bancos, pois:

(...) não tinha como integrar um processo sem entender como ele funcionava; para tanto a gente entrevistou toda a direção geral do Banco Beta. A nossa parte foi a integração. Integrar produto, processo e serviços no ambiente do Banco Ômega. (...) fomos responsáveis pelo fechamento da instituição (...) cuja área de contabilidade foi a última área a ser fechada (E2).

Conforme relatado, a virada das agências do Banco Beta para o Banco Ômega ocorreu em forma de “ondas”. No início, um pequeno grupo de agências virou para o Banco Ômega, logo em seguida o comitê avaliava o processo de mudança e corrigia os desvios. A cada “onda”, aumentava o número de agências. Da mesma forma, a cada “onda” o comitê avaliava e corrigia os desvios para as próximas viradas, e foi assim, sistematicamente, até finalizar

---

<sup>15</sup> Cada área do Banco Ômega tem o gestor que define as diretrizes e estabelece normas para a realização das atividades.

todo o processo de mudança (E2). Ainda sobre a composição do comitê de transição, outro entrevistado relatou que foram escolhidos funcionários-chave do Banco Beta para que tivessem condições de tocar as demandas decorrentes do processo de integração (E3).

No tocante à área tecnológica, o banco criou uma unidade de integração de tecnologias bancárias composta por gerentes, analistas e técnicos especializados. Em razão de processos anteriores de aquisição, o banco já tinha a *expertise* de fazer um sistema de um banco adquirido, comunicar-se com o sistema do Banco Ômega, de maneira que a gestão de integração foi feita de maneira sistematizada. Um entrevistado fez o seguinte relato sobre as reuniões com vistas a integrar a área tecnológica do Banco Beta ao Banco Ômega:

(...) foram reuniões exaustivas, diurnas para não dizer diurnas (...) (E4).

Todavia, como em qualquer processo de aquisição, houve um receio inicial que, posteriormente, foi substituído pela confiança. Os entrevistados do Banco Ômega relataram que chegaram ao Banco Beta para fazer a incorporação com muito respeito, humildade, com uma visão de parceria, focados no objetivo comum, com metas claras, específicas e comunicando com clareza o que iria acontecer. O sucesso da integração dependeria da atitude dos funcionários do Banco Ômega ao conduzir os processos. Portanto, era essencial que fossem respeitadas as particularidades do Banco Beta. A clareza, a transparência das ações realizadas e a confiança que se estabeleceu ficam evidenciadas na seguinte fala:

(...) Ia haver o tombamento é lógico, ia haver mudanças, e através de processo de capacitação o processo seria aberto a todos. (...) a partir do momento que ele<sup>16</sup> percebia até mesmo pela atitude dos funcionários, qual era o objetivo maior do Banco Ômega estar lá dentro, fazer a incorporação, aumentar a participação (...) não era prejudicar o funcionário (...) a confiança foi acontecendo naturalmente (...). O objetivo era somar esforços para fazer a incorporação (E2).

Particularmente, os funcionários da área de TI do Banco Beta vivenciaram uma situação de incerteza maior, pois, segundo dados coletados, o planejamento inicial da integração não contemplava a criação de uma estrutura de TI, visto que a área tecnológica do Banco Ômega

---

<sup>16</sup> Funcionário do Banco Beta

se encontrava centralizada em outro estado da federação. Segundo relato de um funcionário, foi bastante complicado. Havia muitas dúvidas quanto ao futuro, pois não havia nada previsto para absorver aquela mão de obra qualificada em área afim naquele local. Nem mesmo o sindicato dos bancários se posicionou ativamente sobre a questão e, nesse clima de indefinições, os funcionários continuavam trabalhando sem saber para onde iriam. A angústia vivenciada fica evidente no seguinte depoimento:

(...) não acontece nenhuma virada<sup>17</sup> sem tecnologia. Isso aqui é fundamental. Se isso aqui não vira o banco não vira. E simplesmente ninguém olhou para nós em termos de sindicato (...). Somos uma mão de obra qualificada, não é em qualquer lugar que você se encaixa. Então, o pessoal fez uma paralisação aqui, quase não virou (E6).

Um funcionário do Banco Ômega da área de TI destacou que, naquele momento, eles estavam absorvendo pessoas que estavam passando todo o conhecimento, tendo que trabalhar, às vezes, à noite para não impactar o cliente e sem saber para onde iriam, qual salário receberiam e mesmo sem saber em que cidade iriam morar. A situação era muito delicada e contextualizou o momento através da seguinte metáfora proposta por um de seus subordinados:

(...) é como se estivéssemos num barco de madeira navegando. Cada pacote que a gente entrega, cada sistema que migra é uma tábua que tiramos do barco, é menos emprego, por fim vamos todos morrer afogados. É difícil não lembrar desse outro lado do processo (E4).

Alguns dos entrevistados destacaram que foi feito um trabalho hercúleo de comunicação, com diálogos, reuniões, gestão de processos e tarefas. Com muito “ouvir” e, às vezes, por meio de uma leitura corporal foi possível identificar angústia, dúvida ou até mesmo perceber a insatisfação do funcionário da instituição adquirida. A fala do entrevistado do Banco Ômega ilustra o cerne do trabalho desenvolvido:

(...) a integração das pessoas foi realizada com muita gestão (...) com muito diálogo, com muito ouvir as pessoas, suas necessidades e às vezes chegar e falar; lamento isso não dá, não é responsável com as contas do banco (...) fazer mais que isso (...) (E4).

---

<sup>17</sup> Mudança do Banco Beta para o Banco Ômega

Sobre as medidas adotadas pelo Banco Ômega, um funcionário do Banco Beta, ratificando a atenção dispensada, disse que a diretoria de tecnologia, à qual estavam submetidos, tranquilizou-os no sentido de que se tentaria criar uma fábrica de projetos naquele estado para absorver aquela mão de obra qualificada. Assim, durante o processo de integração, os líderes do banco adquirente da área de TI fizeram várias visitas e também destacaram pessoas específicas para atuar com os administradores do Banco Beta e pediram um voto de confiança, porque, na verdade, estava sendo iniciado um relacionamento com pessoas que não se conheciam, de ambas as partes.

Naquele momento, só podíamos realmente acreditar na promessa que eles estavam nos fazendo e que, de fato, foram todas cumpridas. Tudo que eles nos prometeram eles cumpriram (E7).

Outro funcionário de origem do Banco Beta também destacou a liderança do banco adquirente, ao dizer que, naquele momento, um funcionário do Banco Ômega teria ganho a sua admiração; quando informou que seria criada a fábrica de projetos para abrigar e absorver os funcionários de TI, que eram pessoas com qualificações elevadas, muito capacitadas, e que o Banco Ômega precisava desses profissionais. Entretanto, o entrevistado relatou que não havia nada por escrito que assegurasse que aquele discurso seria de fato validado pelo banco adquirente. “A única garantia era uma promessa e esta foi cumprida” (E6).

O sucesso desse projeto foi atribuído à parceria que se estabeleceu entre o Banco Ômega e o Banco Beta, o que pode ser ilustrado pelo seguinte depoimento:

(...) se você tem um pessoal qualificado, mas se não olha pela estabilidade de serviço, qual vai ser o destino dessas pessoas, por mais qualificadas que elas sejam você sabe que elas podem boicotar. O projeto pode sair daqui a dois, três anos, mas não no prazo recorde que saiu a migração, a virada aqui para o Banco Ômega (...) (E6).

Outro entrevistado também destacou a liderança do banco adquirente, salientando que o trabalho foi realizado em parceria, somando esforços, e de maneira sistematizada. Mencionou que havia um cronograma para migrar cada sistema, e virar as agências. O trabalho estava focado em TI, mas integrado com as outras áreas, como *marketing* e logística, pois, além

disso, era preciso também virar a placa, virar as cores, virar os equipamentos das dependências. Conforme mencionado,

(...) as equipes sentaram, técnicos de TI de Brasília, técnicos em TI do Banco Beta, analistas do Banco Beta, um batalhão em Brasília, eu e uma equipe aqui, junto com a equipe do Banco Beta conversando, dialogando, vendo, analisando tudo que tinha que ser feito, usando as modernas técnicas de gestão de projetos, e muita atitude (E4).

É ponto pacífico nos relatos dos funcionários da área tecnológica que atingir a migração antes do cronograma estabelecido pelo banco adquirente foi resultado da parceria entre os funcionários de ambos os bancos. Um entrevistado do Banco adquirido evidenciou que o pessoal do Banco Beta sempre “vestiu a camisa” da empresa e, naquele momento, a alternativa melhor que se tinha, seja para a continuidade da empresa ou da trilha profissional, era mostrar o seu valor, “fazer a coisa acontecer”. Assim, houve uma sinergia muito grande desde o assessor júnior até o alto posto da administração; uma parceria verificada em todos os níveis de comando dentro do Banco, ocorrendo, de fato, uma integração cujo resultado foi muito positivo (E7).

Em relação à absorção dos funcionários do banco adquirido, foram criadas vagas em diversas diretorias procurando encaixar o funcionário em sua área de conhecimento. Para concorrer às vagas abertas, os funcionários interessados do banco adquirido deveriam registrar suas intenções num sistema de parametrização, conhecido como Banco de Oportunidade e Talentos. Nesse sistema de concorrência, o funcionário era pontuado por sua avaliação de desempenho, sua graduação, cursos realizados, certificações obtidas, dentre outros indicadores. Entretanto, o Banco Beta não possuía um sistema de avaliação e concorrência semelhante. Portanto, caso o funcionário do banco adquirido fosse disputar uma vaga com um funcionário do banco adquirente, ficaria em situação desfavorável. Nesse sentido, dado que o sistema de concorrência considerava as experiências dos últimos cinco anos, os funcionários do banco adquirido foram priorizados no Banco de Oportunidade e Talentos para concorrer às vagas abertas. Esse deferimento permanecia até completarem cinco

anos, prazo em que estariam em igualdade de condições com os funcionários originalmente do Banco Ômega, (E1). Tentar encaixar o funcionário em sua área de conhecimento iria trazer benefícios não só para o funcionário, como também para o banco adquirente, conforme externado no seguinte relato:

(...) não há coisa melhor que você colocar alguém de fora, que participava de outra instituição, que fazia as coisas de forma diferenciada para contribuir essencialmente revisitando processos, fazer de forma diferente, fazer de forma melhor (E3).

Sobre o sistema de concorrência adotado pelo Banco Ômega, um egresso do Banco Beta da área de TI mencionou que eles eram conscientes de que, se tivessem que participar do Banco de Oportunidade e Talentos muitos, seriam reprovados, porque o Banco Beta não tinha uma política de recursos humanos que fomentasse o investimento em pós-graduação, e investimento em treinamento era quase zero e considerado como uma despesa. Não havia um investimento na carreira do funcionário, e, nesses termos, ressalta que a cultura do Banco Ômega é bem diferente, conforme externado:

(...) a gente não ia passar, não pela qualificação técnica e sim pela nossa graduação, pela nossa formação acadêmica a gente não ia passar, tanto é que o Banco de Oportunidades e Talentos foi exclusivo para o pessoal que era oriundo do Banco Beta (E6).

Assim, por meio do Banco de Oportunidade e Talentos diferenciado, foi dada a oportunidade de o funcionário de concorrer a uma vaga no estado de origem do Banco Beta ou em Brasília e, segundo relato, alguns funcionários foram para Brasília, inclusive, com ascensão na carreira (E7, E6). Conforme outro entrevistado, esse trabalho foi um caso de *benchmarking*, porque houve a preocupação do Banco Ômega com as pessoas e, também, a preocupação de não perder aquele capital humano, não perder a experiência que os funcionários tinham (Doc14, E5).

Por outro lado, a priorização dos incorporados, gerou algumas situações de desconforto com o funcionário do Banco Ômega, que também tinha pretensões de ascensão na carreira, e, naquele momento, o Banco de Oportunidades e Talentos deu preferência aos funcionários do

banco adquirido. Esse fato, no argumento de um entrevistado, gerou um boicote prejudicando a transferência de conhecimento. Assim, no início do processo de integração, foi um pouco difícil o estabelecimento de transferência de conhecimento, em mão dupla (E5).

Com a aquisição, os funcionários do Banco Beta, que já estavam inseridos em uma cultura, teriam que se adaptar a outra cultura organizacional. Dessa forma, quanto maior a adesão dos funcionários à cultura do Banco Ômega, menores seriam os riscos de choques culturais. O planejamento da gestão da mudança incluía pesquisar e analisar, por meio do mapeamento, as diferenças entre as culturas dos dois bancos, para identificar fatores que deveriam ser tratados (Doc1). Os documentos analisados e outros relatos evidenciaram que os resultados desse mapeamento não indicaram significativas diferenças culturais; ao contrário, encontraram-se muitas similaridades, como: (a) comprometimento com os valores da empresa; (b) espírito de equipe; (c) sentido de pertencimento; e (d) respeito às normas. Nesses termos, as ações de integração foram planejadas para ressaltar as similaridades das culturas organizacionais. Outro aspecto considerado fundamental para o sucesso da integração foi fomentar a criação de um ambiente de confiança, visto que há uma ansiedade natural no corpo funcional de empresas submetidas a processo de aquisição em decorrência da incerteza quanto ao futuro (E1; E2; E3; Doc7; Doc8).

Embora as culturas organizacionais dos bancos guardassem similaridades, os entrevistados de ambos os bancos mencionaram que diferenças culturais emergiram durante o processo de integração (E1, E2; E3; E4; E5; E6 e E7). No tocante à área tecnológica, não havia diferenças significativas entre os bancos, mas a cultura organizacional foi um aspecto desafiador no processo de integração (E4, E7). Tal constatação fica evidente na fala de um funcionário egresso do Banco Beta, ao afirmar que na parte técnica, na parte de sistemas, ou até mesmo quanto aos produtos oferecidos, guardadas algumas poucas diferenças, tudo é muito similar no segmento de instituições financeiras, entretanto, ressaltou:

(...) o grande desafio realmente foi a mudança de cultura, eu estar dentro de uma empresa nova. Quer queira quer não, apesar de fisicamente eu estar, (...) aqui (Banco Beta), trabalhando com as mesmas pessoas, praticamente executando as mesmas tarefas que eu executava, mas eu estava dentro de uma empresa diferente, onde a cultura é diferente. (...) tem um esquema mais ágil (E7).

Para lidar com as diferenças culturais entre os bancos durante o processo de integração foi relatado que a principal preocupação dos funcionários, que atuaram diretamente no processo, foi respeitar quem cuidava da parte operacional do banco adquirido, respeitar sua cultura e seus valores (E1; E2; E3).

(...) A preocupação (...) foi respeitar a cultura deles. A gente não estava tentando impor nada, até porque não daria certo. Eles tinham um jeito de trabalhar, era de um jeito diferente da gente, não podia ser igual, se fosse igual seria o mesmo banco. A gente tentou respeitar, só que tentando colocar o ponto de vista do Banco Ômega (...) (E2).

Conforme documentos analisados, as visitas de levantamento de dados realizadas no Banco Beta eram previamente planejadas e alguns pontos que, porventura pudessem gerar conflito eram repassados, inclusive, quanto às atitudes do funcionário que pudessem gerar desconforto quanto às questões culturais (Doc2).

#### ***4.3.2 O processo de transferência de conhecimento no processo de integração***

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que a transferência de conhecimento entre o Banco Beta e Banco Ômega foi explorada com êxito e ocorreu em via de mão dupla. Não havia como fazer a integração das duas instituições financeiras sem o conhecimento dos funcionários de ambas as instituições, em especial na área tecnológica. Não havia como migrar produtos, processos e serviços de uma instituição financeira para outra, sem ter o conhecimento dos dois lados; portanto, foi feito um trabalho com bastante parceria (E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7), não que inexistissem desafios, mas foram pontuais e contornados (E2). A transferência em via de mão dupla foi assim relatada:

(...) eles (Banco Ômega) tiveram de conhecer o nosso (Banco Beta) e nós o deles para a gente fazer a passagem das informações de um sistema para outro (E7).

Para realizar a migração dos sistemas, foi montada uma equipe, uma força tarefa, sendo que muitos funcionários do Banco Ômega se deslocaram da sede para o estado de origem do Banco Beta para dar suporte à efetivação da integração dos bancos. Ainda segundo relatado, um especialista do sistema operacional de conta corrente, por exemplo, do Banco Ômega se reunia com um especialista de igual sistema do Banco Beta e trocavam informações e, a partir desse ponto, as trocas fluíam por meio de vídeo e áudio conferência.

(...) Era na prática (...) na raça, a gente colocava a situação e buscava a solução juntos (...) (E7).

Ratificando esse intercâmbio, outro funcionário relatou que:

(...) não é apenas pegar a base de dados de um sistema e transferir para outro. As informações precisam ter significado; assim é preciso que alguém conhecedor do sistema diga o que é preciso extrair de um para ser incorporado no outro de forma eficiente. Cada funcionário conhecia as peculiaridades de seu sistema e pelo tempo exíguo não dava para se tornar especialistas nos sistemas de ambos os bancos (E6).

Para realizar, de maneira eficaz a incorporação dos sistemas, o funcionário do banco adquirido mencionou que foram feitas várias mobilizações, várias bancas<sup>18</sup> (E6).

A transferência de conhecimento na área tecnológica também ocorreu por meio de cursos formais, treinamentos e de capacitações, como também através de interação face a face, junto do funcionário, explicando a arquitetura e o funcionamento do sistema, fazendo, aprendendo, uma forma de transferir conhecimento, como algo que “beirava o informal” (E4).

A maioria dos entrevistados relatou que nesse processo de integração vários conhecimentos tácitos foram exigidos (E5; E2; E3; E6; E7; E4), pois, muitas vezes, a forma de melhor fazer não estava descrita nos procedimentos administrativos, não estava nos manuais ou nos compêndios de formação em Administração de Empresas, Economia, Engenharia ou qualquer outra área de formação, mas nos conhecimentos tácitos decorrentes

---

<sup>18</sup> Reuniões com diversos especialistas para dirimir dúvidas e apontar soluções.

da experiência única do funcionário (E5). Indagado sobre os mecanismos utilizados para absorver os conhecimentos tácitos, um entrevistado disse que:

Não saberia dizer se, de fato, era um processo consciente, ou se o processo de absorção estava inserido em um nível inconsciente, mas que foi realizado muito trabalho em equipe, parceria, observação, diálogo, sentar juntos, tentar fazer juntos, coisas assim, não sistematizadas. (E4)

Um funcionário incorporado do Banco Beta da área de TI disse que, com certeza, conhecimentos tácitos foram necessários, até porque muita coisa não estava documentada e muito conhecimento era propriedade do funcionário, e salientou que sempre tem aquele “pulo do gato”, aquele jeito especial de fazer algo que é pessoal. Ainda segundo o entrevistado, em algumas situações do processo de integração foi utilizado o conhecimento de determinada pessoa, sem o qual o processo de integração ficaria prejudicado (E7).

A premissa da integração foi incorporar o Banco Beta, para isso foram valorizadas e assimiladas as competências que os funcionários tinham em produtos, processos e serviços. Nas entrevistas, despontou a *expertise* que o banco adquirido possuía em termos de TI, de mercado imobiliário, cujo produto o Banco Ômega ainda era incipiente. O conhecimento que eles tinham dos clientes foi um fator avaliado positivamente pela maioria dos entrevistados e também, o conhecimento em gestão ambiental. O Banco Ômega procurou assimilar e manter o conhecimento diferenciado que o Banco Beta possuía, especialmente, relativo à certificação de gestão ambiental, visto que um de seus prédios possuía a certificação ISO14001<sup>19</sup>. O conhecimento foi mantido e algumas práticas de gestão ambiental foram expandidas para outros prédios.

---

<sup>19</sup> A ISO 14001 é uma norma internacionalmente reconhecida que define o que deve ser feito para estabelecer um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) efetivo. A norma é desenvolvida com o objetivo de criar o equilíbrio entre a manutenção da rentabilidade e a redução do impacto ambiental; com o comprometimento de toda a organização. A certificação da ISO 14001 permite à organização: a) demonstrar para reguladores e governo um comprometimento em obter conformidade legal e regulatória; b) demonstrar seu comprometimento ambiental para os *stakeholders*; c) demonstrar uma abordagem inovadora voltada para o futuro para clientes e colaboradores; d) aumentar seu acesso a novos clientes e parceiros de negócios; e) gerenciar melhor risco ambiental, agora e no futuro; f) reduzir potencialmente seus custos de seguros por responsabilidade pública e g) melhorar a sua reputação.

(...) O Banco Ômega não tinha nenhum prédio certificado e passou a ter com a aquisição do Banco Beta, assim como expandiu algumas práticas para outros prédios (E1).

Nesse aspecto, um funcionário do Banco Beta relatou que tem tentado, junto com sua equipe, levar para o Banco Ômega alguns valores que foram positivos, alguma experiência mais que testada de *benchmarking*. Conforme relatou o entrevistado:

(...) o Banco Beta foi o primeiro banco público a conquistar a ISO14001. Trata-se de uma certificação de gestão ambiental, ou seja, é a mitigação dos aspectos e impactos ambientais que uma empresa gera no meio ambiente (...) (E5).

Conforme relato, foram necessários dez anos para implantar a gestão ambiental no Banco Beta porque:

(...) não é algo simples de ser feito (...) para obter a certificação, uma organização tem que seguir todo um protocolo para identificar e mitigar o passivo ambiental gerado por ela (E5).

Continuando, o funcionário destacou que, numa empresa do porte do Banco Ômega, com aproximadamente 115 mil funcionários, imprime-se papel, consome-se energia e água, usa-se transporte coletivo ou transporte particular, desloca-se por meio de aeronave e tudo isso gera gás do efeito estufa que impacta o aquecimento global. E, por meio da gestão ambiental, é realizado um mapeamento dos diversos tipos de consumo: consumo de papel, de energia, de água, dos gases de efeito estufa que a empresa gera, dos resíduos sólidos gerados e como são descartados<sup>20</sup>, além de impacto na frota. Esses levantamentos se referem aos aspectos e impactos ambientais gerados por uma organização. Por exemplo: utilizar o papel é um aspecto ambiental, porque, por trás da indústria do papel, há toda uma cadeia produtiva que gerou impacto ambiental. A partir do momento em que o papel foi usado, rasgado e jogado no lixo, foi gerado um impacto ambiental.

O carro chefe da gestão ambiental é o “Levantamento de Aspectos e Impactos” – LAI. Assim feito, no levantamento dos aspectos e impactos ambientais, cada um deles é tratado. O LAI não é algo simples de ser feito, pelo contrário:

---

<sup>20</sup> Destinação da coleta seletiva

(...) o lixo de TI, você precisa saber, levantar, qual impacto que isso gerou na natureza. Desde quando nasceu o produto até quando ele foi descartado, tornou-se obsoleto (...) (E5).

O entrevistado externou seu sentimento de orgulho por ter elaborado os normativos que nortearam a política de meio ambiente do Banco Beta e que esses normativos com a devida customização foram assimilados pelo Banco Ômega. Mencionou ainda que o Banco Ômega estava trabalhando para obter o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI – Dow Jones Sustainability Index), pois já possuíam o índice da BOVESPA e ele, o entrevistado, foi ajudar nesse projeto, já que, possuir a certificação ambiental em qualquer prédio serviria para pontuar o banco adquirente no quesito gestão ambiental, com vistas à obtenção do índice DOW JONES de sustentabilidade (E5).

Indagado sobre os principais desafios na obtenção da certificação ambiental ISO14001, o entrevistado relatou que, na gestão ambiental, há um requisito chamado comunicação e nível de responsabilidades de cada área, conscientização e responsabilidade.

Esse item é importantíssimo para uma empresa conseguir a ISO 14001, e que não é fácil atingir todo o público (E5).

Disse ainda, que o longo demandado para a obtenção da certificação, se deu em virtude da necessidade de mudança cultural, conforme externado:

É preciso ter consciência que você faz parte do mundo. Que naquele teu pedaço ali é preciso saber agir de acordo com o impacto que você vai gerar na natureza de um modo geral. É necessário que cada um tenha uma atitude positiva em relação ao meio ambiente. Para isso acontecer, é preciso convencer na comunicação. É um processo de convencimento (E5).

O entrevistado relatou que, para obter a certificação, a organização tem de demonstrar, por meio de controles e registros, que conseguiu reduzir consumo de energia, consumo de água, consumo de papel. Para isso, toda a população interna do prédio, objeto da certificação, tem de estar consciente da política ambiental que é adotada na organização. E frisou que quanto maior o *staff*, mais difícil de a pessoa se convencer. Por outro lado, ele também

salientou que o Banco Ômega tinha processos muito mais avançados de análise de risco socioambiental de financiamentos empresariais que o Banco Beta (E5).

Perguntado sobre as razões pelas quais transferiu seu conhecimento na área de gestão ambiental ao Banco Ômega, o funcionário respondeu que:

(...) Foi uma lógica de vida sempre. (...) Quando entrei no Banco Beta eu conheci bastante gente que me deu oportunidade. (...) Pessoas que me transferiram conhecimentos, pessoas mais antigas, mais experientes. (...) Vim para o banco com o processo diferenciado (...). Bom por que vou reter esse conhecimento para mim? (...) Vou fazer aquilo que minha consciência quer, porque eu sei que tudo vem para o bem. (...) me doo com paixão à causa e tudo que pude transferir de conhecimento, eu transferi. Embora ouvisse de colegas que avançasse no trabalho devagar, pois assim que o pessoal absorvesse os processos, assimilasse o meu conhecimento eu seria jogado para escanteio (E5).

O entrevistado deixou claro na entrevista que isso não aconteceu.

Além dos conhecimentos em gestão ambiental, alguns entrevistados disseram que o Banco Beta tinha expertise na área de financiamentos imobiliários e TI (E5; E3; E4; E1; E2). Esse conhecimento ocorria numa escala menor que a empresa pública especialista nesse segmento, porém em estágio mais adiantado que outros bancos que atuam no mercado brasileiro. Assim, o banco adquirido possuía um mercado imobiliário superior ao do banco adquirente e também competência na condução desses processos, o que agregou conhecimento ao Banco Ômega, muito embora, conforme mencionou o entrevistado, com customizações e remodelagem necessárias para adequar-se ao sistema de grande porte do Banco Ômega (E3).

Quanto à área de TI, o depoimento destacou a qualidade da equipe do Banco Beta na qual:

(...) o que mais chamava a atenção era a capacidade técnica de atuar, o conhecimento técnico, as competências técnicas (E4).

Salientou que hoje:

(...) o banco não vive sem TI, um cliente não é atendido sem TI, não faz nada sem tecnologia. Relatou que a transferência de conhecimento na área de TI ocorreu por meio de (...) capacitação, treinamento em cursos formais montados pelos próprios funcionários, e também por meio de interações face a face, com conversas, trocando

ideias, junto do funcionário e explicando a arquitetura do sistema, fazendo e aprendendo (E4).

Indagado sobre os motivos pelos quais um funcionário de uma empresa adquirida transfere seu conhecimento para a empresa adquirente, o entrevistado disse que:

(...) reter o meu conhecimento não ia me levar a nada. E precisava do emprego, (...) reter meu conhecimento (...) eu acho que só ia me prejudicar. O banco (Ômega) me recebeu tão bem que eu não via motivo para fazer isso (...) e não era de minha filosofia (...). Por que o conhecimento que você retém, só serve para você e mais nada. O importante é você multiplicar o conhecimento (...). Aí você vê os frutos daquilo que você conhece. (...) você vê em cada um, aquilo que você ensinou, aquilo que você passou e você tem o resultado. (...) você pode sentir-se orgulhoso (...) fui eu que te formei (...) você tem esse gostinho (E6).

Continuando, relatou que a união dos funcionários da área de TI foi essencial para que os resultados surgissem.

Todos sabiam a importância que isso aqui tinha porque era um objetivo comum, não era objetivo de um só, era de todos. E para manter o polo de TI aqui, era preciso que o projeto desse resultado, e para isso muitos desafios foram enfrentados. (E6)

Ainda de acordo com o entrevistado, quando o projeto piloto da fábrica foi iniciado em 2009, formou-se um pequeno grupo, para pegar já a cultura do Banco Ômega no desenvolvimento de projetos. O objetivo era assimilar o conhecimento do banco adquirente para desenvolver os projetos de TI remotamente. O entrevistado informou que o aprendizado foi realizado por meio de vídeo conferência, áudio conferência, dentre outros, e foram utilizados multiplicadores para disseminar o conhecimento entre os funcionários incorporados, conforme afirmado:

(...) vamos aprender, vamos conhecer, para disseminar. Aqui foi feito tudo à base de multiplicador (...) (E6).

O entrevistado 5 evidenciou a importância da transferência de conhecimento com o seguinte comentário:

(...) ao transferir conhecimento, você também adquire. Por mais conhecimento que tenha, sempre há algo para aprender; portanto transferir conhecimento é exatamente uma via de mão dupla. Ao transferir seu conhecimento, se está num patamar acima ou abaixo, você tem sempre algo para absorver, e por vezes, mesmo tendo expertise sobre determinado assunto você percebe por meio de intercâmbio que há outras maneiras de

fazer melhor. Para isso, é preciso ser flexível, só não deve mudar o que é positivo. O capital humano é o bem mais valioso que uma empresa tem e em uma instituição financeira as pessoas e o conhecimento que elas dominam, estão entre seus ativos mais valiosos. Num banco não se fabricam peças, mas sim conhecimento, estratégia, inteligência competitiva. Portanto é preciso transferir de forma ética e honesta o conhecimento entre os funcionários para a empresa ganhar valor e escala, visto que a disputa no mercado financeiro não é fácil (E5).

Entre os desafios enfrentados para transferir conhecimento num processo de aquisição, a maioria dos entrevistados mencionou o fator tempo como limitador de uma transferência eficaz, haja vista que a integração tem um prazo para acontecer, um cronograma a ser cumprido (E1, E2, E6, E7).

(...) É preciso de tempo e disponibilidade (...) (E6)

(...) Um prazo maior para as pessoas assimilarem (...) uma convivência maior (E1).

Indagados sobre os fatores que podem favorecer a transferência de conhecimentos em processos de aquisições, os entrevistados mencionaram que o entendimento do objetivo da aquisição e a transparência das ações (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7), a confiança na empresa adquirente (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7), e assim como dar uma visão de futuro aos incorporados na nova organização (E1, E2, E3, E4, E5, E6), pode contribuir positivamente para uma efetiva transferência. Conforme reprodução de alguns relatos:

(...) compreender qual era o objetivo maior do Banco Ômega estar lá (...) (E2).

(...) que a estratégia era crescer (...) formar uma rede única (...) (E1).

(...) deixar claro no início (...) qual é o objetivo comum (...) (E3).

É preciso no processo de transferência de conhecimento:

(...) estabelecer a confiança (...) (E2, E1).

(...) conquistar a confiança aos poucos (...) (E4, E7).

É necessário ainda que:

(...) os dois lados se manterem abertos (...) estabelecer uma parceria (...) (E7).

(...) o ponto-chave é a transparência (E2).

(...) é você realmente falar as coisas do jeito que são. O que é possível, o que não é possível, o que está sendo feito, o que não está sendo feito (...) (E7).

É manter esse diálogo o tempo inteiro para ir posicionando as pessoas do que está sendo feito, do que está sendo tratado (E7).

Durante o processo de integração, quando ocorreu um pico de desconfiança: que poderia prejudicar a transferência de conhecimento (E4), o Banco Ômega teria atuado diretamente. Conforme relatado, uma comitiva formada por alto escalão foi enviada para o Centro de Processamentos de Dados do banco adquirido para atuar pontualmente. Essa comitiva fazia reuniões com grupos dos funcionários incorporados até que as dúvidas fossem dirimidas. As reuniões eram pautadas no respeito e na transparência das ações que estariam sendo viabilizadas junto ao Conselho Diretor com o objetivo de efetivar a fábrica de projetos de TI. Segundo os entrevistados E4, E6 e E7 a confiança dos incorporados foi sendo conquistada paulatinamente. A fala a seguir demonstra a preocupação do banco adquirente com o lado humano do processo, que não ficou esquecido durante a integração:

(...) começamos a nos reunir com as pessoas que estavam mal. E a gente falava tudo que podia, tudo que não podia, tudo que pretendia. O que era certo, o que era incerto, mas tinha perspectiva, e se não tinha falava. Honestidade, transparência para convencer as pessoas. Você não passa conhecimento para quem você não confia. (...) Tem muito a ver com o lado humano, com o lado psicológico da coisa que não ficou esquecida durante a integração (E4).

O estabelecimento de um clima de confiança entre as equipes das empresas, adquirente e adquirida, foi mencionado como fator que pode favorecer a transferência de conhecimento entre os envolvidos (E1, E2, E3, E4, E6 e E7). A questão da confiança num processo de aquisição envolve os dois lados, empresa adquirida e empresa adquirente, visto que naquele momento está sendo iniciado um relacionamento com o desconhecido, e nesse sentido a confiança tem que emergir dos dois lados (E7). E para que a confiança possa surgir o funcionário incorporado deu o seguinte depoimento:

(...) é realmente você se mostrar, os dois lados se mostrarem abertos a participar, estabelecendo uma parceria senão a coisa não anda. O maior desafio é realmente conseguir focar e trabalhar num momento onde você está absolutamente em

instabilidade emocional sobre o que vai acontecer no futuro próximo. Manter a tranquilidade e equilíbrio para trabalhar é o principal obstáculo para ser vencido. Quanto à parte técnica, não constitui problema maior visto que havia muitas similaridades nos sistemas do Banco Beta e do Banco Ômega (E7).

E também:

(...) você acreditar que a empresa que tá vindo vai te respeitar, vai ser para crescer, vai ser para o bem. A pessoa tem que ter uma visão de futuro, (...) um plano de carreira, uma visão do que vai acontecer (...) (E4).

(...) mostrar a importância deles no processo (...) não era tirar o cargo de A ou B, o objetivo era somar (E2).

(...) demonstrar que a aquisição vai trazer benefícios para todos (E3).

Deixando claro (...) como seria o processo, quantas vagas tinham sido criadas, como seriam as concorrências (...) (E1).

Outro desafio apontado foi manter-se atualizado, manter uma boa comunicação, particularmente no caso da tecnologia é trabalhar remotamente, é cuidar para que a informação aconteça nos dois polos tecnológicos com vistas à capacitação dos envolvidos (E4). Indagados sobre a percepção que tinham da gestão do conhecimento, em suas respectivas instituições financeiras, os entrevistados disseram que o Banco Ômega tinha um enfoque maior na gestão do conhecimento (E1, E2, E4, E5, E6, E7). O entrevistado 7 relatou que o Banco Beta não possuía uma cultura forte de documentação e que na área de TI tinha muitos terceirizados e, como consequência, muitos sistemas estavam “na mão de contratados”, assim havia muita dependência de terceiros (E7). Outro entrevistado mencionou que no banco adquirido não havia carga horária de treinamento obrigatória, como há no Banco Ômega. Não era exigido um conhecimento massificado, mas o conhecimento era focado na atividade fim (E5).

Em relação à transferência de conhecimento, alguns entrevistados do Banco Beta relataram situações de boicote que sofreram, visto que seus pares se negavam a passar os conhecimentos. Segundo um dos depoimentos, pouco tempo antes de acontecer a aquisição, o Banco Beta tinha realizado alguns rodízios gerenciais na área de TI. No momento em que

houve a aquisição, o funcionário estava recém-chegado em uma área sobre a qual não tinha domínio, não tinha contato com os gestores, nem estava totalmente integrado com sua equipe e nem com os produtos que eram trabalhados. Quando ocorreu a etapa da integração, o funcionário relatou que estava num processo para tentar estabilizar a situação de resistência do grupo e, naquele momento, respondia por uma área em que não dominava. Ao ser questionado sobre como venceu esse desafio para obter o conhecimento e, também, a cooperação dos liderados, ele disse que a alternativa foi aproximar aos poucos, mostrar que estava ali para colaborar, para ajudar. Foi um processo gradativo de, aos poucos, conquistar a confiança do outro e lentamente conquistar a confiança da equipe e assim aos poucos conseguir as informações de que precisava, conforme depoimento:

(...) eu tive que realmente buscar informação na área com outras pessoas também. Tive que, a duras penas, conquistar a confiança de outras pessoas e, aos poucos, ir conseguindo as informações de que eu precisava (E7).

Em outro depoimento, o entrevistado relatou que também na fase da integração era novato em uma equipe e também enfrentou boicotes por parte do grupo no processo migração dos sistemas. Mencionou que, ao demandar algumas tarefas, a equipe sempre apresentava obstáculos para não realizá-las e muito do negócio o entrevistado não tinha conhecimento. Indagado como resolveu o impasse, o entrevistado narrou que tirou o líder da equipe e também os funcionários que apoiavam aquela postura. Naquele momento, era preciso fazer “as coisas acontecerem”; para isso, largou temporariamente a coordenação do projeto de migração e voltou a ser um técnico, apoiando o restante da equipe. A fala do entrevistado descreve como foi o processo de migração em sua área de atuação:

(...) sentei na frente do terminal, voltei a programar, voltei a testar, voltei a fazer um monte de coisas. Fiquei janeiro e fevereiro trabalhando, dois meses direto de segunda a segunda. Entrava aqui às 09h da manhã e o mais cedo que eu saía daqui era 22:30 min da noite, isso de segunda a segunda. E aconteceu, migrou, virou. (E6)

Mas, se houve boicote dos pares durante o processo de integração, conforme mencionado nos parágrafos acima, houve também, conforme relatado, boicote por parte do

funcionário do Banco Ômega em passar o conhecimento para o funcionário do Banco Beta, o que era inclusive natural que acontecesse, visto que o funcionário do banco adquirente lutava por uma ascensão profissional com base em critérios do Banco de Oportunidades e Talentos, e ainda teve que assimilar nomeações com critérios diferenciados para os funcionários do banco adquirido (E5). Nesse sentido, o entrevistado disse que no começo foi difícil e que a transferência de conhecimento em via de mão dupla foi limitada e completou que “(...) houve mais do banco adquirido para o Banco Ômega (...)” (E5).

Questionados sobre o que fariam de diferente se a aquisição estivesse ocorrendo no momento presente, no tocante à transferência de conhecimento, as respostas dos funcionários divergem, entretanto a maioria mencionou o tempo exíguo para efetivar a integração como fator que afetou a transferência de conhecimento. Conforme mencionado:

Um prazo maior para realizar a integração possibilitaria mais troca e mais vivência de conhecimentos tácitos. Talvez fosse importante ofertar cursos mais instrumentais pouco teóricos, práticos, laboratórios para simular situações que seriam reais nas viradas das dependências. (...) Na direção geral isso foi mais tranquilo, porque o Banco Ômega absorveu os processos do Banco Beta, assim o funcionário adquirido teve que aprender sobre o processo do banco adquirente; portanto, foi inserido num processo que já existia. Todavia, nas agências a integração ocorreu de forma diferente, foi preciso pegar todo um processo e transformá-lo com as mesmas pessoas que trabalhavam no modelo anterior e fazê-lo funcionar. (...) a cartilha com o cliente na frente, pera aí... deixa eu olhar (...). Onde eu aperto? Qual o botão? Isso não funcionou (E1).

(...) quando o processo inicia e você demora muito a ir, muitas vezes não dá tempo de fazer adaptações, porque a integração tem um prazo para acontecer. Muitas vezes uma operação que tem características bem diferentes das do Banco Ômega, você tem que criar sistemas, criar rotinas, criar controles, isso não acontece de um dia para outro. Se você está desde o início do processo. Facilita (E2).

Todos consideram que o processo de integração entre os dois bancos foi bem-sucedido.

Mas em especial na área de TI houve o seguinte relato:

(...) para haver transferência de conhecimento tem que haver com confiança; se você não define o futuro das pessoas envolvidas na transferência de confiança, você não consegue ter transferência de conhecimento perfeito. Definir o quanto antes um plano de vida, um plano de carreira para os funcionários adquiridos para tirá-los da angústia e aí ter uma perspectiva, talvez isso pudesse interferir bastante na transferência de conhecimento (E4).

A questão levantada é consistente com o relato dos entrevistados incorporados da área de TI mencionado anteriormente.

Mas, ainda assim, com toda a angústia vivenciada pelos funcionários de TI, o Banco usou estratégias para minimizar o impacto na transferência de conhecimentos, que foram a transparência, o diálogo e o respeito com os funcionários adquiridos (E1, E4, E6, E7). A fala a seguir, sobre a criação da fábrica de TI, demonstra como a questão foi tratada:

(...) olha eu posso te dizer o seguinte: eu sei e posso dizer; eu sei e não posso dizer; ou eu não sei. A informação está sempre nestas três categorias. Eventualmente eu vou falar, eu sei e posso dizer (...). Eventualmente eu posso falar, eu sei (...) mas (...) simplesmente eu não posso falar isso ainda, tem que esperar definir, assinar tudo, o jurídico dá o parecer, o conselho assinar, aí nós vamos falar como é que vai ser. (...) E muitas vezes a honestidade de você dizer; eu não sei, ajuda muito, porque a pessoa acaba confiando em você. (...) mas eu garanto que assim que eu tiver e puder, eu vou dizer (...) (E4).

#### **4.4 Análise dos dados**

Conforme evidenciado por Eisenhardt (1989), muitos estudos publicados descrevem o método de coleta de dados, mas poucos discutem como foi realizada a análise dos dados. Nesta pesquisa, o primeiro passo antes de ir a campo foi buscar na literatura as razões pelas quais as estratégias organizacionais de fusões e aquisições ocorrem, quais são as etapas do processo e quais os principais desafios enfrentados na concretização dessas combinações empresariais. Procurou-se obter informações nos principais jornais que circularam no país com matérias relacionadas ao processo de aquisição envolvendo o Banco Ômega e o Banco Beta. Isso foi importante para que se pudesse construir, ainda que em aspecto preliminar, uma visão geral do processo de aquisição, o que foi essencial para estruturar as primeiras entrevistas. Os documentos consultados foram úteis para estabelecer fatos, validar percepções e também fornecer informações que não tinham sido mencionadas com precisão pelos entrevistados.

Como a literatura evidencia, os processos de F&A são operações complexas e nem sempre alcançam os objetivos pretendidos. Um bom planejamento das ações de integração pode ser um indicador de uma operação bem-sucedida. Assim, parece ser útil compreender as especificidades do processo de integração e outros fatores prováveis de acarretar problemas ou falhas e interferir no sucesso da implementação dessas ações (Dagnino & Pisano, 2008).

Desse modo, o foco desta análise se deu nas ações adotadas pelo banco adquirente durante o processo de pré-integração e de integração, que podem ter contribuído positivamente para identificação, retenção, assimilação e transferência de conhecimentos. Assim, a análise focou na transferência de conhecimentos relativos à gestão ambiental e conhecimentos na área de TI, visto que essas áreas despontaram nas entrevistas, como conhecimentos diferenciados do Banco Beta que foram incorporados pelo Banco Ômega. Embora também emergisse a *expertise* do banco adquirido em conhecimentos ligados à área de financiamentos imobiliários, a análise sob tal ótica ficou prejudicada, por razões de limitação de recursos e tempo, dado que exigiria nova autorização para coletar dados, bem como identificar e entrevistar potenciais fontes de informação.

O objetivo da aquisição do Banco Beta pelo Banco Ômega foi expandir os negócios no estado da federação (Teece, 1987; Birkinshan et al., 2000; Ghauri & Buckley, 2003; Kusstatscher, 2006; Hussinger, 2008), que é o motor da economia brasileira. O planejamento das ações de integração foi elaborado por uma consultoria externa e validado pelo banco adquirente com a incorporação de práticas consideradas positivas que foram adotadas nas aquisições anteriores<sup>21</sup>, em particular, o estabelecimento de agências madrinhas para as dependências que seriam incorporadas. Conforme salientado por Grimpe e Hussinger (2008), a aquisição de firmas maiores, como era o caso do Banco Beta, requer uma estratégia de integração bem desenvolvida.

---

<sup>21</sup> O Banco Beta foi a terceira aquisição realizada pelo Banco Ômega.

Foram criadas cinco frentes de trabalho para gerir a incorporação com os seguintes enfoques: (a) estratégia comercial, (b) modelo de operação em consonância com a estratégia de atuação comercial, (c) estrutura organizacional para o período de transição, (d) gerenciamento da mudança e integração cultural e (d) coordenação do processo de integração (Doc8). A criação dessas cinco frentes de trabalho é consistente com os argumentos de Haspeslagh e Jemison (1991), segundo os quais, durante o processo de aquisição, é necessário conjugar ações de ajustes estratégico e organizacional em consonância com os objetivos que nortearam a aquisição.

O estabelecimento de uma frente de trabalho para gerenciar a mudança e a integração cultural demonstra a importância do banco adquirente com as mudanças organizacionais e aspectos culturais que poderiam constituir-se em barreiras ao sucesso da integração. O processo de integração é um procedimento complexo (Weber, et al. 2009) e a mudança organizacional cultural é um processo lento que exige persistência numa visão de longo prazo; apesar dos desafios, é possível com união de forças, amenizar o choque cultural (Barros, 2001). A constituição de uma frente de trabalho especificamente para coordenar o processo de integração é consistente com visão de Ellis e Lamont (2004), que defendem que uma equipe de transição, para lidar com a complexidade do processo, pode contribuir para estabelecimento de um ambiente adequado, em que as atividades de integração sejam percebidas como justas pelos funcionários.

O banco adquirente estabeleceu uma equipe de transição composta de profissionais de ambos os bancos. Essa medida está alinhada com Shrivastava (1986), que afirma que uma equipe conjunta fornece condições de maior integração das áreas envolvidas, haja vista que possibilita uma comunicação mais efetiva e permite maior transparência das ações de integração. A capacidade relacional da equipe de integração e os recursos da rede relacional são essenciais para facilitar a interface de ações entre indivíduos na fase de integração

(Dagnino & Pisano, 2008). Especialmente, os funcionários entrevistados do banco adquirente tinham experiências em processos de aquisição, visto que a aquisição do Banco Beta era a terceira operação dessa natureza. Conforme salientado por Saxton (2004), a experiência é importante para a aquisição e transferência de ativos intangíveis, que, por sua natureza, são difíceis de codificar. A inexperiência do adquirente é um fator que pode subestimar as dificuldades envolvidas em transferências de recursos intangíveis. No caso em análise eles tinham *know-how* em integração de pessoas, processos e negócios. Conforme salientado por Chi et al. (2006), alto nível de capital intelectual faz progresso significativo, à medida que acumula experiências e transforma essas experiências em *know-how* para ações futuras.

O planejamento da integração do Banco Beta foi pautado em, pelos menos, três diretrizes: (a) minimizar impactos aos clientes e funcionários; (b) enfatizar a continuidade dos negócios; (c) e imprimir velocidade às ações de integração visando capturar sinergias. O planejamento da integração de pessoas teve como premissas: (a) construir uma organização forte, (b) somar talentos, (c) respeitar e valorizar as pessoas e (d) integrar todos os funcionários do banco adquirido (Doc5). Pode-se inferir, pelas premissas estabelecidas, que o planejamento compreendeu a integração das tarefas e a integração humana, cuja conjugação se reveste de importância crítica para o sucesso da aquisição, conforme argumenta Birkinshan et al., 2000)

As ações do banco adquirente, visando alcançar a integração, tiveram início antes da integração, de fato, ocorrer (Shrivastava, 1986). Por meio de equipes de transição, eventos de interações sociais, como “Fortalecendo Laços”, visitas cruzadas, programa de introdução, como bem-vindos ao Banco Ômega, estabelecimento de agências madrinhas, a adição de funcionários e outros rituais de socialização, o Banco Ômega norteou suas ações em controles sociais, que, segundo Larsson e Lubatkin (2001), não são autoritários e podem facilitar a aculturação em operações de fusões e aquisições, e resultar num processo cooperativo de

trabalho de empresas anteriormente independentes (Kogut & Zander, 1992; Bresman et al., 1999; Argote et al., 2003; Muthusamy & White, 2005; Bjorkamn et al., 2007).

A estratégia de adoção de agências madrinhas para agências do Banco Beta, além de fornecer orientações no período de migração, tirar dúvidas sobre produtos, serviços e aplicativos corporativos provavelmente favoreceram a interação social dos funcionários e promoveram o compartilhamento de conhecimentos e da cultura corporativa do banco adquirente, conforme dados coletados. A interação entre membros de uma organização é importante, porque altera os processos afetivos e cognitivos (Densten, 2008), e pode criar condições para transferência de conhecimentos, especialmente os de natureza tácita (Polanyi, 1966; Kogut & Zander, 1992; Morin, 1996). Isso porque o conhecimento que é mantido por indivíduos pode também ser expressado pelos membros de uma organização que cooperam entre si. Portanto, as interações sociais são importantes para a transferência de conhecimentos (Kogut & Zander, 1992).

Os dados coletados demonstram que o Banco Ômega adotou políticas e práticas de recursos humanos diferenciadas, o que pode de ter contribuído para reduzir o potencial de conflito e estresse inerente a processos de aquisição e, por conseguinte, ter fornecido as condições necessárias de interações entre os envolvidos e também promovido a retenção de funcionários (Stahl et al., 2005). Critérios diferenciados de concorrência<sup>22</sup> para ascensão profissional, a garantia de que os funcionários seriam mantidos, a correspondência entre funções comissionadas do Banco Beta para o Banco Ômega, dentre outras práticas adotadas, podem ter gerado uma percepção positiva nos funcionários incorporados, dando-lhes uma visão de futuro, culminando em baixo índice de rotatividade voluntária<sup>23</sup> (Shrivastava, 1986). Conforme salientado por Ranft (2006), num processo de integração há sempre a tensão de preservar capacidades e conhecimentos e transferi-los para a firma adquirente; para isso é

---

<sup>22</sup> Os funcionários do Banco Beta foram priorizados nas vagas abertas para ascensão profissional no Banco de Oportunidades e Talentos.

<sup>23</sup> Do público-alvo do PDV, aproximadamente 3.500 do Banco Beta, apenas 37,4% aderiram ao programa.

fundamental a retenção de funcionários-chave. Num processo de integração de empresas, especialmente empresas de serviços, conforme salientado por Empson (2000), constitui um desafio para o adquirente convencer os profissionais incorporados a permanecerem na nova organização e compartilhar seu conhecimento técnico e sua relação com os clientes com os colegas parceiros da aquisição. Analisando-se os dados, percebe-se que as ações do Banco Ômega com vistas à retenção de funcionários do Banco Beta foram bem-sucedidas.

De acordo os relatos, o banco adquirido estava à frente quanto aos conhecimentos relativos à gestão ambiental, visto que o prédio sede do Banco Beta adotava modernas práticas de sistema de gestão ambiental, o que lhe conferiu a certificação ISO14001. O banco adquirente não tinha, até o momento da aquisição, nenhum prédio com esse certificado, embora possuísse processos mais avançados de análise de riscos socioambientais de financiamentos empresariais. Esses conhecimentos relativos ao sistema de gestão ambiental foram assimilados, retidos e transferidos pelo Banco Ômega, com algumas customizações. O funcionário que implementou as ações no Banco Beta, com o objetivo de obter a certificação ISO14001, trabalhou durante alguns meses no estado federativo sede do Banco Ômega transferindo seus conhecimentos. Ainda segundo dados coletados, algumas práticas associadas à gestão ambiental foram expandidas para outros prédios do banco adquirente. Os conhecimentos do banco adquirido, relativos à certificação ambiental ISO14001, foram assimilados, retidos e transferidos para o Banco Ômega.

Em consulta ao *site* do Banco Ômega, é informado que o mesmo figura na lista de empresas com Índice Dow Jones de Sustentabilidade. Em resposta à indagação sobre em que medida a certificação ISO14001<sup>24</sup> contribuiu para essa conquista, a pesquisadora foi informada de que o DJSI é composto por ações que compreendem as dimensões econômica, social e ambiental. A empresa foi, portanto, avaliada nessas três dimensões. A verificação do

---

<sup>24</sup> Conhecimento transferido pelo Banco Beta conforme evidenciado nas entrevistas

Sistema de Gestão Ambiental por meio de padrões internacionais como a ISO14001 integra o tema de gestão ambiental. Dessa forma, o estabelecimento do processo de verificação e certificação internacional contribui para a melhoria de desempenho ambiental da organização, auxiliando no incremento de sua nota na avaliação do Índice Dow Jones de Sustentabilidade. Atualmente, no setor financeiro, vinte e três bancos estão listados no Índice Dow Jones de Sustentabilidade (A. Lago<sup>25</sup>, comunicação pessoal em 18.09.2013). Portanto, pode-se concluir que transferência de conhecimentos do Banco Beta relativos ao SGA foi realizada com êxito.

No planejamento inicial da incorporação, não constava a instalação da fábrica de projetos em TI no estado da federação de origem do Banco Beta. Entretanto, após a aquisição, o Banco Ômega vislumbrou a possibilidade de criar uma fábrica de projetos para absorver a mão de obra qualificada que o banco adquirido possuía na área de TI. Assim, conforme dados coletados, os líderes do banco adquirente se moveram no sentido de criar uma fábrica de projetos para absorver aquela mão-de-obra especializada. Essa iniciativa do Banco Ômega é consistente com os argumentos de Harding e Rovit (2005), segundo os quais a capacidade de extrair valor das operações de aquisições decorre em grande parte da habilidade da empresa adquirente de mobilizar e motivar os funcionários-chave a permanecer na nova organização (Harding & Rovit, 2005). Para Tidd, Bessant e Pavitt (2005), as competências corporativas se concentram nas competências de grupos especializados, interdependentes e coordenados, e, por meio da experiência, o conhecimento técnico e tácito é acumulado. Em particular, a tecnologia de informação tem provocado grandes revoluções e é provável que inovações substanciais continuem a ocorrer. A habilidade da organização de explorar novas tecnologias depende de suas competências tecnológicas e organizacionais específicas (Tidd et al., 2005) e a oportunidade de explorar conteúdo tecnológico protegido nessas combinações empresariais é de grande importância (Grimpe & Hussinger, 2008).

---

<sup>25</sup> Nome fictício

#### **4.4.1 Fatores facilitadores da transferência de conhecimento**

Ao estabelecer uma administração conjunta com duas diretorias, o Banco Ômega viabilizou o processo de incorporação e a continuidade dos negócios alinhando as estratégias corporativas do Banco Beta e as do Banco Ômega; portanto, numa fase inicial não houve perda de referência em termos de liderança do banco adquirido. A manutenção da direção do banco adquirido, segundo Angwin (2004), pode afetar positivamente a estratégia pós-aquisição, visto que pode favorecer as mudanças organizacionais por meio da habilidade de influenciar e aglutinar recursos humanos. Manter certa autonomia na gestão e interdependência (Pitkethly et al., 2003) é consistente com a preservação de capacidades estratégicas, que são habilidades ou conjunto de conhecimentos da firma adquirida (Angwin, 2004; Ranft, 2006). Recursos estratégicos são socialmente complexos e uma mudança de um contexto organizacional para outro pode reduzir sua capacidade, por alterar a interação dentro da nova organização (Ranft, 2006).

Em processos de fusões e aquisições, a comunicação com diferentes *stakeholders* é vital, especialmente aquela voltada para os funcionários incorporados. A falta de comunicação pode gerar desconfiança no processo (Barros et al., 2003). No caso analisado, observou-se uma preocupação do Banco de Ômega em disponibilizar informações sobre o processo de aquisição por meio de diversos canais, como palestras, encontros com funcionários, visitas, intranet corporativa, contato direto com lideranças, boletins com informações atualizadas comunicando as ações que seriam adotadas, além de o banco adquirente ter criado um canal de comunicação com os funcionários, espécie de *RH Responde*, que operou durante um mês para esclarecer eventuais dúvidas sobre o processo de incorporação. Nesse caso, as perguntas eram respondidas por técnicos das duas instituições financeiras, capacitados para atuar em diversas áreas. Uma comunicação eficaz, apoiada em ações consistentes, é a base para

construir ligações entre a empresa adquirente e os funcionários incorporados e garantir que a credibilidade seja mantida (Ghoshal & Haspeslagh, 1990; Datta, 1991; Bresman et al., 1999; Pitkethly et al., 2003; Ranft, 2006; Dagnino & Pisano, 2008; Pucik, 2008). Em síntese, uma comunicação clara facilita a retenção de talentos (Shrivastava, 1986).

O Banco Ômega estabeleceu vários canais de comunicação durante as ações de incorporação do Banco. Como mencionado, uma comunicação efetiva é condição necessária para uma integração bem-sucedida (Barros, 2001; Harding & Rovit, 2005). Em qualquer fase do processo ela é uma aliada. Num primeiro momento, a comunicação supre de informações os interessados e evita especulações negativas sobre o futuro que possam prejudicar o clima da organização. Num outro momento, indica a direção, como também divulga crenças, valores e princípios norteadores na nova organização (Barros, 2001). O papel da comunicação honesta e frequente pode despertar emoções positivas, especialmente num momento em que os funcionários incorporados têm de se adaptar às novas estratégias e estruturas, transferir e reter conhecimentos incorporados em novas rotinas e novos processos (Kusstatcher, 2006). As ações de *endomarketing* destacavam que a intenção do Banco Ômega era o crescimento, o desenvolvimento, somar forças e competências, e que muitas oportunidades seriam abertas para todos (Saxton, 2004).

As lideranças dos bancos adquirente e adquirido foram destaque no estudo de caso em questão. Em processos de F&A, as lideranças devem compreender as emoções vivenciadas pelos funcionários incorporados e agregá-los em prol dos objetivos comuns. É preciso que estejam abertas ao diálogo (Tanure & Patrus, 2011). E de acordo com os dados coletados, percebeu-se que as lideranças das duas instituições financeiras atuaram de modo a favorecer as ações de integração. Em todos os relatos dos funcionários incorporados, há menção às lideranças do Banco Ômega. Pelas narrativas dos entrevistados, é possível dizer que as lideranças do banco adquirente, por meio de suas atitudes e comportamentos, criaram as

condições ideais para o estabelecimento da confiança nos funcionários adquiridos (Kusstascher, 2006; Densten, 2008), contribuindo para promover uma atmosfera cooperativa entre eles. A visibilidade da liderança é importante, na medida em que poderá inspirar indivíduos a se comprometerem com o resultado da integração (Pucik, 2008; Dagnino & Pisano, 2008). Esse é um aspecto importante para evitar perda de motivação e rotatividade dos funcionários. Isso, porém, só é possível se o líder for confiável, competente e seriamente interessado no destino dos funcionários adquiridos (Densten, 2008).

As decisões mais difíceis de serem tomadas em um processo de aquisição se referem às pessoas (Harding & Rovit, 2005). De acordo com os dados coletados, antes da incorporação, a diretoria de pessoas do Banco Ômega realizou um encontro com os administradores do Banco Beta, quando foi apresentado como seria o processo de integração, as vagas que seriam criadas, os critérios para as concorrências e como as pessoas poderiam fazer opção para disputar uma das vagas criadas. O banco adquirente estabeleceu um sistema diferenciado de concorrência, priorizando o funcionário incorporado em sua área de atuação. Os entrevistados incorporados relataram que, de fato, suas chances nas concorrências seriam ínfimas, caso os critérios de ascensão não fossem diferenciados, visto que o Banco Beta não tinha um sistema de avaliação similar ao do banco adquirente. Concordaram também que as oportunidades de ascensão no Banco Ômega são maiores que no Banco Beta, pois elas surgem em diversas áreas, em todo o país e com mais frequência. As políticas e práticas adotadas para os recursos humanos pela empresa adquirente podem ter favorecido a integração por reduzir o potencial de conflitos inerentes a essas operações (Stahl et al., 2006).

Alcançar os objetivos corporativos pós-aquisição requer manter o moral e ganhar o compromisso dos funcionários adquiridos (Shrisvastava, 1986). Em processos de F&A há sempre o risco de perda de talentos (Tanure & Patrus, 2011). Nesse contexto, os recursos humanos têm importância estratégica, em razão de que, embora dados e informações possam

ser transferidos por meios eletrônicos, o conhecimento em si só pode ser transferido de maneira eficaz por meio das redes humanas (Davenport & Prusak, 2003). Em empresas de serviços, as relações dos funcionários com seus clientes são recursos valiosos e devem ser preservados (Empson, 2000). E no caso analisado, pode-se inferir que as ações do Banco Ômega com vistas à retenção dos funcionários foram consideradas bem-sucedidas.

Os dados coletados demonstram que as ações do banco adquirente, como manutenção de duas diretorias num primeiro momento, constituição de equipe de integração conjunta, organização de eventos de interações sociais, estabelecimento de agências madrinhas, adição cruzada de funcionários, estabelecimento canais de comunicação efetiva, visibilidade das lideranças, adoção de políticas e práticas de recursos humanos são fatores prováveis de terem favorecido o estabelecimento gradual da confiança nos funcionários incorporados. Conforme relatado, a questão da confiança num processo de aquisição envolve os dois lados, empresa adquirida e empresa adquirente, visto que no momento aquisição está sendo iniciado um relacionamento com o desconhecido, e nesse sentido a confiança tem de emergir dos dois lados (E7).

A confiança é um fator que afeta a transferência de conhecimento. Não importa o grau de tecnologia e o discurso empregado pela organização, se não houver confiança entre as partes envolvidas, não há transferência de conhecimentos. Infraestrutura e os recursos tecnológicos por si só não criam condições para que a transferência de conhecimento ocorra (Davenport & Prusak, 2003). A confiança fornece condições para que os funcionários adquiridos se sintam motivados e partilhem tarefas e propósitos (Tanure & Patrus, 2011). Relacionamentos pautados na confiança resultam em linguagem comum o que facilita a assimilação do conhecimento pelo destinatário (Perez-Nordtvedt et al., 2008).

No caso analisado, observa-se que a capacidade absorptiva do Banco Ômega pode ter sido fundamental para a retenção de conhecimentos do Banco Beta. Conforme analisado

(descrito), o banco adquirente identificou, por meio de mapeamento das áreas, os conhecimentos do banco adquirido que deveriam ser assimilados, retidos e transferidos no processo de integração. A análise da literatura de F&A sugere que a capacidade absorptiva de uma organização é intangível e se relaciona com sua habilidade de reconhecer uma informação nova, assimilá-la e aplicá-la em novos contextos. Essa capacidade é decorrente do estoque de conhecimento prévio, aptidão e pessoal qualificado e também inclui conhecimentos científicos e tecnológicos recentes para assimilar e utilizar novos conhecimentos (Cohen & Levinthal, 1990).

No processo de integração do Banco Beta pelo Banco Ômega, a transferência de conhecimento ocorreu por diversos meios, como intranet, vídeo e audioconferência, cursos formais, treinamentos e capacitações, interações face a face, e trabalhou-se, sobretudo, com multiplicadores de conhecimento. As ações são consistentes com os argumentos de que não é possível realizar a transferência de conhecimento por um único mecanismo (Jasimuddin, 2007). Em especial, na área tecnológica, a transferência de conhecimento ocorreu principalmente por meio das relações pessoais, conforme relatos de funcionários da área de TI:

(...) aqui foi feito tudo à base de multiplicador (E6).

(...) foi feito capacitação, treinamento em cursos formais montados pelos próprios funcionários, e também por meio de interações face a face, com conversas, trocando ideias, junto do funcionário, e explicando a arquitetura do sistema, fazendo e aprendendo (E4).

O observado no caso analisado é consistente com as ideias de Davenport e Prusak (1998), que afirmam que dados e informações são transferidos por meios eletrônicos, entretanto, o conhecimento transita com mais eficiência por meio das redes humanas. O compartilhamento de conhecimento informal costuma ser maior que intercâmbio de conhecimentos em encontros oficiais.

Pode-se extrair dos relatos que, durante a incorporação do Banco Beta pelo Banco Ômega, foram utilizados conhecimentos tácitos para que a integração fosse concretizada antes do cronograma estabelecido. A utilização de multiplicadores de conhecimento proporcionou redução no tempo de aprendizagem, além de favorecer a criação de um clima adequado à transferência de conhecimentos tácitos (Nonaka & Takeuchi, 2008). Isso é importante, pois, na medida em que ocorre a conversão do conhecimento individual tácito em conhecimento explícito, podem ocorrer, por meio do diálogo, discussão, experiências compartilhadas e observações (Tidd et al.,2008; Nonaka & Takeuchi, 2008).

Ficou evidente, nos depoimentos e documentos analisados, que o Banco Ômega realizou o processo de integração das pessoas de maneira respeitosa, ética, técnica e comprometida com os funcionários.

## 5 Considerações Finais

A teoria destaca vários motivos pelos quais uma organização adota F&A como estratégia de negócio. Neste estudo de caso observou-se que o Banco Ômega tinha como foco, na aquisição do Banco Beta, a expansão de seu *market share*. Entretanto, na fase de planejamento e das ações de integração, foram identificadas oportunidades de reter e assimilar conhecimentos diferenciados existentes no banco adquirido. Assim, além de atingir o objetivo pelo qual a operação foi idealizada, o banco incorporador adquiriu novas capacidades estratégicas, recursos intangíveis, além de incorporar novos conhecimentos.

Pelos dados analisados, percebeu-se que o planejamento da integração elaborado por uma consultoria externa, a capacidade absorptiva e a experiência do adquirente em processos de fusões e aquisições anteriores contribuíram positivamente para a eficácia em identificar e incorporar ativos intangíveis, que, por natureza, são difíceis de serem mensurados.

É necessário ter habilidade para identificar novos conhecimentos, para posteriormente assimilá-los e transferi-los para outro contexto organizacional. Portanto, torna-se fundamental que uma organização desenvolva sua capacidade absorptiva para identificar potenciais fontes de conhecimento. Se o conhecimento é o principal recurso sobre o qual se fundamenta uma vantagem competitiva sustentável, as organizações devem estar atentas para identificar e explorar o conhecimento existente internamente e também fora de suas fronteiras organizacionais. Especialmente, devem valorizar uma cultura em que o conhecimento flua na organização em todos os níveis.

Neste estudo pode-se verificar que as interações sociais são importantes para o sucesso da transferência de conhecimento. Em processos de F&A é essencial que seja feita a retenção de funcionários-chave e engajá-los em interações interpessoais para produzir a troca de recursos baseados em conhecimento. Conforme demonstrado na pesquisa, tais operações

provocam alterações significativas nas interações cognitivas e afetivas dos funcionários incorporados que experimentam elevados níveis de estresse e angústia, por não saberem como será o futuro. A fala de um dos entrevistados sobre a incerteza vivenciada refletiu este sentimento: “de repente minha trilha acabou”. Em outro relato, um funcionário se emocionou ao lembrar as sensações que permearam o processo de integração. Assim, para adquirir conhecimentos e obter capacidades estratégicas por meio de recursos intangíveis, a empresa adquirente deve dedicar especial atenção aos aspectos humanos que envolvem as estratégias de F&A.

As atividades de interação social adotadas pelo Banco Ômega, como “Fortalecendo Laços”, visitas cruzadas, equipes de transição, programa “Bem-vindos ao Banco Ômega”, “Agências madrinhas”, adição cruzada de funcionários e outras, favoreceram a criação de um ambiente cooperativo de trabalho.

Outra medida adotada pelo Banco Ômega, de estabelecer canais de comunicação para esclarecer dúvidas e prover os funcionários de informações sobre o processo de integração, contribuiu para aliviar as tensões e ansiedades, conforme emergiu dos relatos dos entrevistados. Ressalta-se nos estudos de transferência de conhecimento que a transparência e a comunicação clara são fundamentais para estabelecer a confiança nas ações da empresa adquirente.

O caso analisado sugere que o estilo de liderança adotado pelo banco adquirente desempenhou papel estratégico, dado que em todos os relatos dos funcionários incorporados do Banco Beta houve menção às atitudes e aos comportamentos dos líderes do Banco Ômega, destacando que chegaram com muito respeito, empatia, dialogando e tratando as pessoas com muito cuidado, para fazer a integração. A credibilidade e a coerência da liderança do Banco Ômega, durante o processo de integração, foram importantes para conduzir e articular uma visão de futuro aos funcionários incorporados, gerando um clima de confiança entre os

envolvidos. Especificamente em relação à área de TI, as lideranças dos bancos atuaram em perfeita sintonia, contribuindo para que a integração ocorresse antes do cronograma estabelecido.

As práticas e políticas de recursos humanas adotadas pelo Banco Ômega, como priorização dos funcionários incorporados no sistema ascensão profissional, correspondência de cargos e funções, maiores possibilidades de ascensão já que as oportunidades se abriram para todo o país, também favoreceram o estabelecimento da confiança nas ações do banco, promovendo a retenção de funcionários. A confiança nas ações da empresa adquirente é necessária para aumentar a efetividade da gestão, uma vez que reduz o estresse inerente a tais processos, facilitando o comprometimento dos funcionários e, conseqüentemente, favorecendo a transferência de conhecimento entre firmas que adotam fusões e aquisições como estratégias organizacionais.

Portanto, no caso analisado, do ponto de vista da transferência de conhecimento, embora não fosse esse o objetivo estratégico da operação, pode-se concluir que a aquisição foi bem-sucedida. Percebeu-se que o sucesso da transferência de conhecimento entre o Banco Beta e o Banco Ômega pode ser atribuído aos seguintes fatores: um bom planejamento das ações de integração, experiência do banco adquirente em aquisições anteriores, manutenção temporária da autonomia do banco adquirido, estabelecimento de comunicação clara e eficaz, lideranças comprometidas com os objetivos estratégicos, capacidade absorptiva, atividades de interação social e práticas e políticas de gestão de recursos humanos adotadas pelo banco adquirente que contribuíram para o estabelecimento de um clima de confiança, dando aos funcionários incorporados uma visão de futuro e, como consequência, favoreceram a retenção de funcionários. Com isso, o Banco Ômega, além de preservar, promoveu a transferência de conhecimentos internamente, bem como manteve a relação dos funcionários com os clientes, garantindo a continuidade dos negócios.

## 5.1 Limitações e descobertas

Esta pesquisa buscou ampliar o conhecimento sobre os fatores que podem contribuir para a transferência de conhecimento bem-sucedida em um processo de aquisição envolvendo duas instituições financeiras. Tal como qualquer pesquisa, limitações podem ser identificadas. Em particular, este estudo baseou-se em medidas subjetivas a partir de dados que emergiram das entrevistas e documentos analisados de um único caso.

Destacam-se ainda, como fatores limitadores deste estudo, a dificuldade em ampliar o número de entrevistados, o tempo disponível, recursos para realizar os deslocamentos para outros estados para a coleta de dados, assim como o sigilo no tratamento dos dados, pela natureza das instituições.

Uma descoberta nesta pesquisa foi que o fator tempo foi identificado como limitador de transferência eficaz de conhecimento em processos de aquisição, visto que geralmente a integração tem um cronograma definido e não há tempo hábil para explorar todo o conhecimento das áreas envolvidas. Ficou evidente também que, durante o processo de integração entre as duas instituições financeiras, houve a necessidade de conhecimentos tácitos.

Bresman et al.(1999) afirmam que, em processos de aquisições, num primeiro momento, a transferência de conhecimento ocorre em mão única, da adquirente para a adquirida, e posteriormente em via de mão dupla. No estudo de caso analisado, ao contrário do entendimento desses autores, a transferência de conhecimento ocorreu em via de mão única, da adquirida para adquirente e, em seguida, ocorreu em via de mão dupla.

O comprometimento moral com a transferência de conhecimento foi apontado por alguns entrevistados como fator determinante para sua ocorrência. Dessa forma, a

transferência de conhecimento seria determinada por componentes de natureza pessoal sobre os quais as ações da firma adquirente teriam pouca influência.

A falta de consenso que emergiu a partir da revisão da literatura sobre os fatores que contribuem para a eficácia na transferência de conhecimento em processos de F&A aponta para o valor potencial de mais pesquisas nesta área, haja vista que essas estratégias organizacionais tendem a persistir.

## Referências

- Alves, R. (2012). *Filosofia da Ciência – Introdução ao jogo e às suas regras* (17a ed.). São Paulo: Loyola.
- Anand, J. (2005). M & A Strategies in Mature and Declining Industries: Theoretical Perspectives and Implications. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4(2), 163-179.
- Angwin, D.(2004). The Managing Executive in Post-Acquisition Management. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 3(1), 55-79.
- Argote, L.; Mcevily, B., & Reagans R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Argyris, C. (2000). Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: *Gestão do Conhecimento* (pp. 82-107). Rio de Janeiro: Campus.
- Barros, B. T. (2001). *Encontro das culturas organizacionais*. In: B. T. Barros (Org.) *Fusões, Aquisições e Parcerias* (pp. 21-52). São Paulo: Atlas.
- Barros, B. T., & Héau, D. (2001). Aquisição de uma empresa brasileira de sucesso: Real & ABN. In: B. T. Barros, B.T (Org.). *Fusões, Aquisições e Parcerias* (pp. 143-159). São Paulo: Atlas.
- Barros, B.T., & Rodrigues, S. B. (2001). Compreendendo a Dimensão Cultural. In: B. T. Barros (Org.). *Fusões, Aquisições & Parcerias* (pp. 103-123). São Paulo: Atlas.
- Barros, B. T; Souza, H. H. R. F, & Steuer, R. (2003). Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: B. T. Barros. *Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as razões dos sucessos e fracassos* (pp. 17-49). São Paulo: Atlas.
- Barros, B. T. (2001). *Fusões, Aquisições e Parcerias*. São Paulo: Atlas.
- Bessante, T., & Tidd, J. (2009). *Inovação e Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.

- Birkinshan, J., Bresman, H., & Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 97-146.
- Bjorkman, I., Stahl, G. K., & Vaara, E. (2007). 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*, 38(4), 658-672.
- Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: Opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199-208.
- Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge Transfer in International Acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439-462.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (Eds). (2002) *International Mergers and Acquisitions: A Reader*. London: Thompson.
- Buono, A. F. (2003). SEAM-less post-merger integration strategies: a cause for concern, *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 90-98.
- Buono, G., Oliva, F. L, & Santos, S. A. (2007). Compartilhamento de conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores. In: S. A. Santos, N. P. Leite, & A. A. Ferraresi, A. A (Orgs). *Gestão do Conhecimento - Institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos)* (pp. 51-86). Maringá: Unicorpore.
- Camargos, M. A., & Barbosa, F. V. (2003). Fusões, aquisições e *takeovers*: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(2), 17-38.
- Camargos, M. A., & Barbosa, F. V. (2005). Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 12(2), 99-115.

- Cartwright, S., & Cooper, C. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7(2), 57–70.
- Cartwright, S., & Price, F. (2003). Managerial preferences in international merger and acquisition partners revisited: how are they influenced? *Advances in Mergers and Acquisitions*, 2(1), 81-95.
- Carvalho, N. R., Santos, S. A., & Leite, N. P. (2007). A implantação gradual do modelo de gestão do conhecimento: contexto e desafios nas operações de varejo. In: S. A. Santos, N. P. Leite, & A. A. Ferraresi (Org.). *Gestão do Conhecimento - Institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos)* (pp. 211-257). Maringá: Unicorpore.
- Castro, J. M., Diniz, D. M., Duarte, R. G., & Carvalho, R. B. (2003). Fatores determinantes em processos de transferência de conhecimentos: um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo e firmas licenciadas. *Revista de Administração Pública*, 47(5), 1.283-1.306.
- Chi, S., Chen, S. S., & Lai, J. H. (2006). The effect of alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliance. *The International Journal of Management Science*, 36(1), 298-316.
- Cohen, W. M, & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cortella, M. S. (2012). *Não nascemos prontos! Provocações filosóficas*. Petrópolis: Vozes.
- Dagnino, G. B., & Pisano, P. (2008). Unpacking the champion of acquisitions the key figure in the execution of the pos-acquisition integration process. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 7(1), 51-69.
- Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12(4), 281–297.

- Davenport, T. H., & Prusak L. (2003). *Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. São Paulo:Campus.
- Densten, I. L. (2008). How climate and leadership can be used to create actionable knowledge during stages of Mergers and Acquisitions. *Advance in Mergers an Acquisitions*, 7(1), 93-117.
- Dupas, G. (2001). *O Brasil, suas empresas e os desafios da competição global*. In: Barros, B. T. *Fusões, Aquisições e Parcerias* (Cap. 1, 21-52). São Paulo: Atlas.
- Drucker, P. F. (2002). *O melhor de Peter Brucker – O Homem, A Administração, A Sociedade*. São Paulo: Nobel.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ellis, K. M. &, Lamont B. T. (2004). Ideal Acquisition Integration Approaches in Relates Acquisitions of Equals: A test of long-held beliefs. *Advances in Mergers Acquisitions*, Elsevier Science Ltd., 3(1), 81-102.
- Empson, L (2000). Mergers between professional services firms: exploring na undirected processo of integration. *Advances in Mergers Acquisitions*, 1(1), 205-237.
- Ferraresi, A. A., Santos, S. A., & Leite, N. P. (2007). As fronteiras da gestão do conhecimento. In: S. A. Santos, N. P. Leite, & Ferraresi, A. A (Orgs.). *Gestão do Conhecimento - Institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos)*. (pp. 247-257). Maringá: Unicorpore.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2010). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências- Um Quebra-Cabeça do Caleidoscópio da Indústria Brasileira* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L., & Oliveira, M. M., Jr. (Orgs.). (2011). *Gestão Estratégica do Conhecimento – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas.

- Garvin, D. A. (2000). Construindo a organização que aprende. In: *Gestão do Conhecimento* (4a ed., pp. 50-81). Rio de Janeiro: Campus.
- Ghauri, P. N., & Buckley, P. J. (2003). International mergers and acquisitions: past, present and future. *Avances in Mergers Acquisitions*, Elsevier Science Ltd., 2(1), 207-229.
- Ghoshal, S., & Haspeslagh, P. (1990). The acquisition and integration of Zanussi by Electrolux: A case study. *European Management Journal*, 8(4), 414-433.
- Ghoshal, S. & Korine, H., & Szulanski, G. (1994). Interunit communication in multinational corporations. *Management Science*, 40(1), 111-122.
- Goergen, M., & Renneboog, L. (2003) Value creation in large european mergers and acquisitions. *Advances in Mergers Acquisitions*, 2(1), 97-146.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm', *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Greenwood, E. (1973). Métodos principais de investigation social empírica. In *Metodologia da la Investigation Social* (Cap. 6, pp. 106-126). Buenos Aires: Paidós.
- Grimpe, C., & Hussinger, K. (2008). Market and Technology Access Through Firm Acquisitions: Beyond One Size Fits All. *New Perspectives in International Business. Progress in International Business Research*, 3(1), 289-314.
- Hambrick, D. C., & Cannella, A. (1993). Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36(4), 733-762.
- Harding, D., & Rovit, S. (2005). *Garantindo o sucesso em Fusões e Aquisições – Quatro decisões-chave para a sua negociação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Harrigan, K. R., & Porter, M. E. (1983). End game strategies for declining industries. *Harvard Business Review*, 61(4), 111–120.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). Managing Acquisitions: Creating Value/Renewal Through Corporate. *Academy of Management Review*, 28(3), 370-374.

- Huang, M. (2011). Cultural influences on cross-organizational knowledge transfer in international strategic alliances. Paper presented at the annual meeting of the international communication association, *Dresden International Congress Center*, Dresden, Germany. Recuperado de: [http://www.allacademic.com/metal/p\\_92796\\_index.html/](http://www.allacademic.com/metal/p_92796_index.html/)
- Hunt, J. W. (1990). Changing pattern of acquisition in takeovers and the consequences for acquisition processes. *Strategic Management Journal*, 11(1), 69-77.
- Joia, L. A., & Lemos, B. N. (2009) Fatores relevantes à transferência de conhecimentos tácitos em organizações: um estudo exploratório. *Encontro Nacional da associação de Pós-Graduação em Administração*. São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Jasimuddin, S. M. (2007). Exploring knowledge transfer mechanisms: the case of a UK-Based Group within a High-Tech Global Coporatin. *International Journal of Information Management*, 27(4), 294-300.
- Khamseh, H. M, & Jolly, D. R. (2008). *Knowledge transfer in alliances determinant factors*. *Journal of Knowledge Manegement*, 12(1), 37-50.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(2), 383–397.
- Kogut, B, & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business*, 24(4), 625-645.
- Kamlot, D., Dubeux, V. J. C., & Castro, L. N. V. (2011). Comportamento de consumidores de instituições financeiras antes e após um processo de fusão. *Revista de Economia e Administração*, São Paulo, 10(4), 540-563.
- KPMG, Corporate Finance (2013). *Pesquisa de Fusões e Aquisições (3º Trim.)*. Espelho de transações realizadas no Brasil. São Paulo. Recuperado de:

[http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2013/fusoes-aquisicoes-2-trimestre-2013.pdf](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2013/fusoes-aquisicoes-2-trimestre-2013.pdf)

- Kroon, P., Noorderhaven, N., & Leufkens, A. S. (2009). A. Organizational identification and cultural differences: explaining employee attitudes and behavioral intentions during post merger integration. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 8(1), 19-42.
- Kusstatscher, V. (2006). Cultivating positive emotions in mergers and acquisitions. *Advances in mergers an acquisitions*, 5(1), 91-103.
- Larsson, R., & Finelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case study of synergy realizations. *Organization Science*, 10(1), 1-26.
- Larsson, R., & Lubatkin, M. (2001). Achieving Acculturation in F&A an International Case Survey. *Human Relations*, 54(12), 1.572-1.601.
- Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Recuperada em 16.11.2012 [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm).
- Lenox, M., & King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25(4), 331-345.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field Methods*, 13(4), 329-352.
- Miller, D., & Shamsie, J.(1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543.
- Miranda, J. C., & Martins, L. (2000). Fusões e aquisições de empresas no Brasil. *Economia e Sociedade*, 14(4), 67-88.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of direct research. *Administrative Science Quarterly*, 24(1), 580-589.

- Morin, E. (1996). *O Método III – O conhecimento do conhecimento*. Lisboa, Portugal: Europa-América.
- Motta, F. C. P., Vasconcelos, I. F. F. G., & Wood, T. (2008). O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: T. Wood Jr. (Coord.). *Mudança, Organizacional* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Nadler, J., Thompson, L., & Boven, V. L. (2003). Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer. *Management Science*, 49(4), 529-540.
- Santos, J. P., Netto, & Santos, S. A. (2007). A institucionalização da gestão do conhecimento. In: S. A. Santos, N. P. Leite, & A. A. Ferraresi (Orgs.). *Gestão do Conhecimento - Institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos)*. Maringá: Unicorpore.
- Nonaka, I. (2008). A Empresa Criadora de Conhecimento. In: Takeuchi, H., & Nonaka, I. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa - Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Oliveira, M. M., Jr. (2011) Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: Fleury, M. T. L., & Oliveira M. M, Jr. (Orgs.). *Gestão Estratégica do Conhecimento – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas.
- Pitkethly, R., Faulkner, D. Child, J. (2003). Integrating acquisitions. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 2(4), 27-57.
- Perez-Nordtvedt, L., Kedia, D. K., & Rasheed, A. A. (2008). Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer na empirical examination. *Journal of Management Studies*, 45(4), 714-744.
- Polanyi, M. (1966). *El estudio del hombre*. Buenos Aires: Paidós.

- Pucik, W. (2008). Post-merger integration process in Japanese. M&A: The voices from-line. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 7(1), 71-92.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2003). A bird in the hand or two in the bush? Integration trade-offs in technology-grafting acquisitions. *European Management Journal*, 21(2), 179-184.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2000). Bringing some discipline to M&A mania. Financial Times. *Mastering Management*, 5(1), 2-4.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (2000). Gerenciando o intelecto profissional - Extraíndo o máximo dos melhores. In: *Gestão do Conhecimento* (pp. 174-196). Rio de Janeiro: Campus.
- Ranft, A. (2006). Knowledge preservation and transfer during post-acquisition integration. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 5(1), 51-67.
- Ross, P. R., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. F. (1995). *Administração financeira: Corporate Finance*. São Paulo: Atlas.
- Rossetti, J. P. (2001). *Fusões e Aquisições no Brasil: as razões e os impactos*. In: B. T. Barros (Coord.). *Fusões, Aquisições e Parcerias* (pp.67-87). São Paulo: Atlas.
- Santos, S. A, Leite, N. P., & Ferraresi, A. A (Orgs.). (2007). *Gestão do Conhecimento - Institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos)*. Maringá: Unicorpore.
- Saxton, T. (2004). Acquisitions and Intangible Resources: Reputations as a Mobile and Transferable Asset. *Advances in Mergers Acquisitions*, Elsevier Science Ltd., 3(1), 177-191.
- Schoenberg, R. (2000). The influence of cultural compatibility within cross-border acquisitions: A review. *Advances in Mergers Acquisitions*, 1(1), 43-59.

- Schoenberg, R. (2004). Dimensions of management style compatibility and cross-border acquisition outcome. *Advances in Mergers Acquisitions*, 3(1), 149-175.
- Shein, E. D. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Scherer, F. M., & Ross, D. (1990). Industrial market structure and economic performance (3a ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *The Journal of Business Strategy*, 7(1), 65-76.
- Spender, J. C. (2011). Gerenciando Sistema de Conhecimento. In: M. T. L. Fleury, & OM. M. Oliveira, Jr. (OrgS.) *Gestão Estratégica do Conhecimento – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas.
- Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 5-9.
- Stahl, K. G., Cha, C. H., & Pablo, A. L. (2006). Antecedents of target firm members trust in the acquiring firm's management: A decision-making simulation. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 5(1), 69-89.
- Stahl, K. G., & Voigt, A. (2005). Impact of differences on merger and acquisition performance: A critical research review and an integrative model. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4(1), 51-82.
- Suen, A. S., & Kimura, H. (1997). Fusão e aquisição como estratégia de entrada no mercado brasileiro. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 2(5), 53-60.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Summer Special Issue), 27-43.
- Tanure, B., & Patrus, R. (2011). *Os dois lados da moeda em fusões e aquisições – O case da F&A dos bancos ABN AMRO, Real, Sudameris e Santander*. Rio de Janeiro. Elsevier.
- Takeuchi, H & Nonaka, I. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.

- Teece, D. J.(1987). *Technological change and the nature of the firm*. In: J. D. Teece. (Ed.), *The Competitive Challenge*. New York: Harper & Row.
- Tidd, J.; Bessant, J. & Pavitt, K.(2008).*Gestão da inovação*. São Paulo: Bookman.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Economist Books.
- Waack R. S.(2000). Fusões e aquisições na indústria farmacêutico-veterinária, *Caderno de pesquisa em Administração*, São Paulo, 7(3), 82-98.
- Weber, Y., Tarba, S. Y., & Reichel, A. (2009). Acquisitions Performance Revisited- The Role Cultural Distance and Post-acquisition Integration Approach. *Advances in Mergers and acquisitions*, 8(1), 1-17.
- Wood, T., Jr. (2008). Configurações Organizacionais no Brasil: Transições, Rupturas e Hibridismo. In: T. Wood Jr. (Coord.). *Mudança Organizacional* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Yakhlef, A. (2007). Knowledge transfer as the transformation of contexto, *Journal of High Technology Management Research*, 18(1), 43-57.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e método* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (1981).The case study Crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*. Cornell University, 26(1), 58-65.