

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

Patricia de Sá Freire

**ENGENHARIA DA INTEGRAÇÃO DO CAPITAL
INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM
CONHECIMENTO PARTICIPANTES DE FUSÕES E
AQUISIÇÕES.**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Fernando José Spanhol, Dr.
Coorientador: Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.

Florianópolis
2012

Freire, Patricia de Sá

ENGENHARIA DA INTEGRAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL
NAS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO
PARTICIPANTES DE FUSÕES E AQUISIÇÕES. [tese] / Patricia de Sá Freire
; orientador, Fernando José Spanhol ; co-orientador, Paulo Maurício Selig. -
Florianópolis, SC, 2012.

354 p. ; 21cm

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Fusões e Aquisições. 3.
Capital Intelectual. 4. Engenharia da Integração . 5. Ativos Intangíveis. I.
Spanhol, Fernando José. II. Selig, Paulo Maurício. III. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento. IV. Título.

Aos meus amores Robert, Conrado, Gustavo e Thiago, que tiveram a paciência para esperar que eu terminasse meus estudos acadêmicos para me terem “de volta”. Obrigada por me amarem, pois eu hoje nada seria sem vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço, de coração, a todos que estiveram comigo nesta caminhada desde o mestrado ao doutorado, ajudando-me a aprofundar conhecimentos para a criação deste método tão importante para as empresas brasileiras participantes de fusões e aquisições.

Especialmente, agradeço a três professores que fizeram a diferença no doutorado. Ao meu orientador Prof. Dr. Fernando José Spanhol que direcionou meus potenciais com respeito e certa orientação para a construção e aprofundamento desta pesquisa científica. Ao meu co-orientador Prof. Dr. Paulo Maurício Selig que com seus questionamentos me apoiou na escolha de procedimentos metodológicos mais seguros. Ao Prof. Dr. Roberto Carlos Pacheco, que me ajudou a voar mais alto na dimensão interdisciplinar e propor estudos propositivos.

Aos professores Antonio Cezar Borna, Aran Bey Tcholakian Morales, Marcio Vieira de Souza, Osvaldo Quelhas e Julio Vieira Neto, que me ajudaram a completar meu doutorado com suas responsáveis orientações em minha qualificação e me honraram com suas presenças na banca de doutoramento.

Com carinho, também agradeço ao meu grupo de estudos sobre o processo de criação do conhecimento: Ana Donner Abreu, Ângela Amin Helou, Gerson Saiss e Greicy Kelli Spanhol Lensi.

E finalmente, às duas amigas queridas da academia, que me escutaram, me apoiaram e mais do que tudo, me serviram de exemplo de perseverança para seguir em frente: Andressa Sasaki Vasques Pacheco e Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

*Um dia perguntaram a Demócrito como tinha chegado a saber tantas coisas. Respondeu: "Perguntei tudo a toda a gente." Bastantes séculos mais tarde, Goethe confessou por sua própria boca que, "se lhe tirassem tudo quanto pertencia aos outros, ficava com muito pouco ou nada".
(José Sobral de Almada-Negreiros)¹.*

1 Obra Completa. Lisboa: Estampa, 1962. Disponível em:
<http://www.ipv.pt/millennium/pers13_11.htm>

RESUMO

As fusões e aquisições (F&A) são caminhos utilizados pelas empresas como alavancas para rápido crescimento em mercados competitivos. Porém, essas operações têm incluído dificuldades pós-operatórias na consolidação dos ativos intangíveis do capital intelectual levando à perda do valor das marcas e das ações das empresas participantes. A mensuração do capital intelectual faz-se necessária para todas as empresas participantes de F&A e, para as organizações intensivas em conhecimento (OIC) esta necessidade apresenta um maior impacto visto que o valor na sua cadeia de transformação é advindo de ativos intangíveis. Para estas organizações é importante mensurar a aderência do capital intelectual da adquirente e adquiridas. Esta constatação gerou a questão de pesquisa de como mensurar a aderência do capital intelectual das OICs envolvidas em F&A, diminuindo-se as incertezas da fase de integração. E, conseqüentemente, delimitou-se o objetivo de propor um método para mensuração dessa aderência. Identificou-se que as pesquisas científicas estão focadas no desenvolvimento de modelos para a mensuração do capital intelectual, mas, no contexto das F&A, é preciso ir além, mensurando a aderência dos ativos intangíveis do capital intelectual das áreas correlatas da adquirente e adquirida. Em um estudo interdisciplinar foram elaborados três pressupostos: cria-se valor às adquirentes e adquiridas por meio da gestão do capital intelectual; é possível gerenciar os problemas de integração se a empresa adquirente levar em conta a gestão dos ativos intangíveis do capital intelectual e; quanto maior a aderência entre os ativos intangíveis a serem integrados, menor será a taxa de incerteza de sucesso da operação. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, mediante levantamento bibliográfico, documental e percepção de especialistas com base em entrevistas para aplicação de questionários. Foram identificados os ativos intangíveis, definidos pelo modelo referência *Intellectus* nas OIC da área de Tecnologia da Informação (TI), mapeando-os por área corporativa como elementos e subelementos do capital intelectual. A análise dos dados caracteriza-se como multiparadigmática descritiva, diagnóstica e propositiva. Foram alcançadas sete contribuições teórico-empíricas para a área de F&A entre OIC do setor de TI: (1) construção de visão multiparadigmática sobre os problemas de integração de F&A ampliando as explicações disciplinares da área de administração e gestão; (2) utilização da dimensão interdisciplinar da engenharia e gestão do conhecimento (EGC) para entendimento do conhecimento a ser integrado e gerenciado nas OIC, entendendo-o como processo e produto; (3) revisão do modelo

Intellectus e a sua adaptação à OIC participantes de F&A; (4) consolidação de lista de ativos intangíveis agregadores de valor aos bens e serviços das OIC do setor de TI; (5) proposições de práticas de gestão do conhecimento para a fase de integração das OIC após F&A, como a formação de Grupo Colaborativo e a participação pro ativa de um gestor do conhecimento e dos líderes; (6) definição de princípios e orientações para as OIC seguirem durante as três fases de F&A - *due diligence*, negociação e integração; (7) proposição da Engenharia da Integração, o método para a mensuração e gestão da aderência futura dos ativos intangíveis das áreas correlatas entre adquirente e adquirida determinando a taxa de incerteza da operação. Esta pesquisa foi validada nas concepções relacionadas às fases de formulação, de desenvolvimento e de resultados da pesquisa. O método proposto, chamado de Engenharia da Integração, teve sua aplicabilidade conferida ao contexto organizacional analisada por especialistas participantes de F&A.

Palavras-chave: Fusões e Aquisições. Processo de Integração. Engenharia da Integração. Organizações Intensivas em Conhecimento. Ativos Intangíveis. Capital Intelectual.

ABSTRACT

Mergers and acquisitions (M & A) are paths used by companies as levers for fast growth in competitive markets. However, these operations have experienced postoperative difficulties in the consolidation of intangible assets intellectual capital leading to brand value losses as well as their stock market value. The intellectual capital measurement is necessary for companies in M & A processes and even more striking for the knowledge intensive organizations (KIO) as its production chain value comes from their intangible assets. For these organizations it is important to measure the adherence of the intellectual capital between the acquirer and acquired. This finding led the research question of how to measure the adherence of the intellectual capital of KIO's involved in M & A, decreasing the uncertainties during the integration phase. And thus was delimited in order to propose a method for measuring this adhesion. It was identified that the scientific research is focused on model development for measuring intellectual capital, but in M & A context, you must go beyond measuring the adhesion of intangible assets intellectual capital of the related areas of the acquirer as well as the acquiree. In an interdisciplinary study were drawn three assumptions: it creates value to acquirers and acquired by managing intellectual capital, you can manage integration issues if the acquiring company take into account the management of intangible assets and intellectual capital, as the greater adhesion between the intangibles to be integrated, the smaller the uncertainty of success rate of the deal. We conducted a qualitative research through literature, documentary and expert insight based on interviews to questionnaires application. We identified intangible assets, defined by Intellectus reference model in the KIO's of the area of Information Technology (IT), chart them as per the corporate elements and sub-elements of intellectual capital. Data analysis is characterized as multiparadigmatic descriptive, diagnostic and purposeful. Were achieved seven theoretical and empirical contributions into the M & A field among KIO IT sector: (1) a multiparadigmatic view about the M & A integration issues expanding disciplinary explanations about the administration and management field, (2) use of the interdisciplinary engineering dimension and knowledge management (EGC) for understanding the knowledge to be integrated and managed in the KIO, considering it as a process and product, (3) review the Intellectus model and its adjustment to M & A participants from KIO; (4) consolidated list of intangible assets aggregators value to goods and services from KIO IT sector, (5)

knowledge management practices proposition for the integration phase of the KOI after M & A, such as the formation of Collaborative Group and the proactive participation of a manager's knowledge and leaders; (6) Principles and Guidelines for the KIO to be followed during the three phases of M & A - due diligence, negotiation and integration; (7) Engineering Integration proposition, the further adherence measurement and management method of the intangible assets of related areas between the acquirer and acquiree determining the uncertainty operation rate. This research was validated in their concepts related to the phases of design, development and search results. The proposed method, called Integration Engineering , had given its applicability to the organizational context analyzed by M & A experts.

Keywords: Mergers and Acquisitions. Integration Process. Integration Engineering. Knowledge Intensive Organizations. Intangible Assets. Intellectual Capital.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Do plano de investimento ao crescimento organizacional.... | 29 |
| Figura 2 - Principais conhecimentos críticos ao entendimento da tese | 51 |
| Figura 3 - Fases da pesquisa..... | 54 |
| Figura 4 - Ondas de F&A no mundo | 61 |
| Figura 5: Evolução do número de transações de F&A de 1994 – 2011..... | 63 |
| Figura 6 - Disponibilização de ativos intangíveis | 67 |
| Figura 7 - As cinco fases da operação de F&A | 68 |
| Figura 8 - As três fases da operação de F&A..... | 69 |
| Figura 9 - Geração de conflitos e resistências na fase de integração..... | 76 |
| Figura 10 - Maximizando a F&A a partir do modelo de integração | 77 |
| Figura 11 - Extensão da integração x racionalidade da integração | 79 |
| Figura 12 - Conceito <i>conhecimento</i> , da Grécia antiga à idade moderna..... | 87 |
| Figura 13 - Visão construtivista do conhecimento com base na dinâmica do Ser | 93 |
| Figura 14 - As três dimensões de análise do conhecimento | 98 |
| Figura 15 - Conhecimento individual explicitável | 99 |
| Figura 16 - Componentes cognitivos..... | 100 |
| Figura 17 - Incremento do valor dos intangíveis..... | 104 |
| Figura 18 - Modelo de processo de conhecimento em OIC | 106 |
| Figura 19 - Dimensões do Capital Intelectual do Modelo Skandia..... | 117 |
| Figura 20 - Capital Intelectual por Skandia Navigator | 118 |
| Figura 21 - Capital Intelectual: uma relação de estruturas humanas, internas e externas | 119 |
| Figura 22 - Elementos do Capital Intelectual | 120 |
| Figura 23 - Eventos de consolidação do termo Capital Intelectual | 121 |
| Figura 24 - Modelo básico de medição do Capital Intelectual | 122 |
| Figura 25 - Evolução do Capital Intelectual, enfoques principais..... | 127 |
| Figura 26 - Árvore do Conhecimento, os intangíveis da empresa..... | 129 |
| Figura 27 - Subdivisões do Capital Intelectual pelo <i>Intellectus</i> | 130 |
| Figura 28 - Estrutura do Modelo Intellectus..... | 131 |
| Figura 29 - Base teórica do método proposto..... | 138 |
| Figura 30 - Procedimentos metodológicos da pesquisa | 141 |
| Figura 31 - Alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos que conduzem a sistemas e processo do projeto | 142 |
| Figura 32 - Fases da pesquisa..... | 146 |
| Figura 33 - Coleta de dados..... | 148 |

| | |
|---|-----|
| Figura 34: Princípios para o sucesso da F&A | 209 |
| Figura 35 - Fases e princípios do Método Engenharia da Integração..... | 210 |
| Figura 36 - Diagrama-resumo da Engenharia da Integração em F&A | 212 |
| Figura 37 - Etapas 1 e 2 da Engenharia da Integração | 214 |
| Figura 38 - Etapa 3 da Engenharia da Integração | 215 |
| Figura 39 - Etapa 4 da Engenharia da Integração | 216 |
| Figura 40 - Os dez passos para a integração | 217 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 - Publicações de estudos referentes a F&A e organizações intensivas em conhecimento..... | 36 |
| Quadro 2 - Referencial teórico da tese | 49 |
| Quadro 3 - Tipos e motivos de ocorrência de F&A | 61 |
| Quadro 4 - Relação dos problemas após as F&A..... | 71 |
| Quadro 5 - Resumo dos problemas de integração em F&A | 73 |
| Quadro 6 - Classificação da integração..... | 78 |
| Quadro 7- Dimensões do conceito Conhecimento | 82 |
| Quadro 8 - Evolução das definições do termo Conhecimento | 83 |
| Quadro 9 - Expressões para a nova Sociedade do Conhecimento..... | 89 |
| Quadro 10 - Quatro categorias dos ativos de conhecimento | 109 |
| Quadro 11 - Inter-relação entre ativos intangíveis e geração de valor | 110 |
| Quadro 12 - Valor de mercado de uma empresa | 112 |
| Quadro 13 - Fórmulas de cálculo dos ativos intangíveis..... | 113 |
| Quadro 14 - Sintetização das correntes de pensamentos sobre Intangíveis..... | 115 |
| Quadro 15 - Tipos de Ativos..... | 116 |
| Quadro 16 - Exemplos de Ativos Intangíveis | 116 |
| Quadro 17 - Paradigmas metodológicos de avaliação de intangíveis | 118 |
| Quadro 18 - Definição de Capital Intelectual..... | 122 |
| Quadro 19 - Modelos de avaliação do Capital Intelectual..... | 124 |
| Quadro 20 - Classificação de ativos intangíveis..... | 126 |
| Quadro 21 - Modelos principais de CI, segundo enfoque de análise .. | 128 |
| Quadro 22 - Referencial da tese | 129 |
| Quadro 23 - Constructos da tese: subelementos do modelo Intellectus | 132 |
| Quadro 24 - Critério Gravidade G.U.T. | 149 |
| Quadro 25 - Critério Urgência G.U.T. | 150 |
| Quadro 26 - Critério Tendência G.U.T. | 150 |
| Quadro 27 - Critério Impacto sobre Investimento G.U.T. | 150 |
| Quadro 28 - Critério Impacto na Redução de Custos G.U.T. | 151 |
| Quadro 29 - Critério Satisfação das Pessoas G.U.T. | 151 |
| Quadro 30 – Exemplo Matriz G.U.T. dos ativos intangíveis em F&A | 152 |
| Quadro 31 - Subelementos do Capital Humano do método proposto..... | 169 |
| Quadro 32 - Capital Humano priorizado para integração nas F&A.... | 173 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 33 - Subelementos do Capital Estrutural do método proposto | 176 |
| Quadro 34 - Capital Estrutural priorizados para integração nas F&A | 180 |
| Quadro 35 - Subelementos do Capital Relacional do método proposto | 183 |
| Quadro 36 - Capital Relacional priorizados para integração nas F&A | 186 |
| Quadro 37 - Subelementos do método proposto | 188 |
| Quadro 38 - Priorização para integração dos ativos intangíveis em F&A | 197 |
| Quadro 39 - Princípios da Engenharia da Integração em F&A..... | 207 |
| Quadro 40 - Exemplo de mensuração da incerteza da integração pós-F&A | 217 |
| Quadro 41 - Subelementos priorizados para integração nas F&A | 220 |
| Quadro 42 - Validação do mapa do capital intelectual para integração..... | 229 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1 - Priorização de ativos intangíveis para integração | 153 |
| Gráfico 2 - Classificação dos subelementos do Capital Humano de acordo com sua relevância | 175 |
| Gráfico 3 - Classificação dos subelementos do Capital Estrutural de acordo com sua relevância | 183 |
| Gráfico 4 - Classificação dos subelementos do Capital Relacional de acordo com sua relevância | 188 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| 1 INTRODUÇÃO | 25 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA | 31 |
| 1.2 OBJETIVO GERAL | 31 |
| 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 3 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA..... | 31 |
| 1.5 INEDITISMO | 34 |
| 1.6 ADERÊNCIA AO PPGE GC | 47 |
| 1.7 REFERENCIAL TEÓRICO E FASES DA PESQUISA .. | 48 |
| 1.8 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA | 55 |
| 1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO | 56 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 59 |
| 2.1 O CONTEXTO DAS FUSÕES E AQUISIÇÕES | 59 |
| 2.1.1 As ondas de F&A no mundo | 60 |
| 2.2 F&A E ESTRATÉGIAS E DESAFIOS DA FASE DE INTEGRAÇÃO..... | 65 |
| 2.3 AS CAUSAS DOS PROBLEMAS DE INTEGRAÇÃO EM F&A | 71 |
| 2.4 GESTÃO DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO | 77 |
| 2.4.1 Tipos de integração | 78 |
| 2.5 CONHECIMENTO E PROCESSO DE CONSTRUÇÃO | 82 |
| 2.5.1 Origem e evolução do conceito | |
| Conhecimento | 86 |
| 2.6 ENTENDIMENTO EPISTEMOLÓGICO DE CONHECIMENTO | 90 |
| 2.6.1 Paradigma Interacionista e a construção do conhecimento | 91 |
| 2.7 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL, TRÊS DIMENSÕES DE ANÁLISE..... | 97 |
| 2.8 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO..... | 101 |
| 2.9 ELEMENTOS DE ANÁLISE: ATIVOS INTANGÍVEIS E CAPITAL INTELECTUAL..... | 108 |
| 2.10 MODELOS DE MENSURAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS E CI..... | 112 |
| 2.11 MODELO REFERÊNCIA INTELLECTUS | 128 |
| 2.12 CONSIDERAÇÕES FINAIS RELACIONADAS À FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 137 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 141 |
| 3.1 ALEGAÇÕES DE CONHECIMENTO..... | 142 |

| | |
|--|------------|
| 3.2 ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO | 144 |
| 3.3 MÉTODOS DE PESQUISA | 145 |
| 3.3.1 O setor das integrações estudadas | 155 |
| 4 ADAPTAÇÃO DO MODELO REFERÊNCIA PARA OICS EM F&A..... | 159 |
| 4.1 MAPA DOS ATIVOS INTANGÍVEIS DAS OICS EM F&A | 159 |
| 4.2 ELEMENTOS E SUBELEMENTOS DO MÉTODO PROPOSTO | 168 |
| 4.2.1 Subelementos do componente Capital Humano..... | 168 |
| 4.2.2 Subelementos do componente Capital Estrutural | 175 |
| 4.2.3 Subelementos do componente Capital Relacional | 183 |
| 4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS RELACIONADAS À ADAPTAÇÃO DO MODELO INTELLECTUS | 188 |
| 5 PROPOSIÇÃO DO MÉTODO DA ENGENHARIA DA INTEGRAÇÃO..... | 205 |
| 5.1 PRINCÍPIOS E ORIENTAÇÕES PARA O MÉTODO PROPOSTO | 206 |
| 5.2 FASES DO MÉTODO PROPOSTO | 209 |
| 5.3 ESTRUTURA DA ENGENHARIA DA INTEGRAÇÃO EM F&A | 211 |
| 5.3.1. Due Dilligence – etapas de 0 a 4 da Engenharia da Integração | 213 |
| 5.3.2 Negociação - Etapas de 5 a 8 da Engenharia da Integração | 217 |
| 5.3.3 Integração – etapas 9 a 12 da Engenharia da Integração | 219 |
| 5.4 OS PASSOS PARA A INTEGRAÇÃO: ETAPA 12 DA ENGENHARIA DA INTEGRAÇÃO | 226 |
| 6 VERIFICAÇÃO DO MÉTODO | 231 |
| 6.1 VALIDADE PRÉVIA | 231 |
| 6.2 VALIDADE INTERNA | 232 |
| 6.3 VALIDADE EXTERNA | 233 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 237 |
| 8 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS | 243 |
| REFERÊNCIAS..... | 245 |
| APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES | 279 |

| | |
|---|-----|
| APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS LÍDERES E GERENTES | 281 |
| APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS LÍDERES E GERENTES | 303 |
| APÊNDICE D - QUADRO PARA MAPEAR O CAPITAL INTELECTUAL DA ADQUIRIDA DURANTE A DUE DILLIGENCE | 304 |
| APÊNDICE E - RESULTADO DA PRIORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DAS OIC EM F&A | 314 |

1 INTRODUÇÃO

As operações de F&A são realizadas desde 1895, e até o momento não há previsão de que cesse esse movimento, pois, como afirma o relatório da KPMG (2012), o número de operações tem crescido no mundo e particularmente no Brasil bateu o recorde no primeiro semestre de 2012. Ou seja, a tendência tem sido a de crescimento do número das operações de F&A.

O motivo deste movimento é que as empresas com estratégia de crescimento têm utilizado as F&A como uma alavanca inorgânica, objetivando a aceleração de seu desenvolvimento e a sua presença no mercado global (BUCKLEY; GHOURI, 2002; FREIRE, 2008, 2009, 2010; KHOSROWPOR, 2005). O interesse dessas empresas é a aquisição de conhecimentos relacionados aos clientes, fornecedores e mercados (COFF, 1999). Como destacam Buckley e Ghauri (2002), as empresas buscam sinergia de crescimento, em que a soma dos valores individuais impulsionaria o resultado.

Essa sinergia é alcançada não somente com a compra da carteira de clientes, linha de produtos e marca. Nesse sentido, as aquisições precisam estar bem gerenciadas, para integrarem relacionamentos, modelos de gestão, processos, valores e a cultura. Na verdade, as empresas pretendem crescer rapidamente, adquirindo competências organizacionais já estabelecidas e que tenham valor para os clientes. Assim, a meta de qualquer operação de F&A é a aquisição do conhecimento incorporado, dos ativos intangíveis da empresa a ser adquirida.

No entanto, ao final, as F&A têm enfrentado dificuldades pós-operatórias, com uma sequência de problemas, para os quais buscam soluções paliativas.

Coff (1999) mostrou que o conhecimento é frequentemente o foco de aquisições corporativas, mas, nessas operações, as adquirentes avaliam na *due diligence* muito mais os ativos tangíveis do que a qualidade do conhecimento. Uma solução paliativa tem sido a negociação de contingências, ou seja, parte do valor acertado só será pago se e somente se o conhecimento pretendido for consolidado na integração. Porém, essa solução paliativa tem se mostrado sem efeito. Após a operação, os resultados projetados não se têm realizado, por

problemas vivenciados na fase de integração, principalmente devido a problemas relacionados à gestão dos ativos intangíveis².

Por exemplo, na área de TI, a integração dos ativos intangíveis tem chamado a atenção pelas dificuldades que vem acarretando à consolidação da operação. Graebner (2004), corroborando que as F&A são um meio fundamental para as empresas de tecnologia conseguirem os recursos necessários para competir nos mercados globais, afirma que a implementação efetiva da integração é essencial para que as operações sejam bem sucedidas, porém, esses processos têm produzido resultados paradoxais.

Segundo Frank Meylan, da KPMG no Brasil (MULTIDATA, 2011, p. 1), as empresas desse setor "são empresas que dependem basicamente de mão de obra especializada mais do que de capital". Ou seja, essas empresas são intensivas em conhecimento e, por isso, a integração dos seus ativos intangíveis corresponde, na verdade, a um dos processos mais importantes nas F&A. Como exemplo, cita-se a empresa *Google* e as suas mais de 70 aquisições (SAMS, 2010). Considerada a maior empresa de sistema de buscas virtuais do mundo, com faturamento na casa de 20 bilhões de dólares em 2010, ela representa uma das gigantes OICs que têm vivenciado dificuldades nas operações de F&A. Reconhecido como uma empresa inovadora, o *Google Labs* cresceu principalmente pela "apurada estratégia de aquisição de empresas no mercado concorrencial", consagrando-se como "um líder informático à escala mundial, desafiando constantemente os limites da capacidade tecnológica própria e, por antonomásia, da Internet" (SÁ, 2006).

Em pesquisa realizada entre 2009 e 2010, durante os estudos para o mestrado, esta pesquisadora analisou os problemas de integração que bloqueiam o alcance dos resultados pretendidos numa operação de F&A na área de TI. Nesse caminho, foram analisados sete processos de integração em grande empresa multinacional brasileira do setor. Naquela pesquisa (FREIRE, 2010), foi apontado que, finalizadas as operações, tanto na empresa adquirente como nas adquiridas os

² Barros, 2003; Camargo e Barbosa, 2003; Bloor Research/Ncc, 2008; Boston Consulting Group, 2006; Chanmugan, Shill e Nann, 2005; Deloitte, 2005; Freire, 2010; Freire et al., 2008, 2009, 2010; Harding e Rovit, 2005; Kpmg, 2008-2009; Mc Ginn, 2008; Mueller, 1986; PricewaterhouseCoopers, 2008-2009; Ravenscraft e Scherer, 1987; Scherer, 1988; Sirower, 1997; Tanure e Cançado, 2004.

problemas que surgiam durante a integração de pessoas, culturas e conhecimentos exauriam os funcionários, e isso dificultava a mobilização e retenção de talentos nessa etapa.

Nesse mesmo período, iniciando a pesquisa para a tese com o objetivo de sedimentar os conhecimentos até o momento construídos, esta pesquisadora concluiu 14 artigos, que foram publicados em periódicos, sendo um em nível internacional e outro indexado ao Scielo. Somam-se a estes mais 50 artigos publicados em congressos nacionais e internacionais da área de Negócios, Administração, Engenharia de Produção e do Conhecimento. Em paralelo, foram elaborados e publicados quatro capítulos de livros. Algumas pesquisas foram realizadas em organizações intensivas em conhecimento do setor de TI.

Aprofundando o diagnóstico, as mais recentes pesquisas, datadas de 2010, apontam a necessidade de maior envolvimento e atenção, por parte das empresas, à liberação de informações entre adquirente e adquirida, para agilizar a integração.

Na integração ocorrem problemas inclusive no fluxo informacional: 81% dos problemas vivenciados nas integrações surgem nos processos de criação e no compartilhamento deficiente de informações e conhecimentos. Muitos dados e informações são perdidos no processo de integração devido à inadequação cultural, má-fé ou descuidos de pessoas e grupos e, inclusive, conhecimentos importantes são perdidos devido à demissão ou não retenção de pessoas-chave. Os talentos são desprezados, seja por superposição de funções ou por resistência negativa às mudanças. Boas práticas são ignoradas e as experiências críticas para o sucesso da operação não são identificadas (FREIRE, 2010).

Nessas operações, os problemas, explica Figueiredo (2005, p. 183), estão na inexistência de avaliação “do impacto que provocam à base de conhecimento das companhias envolvidas”. Essas operações deveriam, segundo o autor, considerar os aspectos ligados às pessoas e ao conhecimento organizacional, pois assim as empresas diminuiriam seus riscos e erros. De nada adianta uma grande oportunidade de aquisição, se o processo de integração não for gerenciado de maneira a eliminar resistências culturais e operacionais, que são danosas ao resultado pretendido e levam o sistema à improdutividade.

Trazendo a discussão para a fase de *due diligence*³, Harding e Rovit (2005) analisam que, nas integrações, os problemas surgem desde a fase de planejamento das operações de F&A, pois as empresas não atentam para as possibilidades de futuros conflitos.

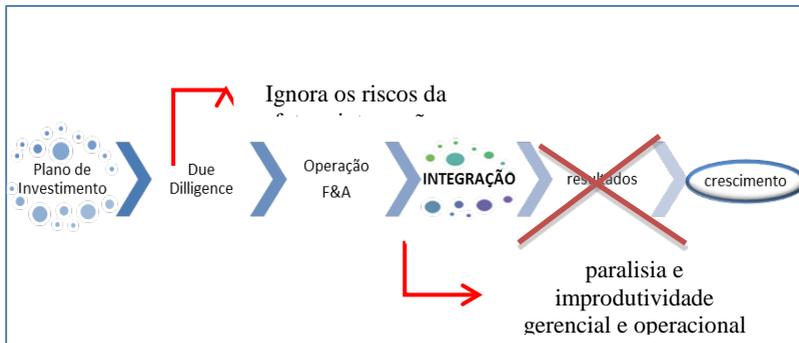
A fase da *due diligence* foca principalmente a análise de dados e informações jurídicas e contábeis. Pouco ou nada é analisado dos processos de gestão e dos ativos intangíveis da empresa que se pretende comprar. Como explicam Gomes, Terra e Neves (2007, p. 4), esta fase “constitui-se na análise e avaliação detalhada de informações e documentos pertinentes a uma determinada sociedade e/ou seu ativo, podendo assumir enfoque contábil ou jurídico”.

Como visto até aqui, existem diversas dificuldades a serem enfrentadas após a F&A. Somam-se a estas o fato de que, para a fase de *due diligence* ser eficaz, é imposto um período de sigilo, em que a confidencialidade é obrigatória. Este sigilo imposto, necessário ao início da operação, torna-se o fator de mais uma dificuldade para o futuro processo de integração, pois a operação de F&A acaba sendo uma decisão impositiva *top-down*, que gera conflitos em toda a hierarquia, sem distinção de gênero, idade, cargo, função, competência ou responsabilidade. Todos os funcionários se ressentem da falta de informações e de seu papel de excluídos das decisões importantes, que dizem respeito à sua vida profissional e à sua rotina de trabalho.

Dessa forma, a integração, da maneira como é gerenciada, não flui para o alcance do resultado pretendido, como representado na Figura 1.

³ No âmbito jurídico, a *due diligence* objetiva (i) apontar os principais pontos críticos e relevantes existentes na estrutura jurídica da sociedade; (ii) identificar riscos e passivos legais, oriundos dos processos judiciais e administrativos em que esta figura como parte, e, quando possível, quantificar o valor de tais responsabilidades; (iii) identificar providências para a eliminação ou minimização dos riscos identificados; e (iv) determinar a melhor forma e estratégia de estruturação da transação (GOMES; TERRA; NEVES, 2007).

Figura 1 - Do plano de investimento ao crescimento organizacional



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Harding e Rovit (2005), Figueiredo (2005), Freire (2010), Barreto (2011).

Na segunda metade da década de 2000, alguns estudos já começaram a apontar caminhos para diminuir o impacto negativo das mudanças nos resultados da operação. Figueiredo (2005, p. 184), por exemplo, sugere que a organização se capacite a mobilizar e compartilhar o conhecimento entre as pessoas, identificando e mantendo os talentos que construíram a empresa adquirida. Freire et al. (2008, p. 17) destacam a necessária atenção aos fatores humanos e culturais durante o processo de F&A, confirmando as ideias de Figueiredo (2005).

Nos estudos realizados por Freire (2010), é sugerido que a capacidade da empresa adquirente de eliminar os problemas de integração está intrinsecamente relacionada ao gerenciamento de pessoas, cultura e conhecimento durante toda a operação de F&A. Em suas considerações, essa publicação menciona que os problemas da fase de integração serão eliminados se houver, por parte da empresa adquirente, um estudo prévio relacionado à futura aderência cultural e de boas práticas, pelas áreas similares. Por estudo prévio, entende-se a realização da análise, ainda durante a *due dilligence*, da aderência do capital intelectual das empresas envolvidas.

Essa recomendação sugere, para as F&A, a necessidade de as empresas perceberem a integração desde a elaboração da estratégia geradora do negócio e que a fase de *due dilligence* não pode desprezar o diagnóstico relacionado a esses ativos, confirmando o dito por Harding e Rovit (2005).

Em resumo, ao analisar os problemas de integração pela visão de mundo da Gestão do Conhecimento, identifica-se a amplitude e a

complexidade da atual problematização da área, ou seja, a necessidade de a empresa adquirente concentrar esforços e recursos para eliminar as causas de problemas que têm levado a perdas nas operações de F&A.

Como visto, ainda há muito que avançar para responder às questões da área. Com o objetivo de basear estes estudos e contribuir com soluções para essas questões, esta tese busca, inicialmente, promover um entendimento descritivo de críticas reflexivas e propositivas sobre as teorias que tentam explicar a realidade vivenciada pelas OICs participantes de F&A.

Com essa intenção, esta tese se desenvolveu principalmente a partir do arcabouço teórico da Gestão do Conhecimento (GC) e das premissas definidas por Freire (2010) para o sucesso das F&A em empresas de TI. São, pois, pressupostos deste estudo:

- a) pela GC, o estudo se sustenta sobre a argumentação da importância de se criar valor por meio da gestão do capital intelectual para as empresas envolvidas – adquirente e adquiridas - de maneira a incorporá-lo aos processos e resultados pretendidos pela operação;
- b) por Figueiredo (2005) e Freire (2010), considera-se ser possível gerenciar os problemas de integração se a empresa adquirente levar em conta a gestão dos ativos intangíveis (cultura, conhecimento e pessoas) como elementos importantes para o sucesso da aquisição; e,
- c) com base em diversos autores⁴, define-se que, quanto maior a aderência entre os ativos intangíveis a serem integrados, menor será a taxa de incerteza da operação.

Dessa forma, com a problematização da área apresentada e as premissas estipuladas, pode-se apontar a questão desta pesquisa, objeto deste estudo, como segue.

⁴ Barreto (2011), Figueiredo (2005), Gomes; Terra; Neves, (2007), Harding e Rovit (2005), Freire (2010), Freire et al. (2008).

1.1 Problema de Pesquisa

Como mensurar, durante a fase de *due diligence*, a aderência do capital intelectual das OICs envolvidas em F&A, diminuindo as incertezas da fase de integração?

1.2 Objetivo Geral

Propor um método para mensuração da aderência do capital intelectual das organizações intensivas em conhecimento participantes de fusões e aquisições.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar os componentes do capital intelectual, apontados pelo Modelo *Intellectus*, nas OICs da área de TI.
- Mapear os ativos tangíveis e intangíveis enquanto elementos do capital intelectual das OICs, classificando-os quanto ao grau de prioridade para a integração em F&A.
- Revelar os ativos intangíveis de cada área corporativa de empresa de TI como elementos e subelementos do capital intelectual da empresa.

1.4 Justificativa e relevância

Esta tese tem sua relevância atestada pela sua contribuição à elaboração de estratégias de F&A que busquem desativar as causas de problemas de integração promotores de perdas e dificuldades na consolidação da operação. Seja no nível de integração de pessoas e conhecimentos, seja no nível mais amplo da estratégia e da cultura organizacional, seus resultados apoiarão a diminuição das incertezas da prática organizacional em F&A.

Essa dimensão da prática e da estratégica organizacional também pode ser considerada como justificativa política e acadêmica para que este estudo seja realizado.

Como reforça o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (SCHAPIRO, 2010), tem crescido a participação do BNDES nas operações de F&A, por meio da BNDESPar, aumentando em seis vezes o valor investido entre o biênio 2009 – 2010, em relação ao biênio anterior, de 2007 – 2008. No biênio 2009-2010, o BNDES promoveu 64

operações de F&A, enquanto que no biênio anterior foram somente dez operações financiadas.

Schapiro (2010) destaca que as quatro ferramentas legais desenvolvidas pelo BNDES na década de noventa para estimular empresas inovadoras brasileiras como os contratos de participações e de crédito, a participação indireta em fundos de capital de risco, e os contratos com base em recursos não-reembolsáveis geram riscos que precisam ser gerenciados. “Estas ferramentas legais não só representam um novo paradigma contratual dentro das operações do BNDES financeiros, mas também indicam uma nova forma de intervenção pública” (SCHPIRO, 2010, p.1). O autor afirma que ao financiar uma economia baseada em conhecimento o BNDES foi abandonando sua estratégia de intervenção *top down* e adota um processo iterativo e dinâmico de gestão de risco.

A estratégia do banco tem sido investir em grandes empresas multinacionais brasileiras (Petrobrás, Vale, Oi, CPFL Energia e Eletrobrás) e pequenas e médias empresas do setor de TI como a Totvs para a compra da Datasul, totalizando mais de 150 empresas e fundos. Como investidor de dinheiro público, a responsabilidade maior do BNDES, além do incentivo a setores estratégicos da economia, é principalmente a seriedade quanto ao retorno do investimento. Dessa forma, o objetivo desta tese passa a atender, inclusive, à demanda pública por diminuição dos riscos nos investimentos do BNDES em operações de F&A.

Como justificativa acadêmica para realizar uma pesquisa nesta área, pode-se apontar o alto interesse no tema por parte de pesquisadores em diversas universidades espalhadas pelo mundo. Os três primeiros artigos publicados sobre F&A são de pesquisadores da Michigan State University dos Estados Unidos da América (DALE, 1973; GOETTINGER, 1969; MERREL, 1985). Desde então, o tema tem despertado interesse cada vez mais crescente, talvez devido ao fato de as operações de F&A serem “um meio fundamental pelo qual empresas de tecnologia obtêm os recursos necessários para competir nos mercados globais” (GRAEBER, 2004).

O levantamento realizado na base de dados Scopus relaciona publicações sobre F&A de mais de 200 pesquisadores, distribuídas por mais de 170 escolas de negócio e universidades de todos os continentes, o que fortalece o entendimento de que esse tema é de interesse também da ciência, além de sê-lo do mercado de ações.

Embora, de acordo com os resultados da revisão da literatura, haja indícios sobre a necessidade de as empresas participarem de

operações de F&A, faltam dados suficientes em relação à diminuição dos riscos e incertezas inerentes a esses processos. Principalmente, faltam estudos mais abrangentes em relação à gestão dos problemas vivenciados durante a etapa pós-operatória, visto que somente a partir do ano de 2005 surgiram estudos sobre essa etapa.

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

Como resultado, percebemos que há grandes dificuldades na efetivação de sinergias, planejamento da integração e gestão das pessoas-chave antes e durante a fusão. O esforço no “*pré-deal*”⁵ ainda é insuficiente para a mensuração dos investimentos relacionados com os objetivos a serem alcançados, a formalização do racional e do motivador, as estratégias de integração e as sinergias de curto prazo. A ênfase das *due dilligence* ainda se concentra em aspectos legais, financeiros, contábeis e tributários; pouca ou quase nenhuma importância é dada às questões relacionadas à gestão de mudanças e investimentos no capital intelectual, imprescindíveis ao sucesso da operação. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2008-2009, p. 3)

Ou seja, como compreende Graeber (2004), a implementação efetiva da F&A é essencial para que essas operações sejam bem-sucedidas. Assim, justifica-se a realização desta tese pela necessidade de se identificar, analisar e propor um método de mensuração da aderência futura dos ativos intangíveis, com o objetivo de diminuir das incertezas que a fase de integração oferece à operação e possibilitar o

⁵ É chamado de *pré-deal* o acordo entre as empresas adquirentes e adquiridas, realizado antes do fechamento da operação de compra ou de fusão.

acompanhamento sistemático e a avaliação dos impactos da fase de integração sobre os resultados da operação.

1.5 Ineditismo

Verificou-se o ineditismo desta tese de doutoramento por meio de uma revisão sistemática da literatura na base de dados Scopus, para identificar se existem pesquisas que descrevam o objeto deste estudo pelo paradigma da gestão do conhecimento e, principalmente, se existe a proposta de elaborar um método para a diminuição da incerteza das operações de F&A através da análise da aderência dos ativos intangíveis das empresas envolvidas nessas operações.

A base de dados eletrônica Scopus foi escolhida por ser hoje a maior base de resumos e referências bibliográficas de literatura científica, revisada por pares, permitindo uma visão multidisciplinar e integrada de fontes relevantes para a pesquisa bibliográfica sistemática. Os resumos encontrados informaram o conteúdo do documento e permitiram avaliar com maior precisão sua relevância para a pesquisa e identificar os conceitos trabalhados na construção do trabalho.

Depois de identificados os artigos de interesse, foi realizada busca no banco de dados Science Direct, que oferece o maior banco de dados de artigos completos.

Como ensaio exploratório, procurou-se o ineditismo, pela intersecção dos temas fusões e aquisições, integração, ativos do conhecimento, ferramenta de GC, organizações intensivas em conhecimento.

Sendo assim, foram aplicadas as seguintes questões norteadoras de pesquisa:

- a) Quais publicações abordam os problemas de integração em F&A em organizações intensivas em conhecimento?
- b) Quais publicações propõem uma ferramenta de GC que mapeie os ativos intangíveis ou o capital intelectual nas organizações intensivas em conhecimento?

Incluindo na sequência os descritores *Merger and Acquisition* e *Knowledge-intensive Organizations*, foi encontrado apenas um artigo. Essa publicação (NEZAFATI et al., 2008) objetivou modelar um método para a aquisição do conhecimento humano. Utilizando diferentes técnicas de GC, a pesquisa foi realizada em uma empresa

petroquímica iraniana. Nezafati et al. (2008) não exploram o método em OIC nem em F&A.

Dando sequência à busca, visando ampliar o número de artigos encontrados, foi realizada uma nova combinação de descritores, incluindo-se *Merger and Acquisition* (16.839 artigos) e *Knowledge-intensive*. Nesse momento, foram encontrados apenas 64 artigos, distribuídos entre os anos de 1999 (uma publicação), 2001 (duas publicações), 2002 (duas publicações), 2003 (duas publicações), 2004 (sete publicações), 2005 (três publicações), 2006 (três publicações), 2007 (sete publicações), 2008 (dez publicações), 2009 (nove publicações), 2010 (dez publicações), 2011 (quatro publicações) e 2012 (quatro publicações).

Esses números demonstram como são incipientes os estudos relacionados ao tema. Encontrar somente 64 publicações em uma base de dados eletrônica como a Scopus é a constatação de que existe um campo ainda aberto para novas pesquisas sobre as F&A em OICs. Essa quantidade é insuficiente para abranger a descrição e análise das diversas variáveis objetivas e subjetivas relacionadas ao fenômeno de fusões e aquisições em organizações intensivas em conhecimento.

Ao analisar as publicações resultantes da revisão bibliográfica realizada (Quadro 1), pode-se perceber que nenhum dos estudos analisou a integração em OICs participantes de F&A propondo um método de mensuração da aderência futura dos ativos intangíveis com o objetivo de diminuir a incerteza de sucesso da fase de integração.

Quadro 1 - Publicações de estudos referentes a F&A e organizações intensivas em conhecimento

| Autores | Data | Citações | Objetivo do Estudo | Categorias de Análise |
|--------------------------|------|----------|--|--|
| Reid et al | 2001 | 33 | Teoria da dependência de recursos é usada para posicionar o conhecimento como o recurso fundamental para a empresa baseada no conhecimento e examinar a adequação de alianças como um modo de aquisição de conhecimento e intercâmbio, particularmente com contraste de fusão e aquisição. | Aquisição de conhecimento por meio de F&A - base do conhecimento |
| Cordier et al | 2008 | 1 | Descrever o IakA, uma abordagem para a aquisição <i>on-line</i> de casos e conhecimentos de adaptação, com base em interações com um oráculo (uma espécie de "expert ideal"). | Aquisição e engenharia do conhecimento |
| Nezafati et al | 2008 | 0 | Elaborar um método para a aquisição do conhecimento humano, por meio da avaliação do conhecimento como fator de sucesso significativo e crítico em uma empresa iraniana. | Aquisição e engenharia do conhecimento |
| Ojanen, Salmi, Torkkeli. | 2007 | 0 | Este estudo centra-se na técnica de engenharia e consultoria empresarial, que é um subsetor significativo da tecnologia relacionada com serviços intensivos em conhecimento de negócio. | Aquisição e engenharia do conhecimento |
| Bryson, Daniels. | 2008 | 0 | Analisar a aquisição de habilidades e desenvolvimento dentro de negócios e profissionais de serviço em West Midlands (Reino Unido). | Aquisição e gestão do conhecimento - |

| | | | | |
|---------------------------|------|---|---|---|
| Trauth, Reinert e Zigner. | 2007 | 0 | Mapear as habilidades de TI e os requisitos de conhecimento da força de trabalho necessários às empresas de TI. Parceria de trabalho - universidade, empresas e governo – que uniu forças para desenvolver mecanismo sustentável para assegurar a continuidade da mão de obra qualificada em TI. | Aquisição e gestão do conhecimento - |
| Agarwal et al. | 2012 | 0 | Este estudo integrou <i>insights</i> da concepção, organização econômica da teoria dos jogos e da psicologia social para analisar o papel da alocação de recursos e de comunicação, para aliviar a incerteza comportamental decorrente das configurações interunidades. | Comunicação prévia e tomada de decisão |
| Raisbeck. | 2008 | 1 | Entender o papel dos arquitetos em relação aos riscos decorrentes de um Projeto Público-Privado de Arquitetura da Austrália, premiado internacionalmente. | Comunicação, P&D |
| Reus. | 2012 | 0 | Analisar a influência da cultura nas emoções experiências da adquirente. | Cultura Organizacional |
| Saviotti et al. | 2003 | 3 | Oferecer uma representação da base de conhecimento de uma empresa, definida como o conhecimento coletivo que uma empresa pode usar para produzir resultados comercializáveis. Aqui a base de conhecimento (KB) da empresa será mapeada usando estatísticas de patentes. | Engenharia do Conhecimento - base de conhecimento |
| Gebus e Leiviskä. | 2009 | 8 | Analisar a complexidade da gestão e da tomada de decisão de empresas de fabricação de produtos eletrônicos com os diferentes parâmetros de análise, para o controle em tempo real e a otimização de processos de produção. Este artigo descreve como defeitos relacionados ao conhecimento sobre uma linha de montagem eletrônica podem ser integrados no processo de decisão a nível operacional e organizacional. | Engenharia do Conhecimento - Desenvolvimento de <i>Software</i> |
| Staab, Fusenig e Engel. | 2008 | 4 | Apresentar um mecanismo baseado na confiança para a aquisição de informações de fontes não confiáveis, respondendo a três questões: como estimar a exatidão das informações não verificáveis; como determinar um número ideal de desafios; como estabelecer confiança e usá-la para reduzir | Engenharia do Conhecimento - Desenvolvimento de <i>Software</i> |

| | | | | | | | | |
|---------------------|------|----|--|--|--|--|--|--|
| | | | | o número de desafios. | | | | Estratégia de F&A e negociação de contingência e gestão de conhecimentos e informações |
| Coff. | 1999 | 62 | | Analisar a relação entre a negociação de contingência, as informações acessíveis e identificadas aqui com relação a mandados de perícia. Ambas as literaturas são baseadas em recursos e diversificação presumindo que relacionamento é universalmente importante. | | | | Estratégia de F&A. Retorno aos acionistas |
| Laamanen. | 2007 | 4 | | Analisar a relação entre os recursos da empresa-alvo, o prêmio pago na aquisição e o acréscimo de valor para os acionistas da adquirente. | | | | Interrelaciona-mento e processos de negócio |
| Shiraishi e Iijima. | 2008 | 0 | | A visão de processos de negócios baseada em inter-relação empresa é proposto e discutido neste artigo. | | | | Governança Corporativa em F&A |
| Amesse et al | 2004 | 6 | | Analisar a governança corporativa após realizadas as F&A na indústria de equipamentos de telecomunicações, durante a década de 1990. | | | | Liderança em F&A |
| Graebner. | 2004 | 55 | | Analisar o papel dos líderes das empresas adquiridas como facilitadores da integração após a operação de F&A, para que esta seja concretizada. | | | | |
| Lee e Lieberman. | 2010 | 2 | | Análise comparativa entre os diferentes tipos de planos de investimentos em F&A, principalmnete os horizontais e verticais. | | | | Estratégia em F&A |
| Ragozzino. | 2009 | 0 | | Este trabalho examina as fusões transfronteiriças e aquisições realizadas por empresas dos EUA, para determinar se a distância geográfica afeta diretamente a tomada de decisão de realizar a operação. | | | | Estratégia em F&A |
| Capron e Guillén. | 2009 | 6 | | Examinar o papel da proteção dos direitos dos trabalhadores no país de destino, que restringe a capacidade do adquirente para reestruturar os ativos | | | | Estratégia em F&A |

| | | | | |
|-------------------------------|------|----|--|------------------------------|
| | | | da adquirida e seus recursos. | |
| Zaheer, Hernandez e Banerjee. | 2010 | 0 | Comparação entre F&A sem sinergias anteriores à operação com F&A entre empresas parceiras. | Estratégia em F&A |
| Ragozzino e Reuer. | 2010 | 0 | Análise comparativa da idade das empresas envolvidas em F&A, a fim de comparar o desempenho na aquisição de novos empreendimentos e empresas estabelecidas. | Estratégia em F&A |
| Dushnitsky e Shaver. | 2009 | 0 | Analisar o capital de risco, financiamento em <i>start-ups</i> na década de 1990 e a dificuldade gerada pela não proteção à propriedade intelectual. | Estratégia em F&A |
| Baines. | 2004 | 0 | Analisar a influência do posicionamento estratégico de um produto na dimensão de redes da empresa da cadeia de suprimentos. Realizada no Reino Unido. | Estratégia em F&A |
| Koch. | 2004 | 0 | Discutir estratégias corporativas de crescimento através de F&A e o papel da gestão do conhecimento em empresas de engenharia europeias de consultoria, distinguindo entre estratégias de superempresas, médias e pequenas empresas. | Estratégia em F&A |
| Patzelt e Schweizer. | 2012 | 0 | Analisar o empreendedorismo no segmento de biotecnologia. | Estratégia em F&A |
| Belderbos. | 2003 | 49 | Analisar o impacto do como se processa o <i>input</i> para o P&D sobre a intensidade de P&D de filiais. O enfoque será dado na experiência de aprendizagem organizacional como determinante da intensidade de P&D. | Estratégia em F&A |
| Reuer e Shen. | 2004 | 10 | Situar as ofertas públicas iniciais (IPOs) dentro das estratégias de F&A, pela visão contábil. | Estratégia em F&A e IPO |
| Ragozzino e Reuer. | 2011 | 0 | Análise das aquisições de empresas após terem sido submetidas a ofertas públicas. | Estratégia Financeira em F&A |

| | | | | |
|--------------------------------|------|----|--|---|
| Arikan; Capron. | 2010 | 6 | Análise da relação das parcerias pré-IPO e as F&A pós-IPO. | Estratégia Financeira em F&A |
| Reuer, Shenkar e Ragozzino. | 2004 | 18 | Analisar o impacto de pagamentos contingenciais, no caso de fusões e aquisições internacionais (M & A), examinando os antecedentes de pagamentos contingentes na forma de <i>earnouts</i> e pagamentos de valores. | Estratégia Financeira em F&A |
| Ragozzino; Reuer. | 2009 | 1 | Examinar tipos de contratos <i>earnouts</i> , suas contingências, as assimetrias de informação e as inseguranças nas bases de conhecimento. | Estratégia Jurídica em F&A |
| McDonald, Westphal e Graebner. | 2008 | 7 | Analisar sistematicamente a forma como a experiência irá influenciar o desempenho de iniciativas estratégicas de aquisição. Define um modelo teórico fundamentado na literatura da área de psicologia. | Estratégia. Fundamentos para a tomada de decisão em F&A |
| Capron e Shen. | 2007 | 26 | Analisar o papel das informações sobre os alvos, para a tomada de decisão da adquirente quanto a aquisições de empresas de capital aberto e fechado. Os autores entendem que a falta de informações sobre as empresas de capital fechado limita a amplitude da pesquisa do adquirente e aumenta o risco de não haver avaliação adequada do foco. | Estratégia. Fundamentos para a tomada de decisão em F&A (empresas de capital aberto ou fechado) |
| Ma e Nie. | 2009 | 1 | Este trabalho visa desenvolver um modelo de risco qualitativo, com base nos dados do Delta do Rio Yangtze, na China, para empiricamente identificar os fatores de risco de GC na logística da cadeia de suprimentos em F&A. | Gestão do Conhecimento e área de suprimentos |
| Goretsky e Petry. | 2007 | 0 | Estudar os desafios de OIC norte-americana relacionados à segurança nacional, para integrar as diversas culturas de empresas adquiridas, desenvolver e reter talentos e conhecimentos quando os funcionários se aposentam. | Gestão do Conhecimento e Gestão de Talentos |
| Sharma, Yu, Hui e Tan. | 2007 | 3 | Estudo do significado econômico da utilização de estratégia de conhecimento através da lente da gestão financeira convencional, antes e | Gestão do Conhecimento e |

| | | | | | |
|-----------------------------|------|----|--|--|---|
| | | | | depois da implementação de iniciativas de GC em OIC que vêm crescendo por F&A | Gestão Financeira |
| Cefis e Marsili. | 2012 | 0 | | Examinar a relação entre as empresas empreendedoras, seu tempo de vida, capacidade inovadora, o ambiente de tecnologia em que operam e as alternativas de crescer por F&A. | Inovação em F&A |
| Ionescu e Moga. | 2010 | 7 | | Análise de "parâmetros" de sistemas de inovação, sua dimensão territorial e o papel das instituições regionais, aprendizagem e parceria para o desenvolvimento. | Inovação |
| Álvarez e Marín. | 2010 | 2 | | Exploratória sobre a importância relativa dos sistemas nacionais de inovação em diversas formas de internacionalização de empresa. | Inovação |
| Hasu, Mattemäki e Ylirisku. | 2009 | 0 | | Discussão, a partir de um estudo de caso em uma empresa pública intensiva em conhecimento, sobre as abordagens utilizadas para impulsionar os processos de inovação. | Inovação |
| Loof e Heshmati. | 2002 | 65 | | Analisar empiricamente o capital de conhecimento e a heterogeneidade de desempenho ao nível da empresa. | Inovação e GC em redes de empresas com desempenho heterogêneo |
| Tan, Xin, Ojane e Chai. | 2008 | 0 | | Analisar o impacto das várias etapas da gestão do conhecimento - aquisição de conhecimento, disseminação e utilização - na inovação de Tecnologia e Consultorias de Engenharia (TEC), em Cingapura. | Inovação e processo de GC |
| Tseng e Pai. | 2008 | 0 | | Analisar os fatores que contribuem para o desempenho das empresas em um subsector das OICs (<i>design</i>) em Taiwan, propondo uma função de produção integradora evolutiva, que inclui fatores de produção tradicionais, como o capital físico e trabalho, bem como fontes de inovação, como pesquisa e desenvolvimento internos (R&D) e aquisição de tecnologia externa. | Inovação, P&D |

| | | | | |
|--------------------|------|----|--|--|
| Lakshman. | 2011 | 3 | Abordagem teórica para a integração cultural em fusões e aquisições (M&A), sugerindo um modelo sob a rubrica de um arquétipo de RH relacional, para gerir os fluxos de conhecimento. | Integração Cultural após F&A |
| Sarala; Vaara. | 2010 | 5 | Estudo sobre o impacto de fatores culturais sobre a transferência de conhecimento em processos de F&A. | Integração Cultural após F&A |
| Hurst; Szabla. | 2010 | 0 | Estudo dos processos de aculturação (<i>cross-border</i>), ou a(s) mudança(s) que ocorre(m) quando dois grupos diferentes se unem, avançando sobre os estudos de Nahavandi e Malekzadeh (1988), propondo um quadro que combina os processos dinâmicos de realização, simbolização, interpretação e manifestação proposto por Hatch (1993) no Modelo de Dinâmica Cultural, para descrever o contínuo desenvolvimento da cultura organizacional. | Integração Cultural após F&A |
| Schweiger; Goulet. | 2005 | 18 | Analisar, de forma sistemática e empírica, intervenções culturais de aprendizagem que se aplicam ao processo de integração pós-aquisição. | Integração Cultural após F&A |
| Hamade et al | 2010 | 1 | Este artigo propõe-se a utilizar uma abordagem de aquisição de conhecimento (KA) baseada em NRDR, para auxiliar no desenho mecânico focando tolerância dimensional. Uma abordagem de conhecimento incremental para modelar processos especialistas em <i>design</i> é implementada. | Integração informacional e tecnológica |
| Sihvonen e Jantti. | 2011 | 0 | Analisar a forma como se faz o treinamento de suporte para a melhoria de processo de <i>software</i> em mudanças organizacionais. | Integração e mudanças de <i>software</i> |
| Correia et al | 2009 | 0 | Este artigo apresenta <i>Weaki</i> , um protótipo <i>wiki</i> especialmente concebido para apoiar a formalização incremental de conteúdos estruturados, que usa páginas fracamente tipadas e evolução tipo. <i>Weaki</i> foi aplicado em ambientes académicos, por estudantes de Engenharia de <i>Software Labs</i> . | Integração informacional e tecnológica |

| | | | | |
|--------------------------------|------|----|---|--|
| Hashai e Almor. | 2004 | 27 | Analisar as características das empresas que nascem globais (ter estratégia de internacionalização), quanto ao seu maior compromisso em relação aos mercados estrangeiros. | Internacionalização |
| Monin, Fathallah e Vaara. | 2005 | 1 | Estudo de caso de F&A entre empresas de mesmo porte, seus conflitos de poder e justiça. | Problemas de Integração em F&A |
| Paruchuri; Nerkar; Hambrick. | 2006 | 19 | Estudar a integração após as F&A como determinante para alcançar os objetivos do plano de investimento. Partindo da hipótese de que a produtividade corporativa de cientistas das empresas adquiridas é geralmente prejudicada pela integração, levando à queda de produtividade dos inventores, os autores testaram uma amostra de 3.933 inventores em empresas farmacêuticas adquiridas. Os contínuos resultados confirmaram a linha das expectativas teóricas dos autores. | Problemas de Integração em F&A |
| Kautonen e Tuhkunen. | 2008 | 0 | O principal objetivo deste artigo é estudar e discutir o papel das atividades das OICs (publicidade, serviços de <i>marketing</i> e consultorias em gestão) para a inovação de seus clientes e, particularmente, se e como as OICs tratam o conhecimento do canal de relacionamento com seus clientes, em relação aos níveis internacionais, nacionais e regionais. | OIC e relacionamento com clientes |
| Ferreira e Quadros. | 2006 | 0 | Analisar as características das OICs no Brasil contribuindo para a compreensão de que, através das F&A, as OICs têm acesso às novas tecnologias e à integração internacional, mas exatamente por isso acabam por abandonar as atividades de P&D, que são vitais para a manutenção de suas competências críticas. | OIC, aquisição de conhecimentos por F&A e investimentos em P&D |
| Moncada-Paternò-Castello et al | 2005 | 0 | Discutir a necessidade de aumento de investimentos em P&D em empresas europeias nos emergentes setores de conhecimento intensivo, para competirem com os principais parceiros comerciais na economia global. | P&D |

| | | | | |
|------------------|------|----|---|--|
| Weber e Drori. | 2011 | 2 | Estrutura conceitual para a pesquisa de desempenho das F&A, com uma abordagem de exploração de recursos humanos e das diferenças culturais. | RH em F&A |
| Siegel e Simons. | 2010 | 0 | Estudo empírico sobre F&A, usando a teoria do capital humano para entender as operações como transações que, simultaneamente, têm, entre os diversos níveis, efeitos reais sobre trabalhadores, plantas e empresas. | RH em F&A |
| Raukko. | 2009 | 0 | Estudar o compromisso dos empregados de empresas adquiridas durante a fase de integração pós-aquisição, visto que as F&A representam grandes mudanças organizacionais e criam situações traumáticas e estressantes para os funcionários. | RH em F&A |
| Morton et al | 2006 | 16 | Desenvolver uma ferramenta gerencial que permite compreender os impactos das relações nos limites de suas atividades internas e externas. Analisa a importância da colaboração para a formação e manutenção das relações produtivas dentro das e entre as organizações. Este tipo de abordagem vai ajudar as organizações e os indivíduos internamente, para identificar estratégias apropriadas de desenvolvimento interno e interorganizacional da rede. Uma suposição importante, que subjaz ao seu desenvolvimento, é que o modelo irá melhorar o desempenho do projeto e do desenvolvimento de produtos, melhorando os fluxos de comunicação através do reforço nas relações em rede entre os membros da equipe, e, portanto, melhorar o desempenho global da organização. | Sistema de gestão de redes intra e interorganizacional |

| | | | | |
|------------------------------|------|----|---|--|
| Puranam e Srikanth. | 2007 | 17 | Análise teórica da transferência de conhecimento em aquisições, por grandes empresas, de pequenas empresas de base tecnológica. Os autores analisam que a integração do conhecimento tecnológico ajuda a adquirir a usar o conhecimento explícito da empresa adquirida, como uma entrada para os seus próprios processos de inovação, porém não consegue aproveitar os conhecimentos tácitos desta. | Transferência de conhecimento tácito e explícito após as F&A |
| Empson. | 2001 | 69 | Analisar a percepção dos funcionários em relação à exploração e contaminação na transferência do conhecimento durante o processo de fusão em seis empresas de consultoria em contabilidade. | Transferência de conhecimento por meio de F&A - base do conhecimento |
| MacGregor, Thomson e Juster. | 2002 | 0 | Melhor compreender o papel do projeto de engenharia distribuído na indústria e resolver os problemas presentes no setor de petróleo e gás. | - |

Fonte: Elaborado pela autora.

Entre as 64 publicações encontradas, seis estudam o processo de aquisição de conhecimento nas F&A; duas estudam as F&A pela dimensão da comunicação; outras 19 apresentam discussões sobre a estratégia das operações; nove tratam da transferência e aquisição de conhecimento entre empresas participantes de F&A; outras três analisam o papel da gestão do conhecimento com três diferentes área (suprimento; pessoas e financeira). Cinco publicações discutem problemas de integração sob um ângulo específico, seja cultural, informacional ou problemas de liderança; sete analisam o caminho para inovar nessas relações interorganizacionais e de rede; quatro são diretamente relacionadas à área de engenharia e desenvolvimento de *software* e não propõem método para diminuir as dificuldades de integração. Mesmo os estudos que se preocupam com a integração de pessoas (três), com a transferência de conhecimento (dois) e a integração em OIC (quatro), não tratam do tema desta tese. Todos descrevem a dificuldade do processo de integração após as F&A, mas nenhum aponta um método para a integração do capital intelectual das OICs participantes dessas operações propondo mensuração da incerteza da operação.

Em seu ineditismo, esta tese contribui para o avanço da ciência ao mapear os elementos do capital intelectual das OICs diferenciando-os quanto à sua dificuldade de integração em F&A.

Em resumo, pode-se destacar como duas principais características distintivas desta tese de doutorado as seguintes:

- a contextualização de análise dos ativos intangíveis durante os processos de integração após as operações de fusões e aquisição entre organizações intensivas em conhecimento; e
- o objetivo de oferecer um método para mensurar a incerteza desta operações a partir da integração dos ativos intangíveis das empresas envolvidas e não como os modelos até agora se propõem, que seja, mensurar os próprios ativos intangíveis.

Assim, o mapeamento dos ativos intangíveis enquanto elementos do capital intelectual das OICs é o meio pelo qual esta tese alcançará seus objetivos, e não será este o seu objetivo-fim.

1.6 Aderência ao PPGEGC

Esta tese é aderente à linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC), intitulada “teorias e práticas de gestão do conhecimento” (EGC, 2004). Coerente com as pesquisas do programa da Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC), pretende-se colaborar para a compreensão dos pontos considerados fundamentais pelo Programa: “as transformações que estão ocorrendo na sociedade atual e que estão levando a humanidade da era industrial para a era do conhecimento; os fatores decisivos que estão provocando essas transformações e a evolução para a era do conhecimento”. A aderência ao Programa do EGC vem de sua contribuição com os estudos sobre “o que são os ativos intangíveis de uma determinada organização”.

Além disso, determina-se a aderência desta tese ao programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo seu objeto de pesquisa, que considera o conhecimento como agregador de valor aos resultados organizacionais. Inclusive, traz-se a visão de mundo do Programa EGC ao perceber o conhecimento enquanto produto e processo e, mais precisamente, quando se aceita que o conhecimento é criado na mente humana, mas pode ser encontrado tanto na mente humana quanto em artefatos não humanos.

Indo além, escolheu-se como foco deste estudo as Organizações Intensivas em Conhecimento, o que possibilitou a identificação de um maior número de ativos do conhecimento, que são os elementos tratados nesta tese. Por ter o conhecimento um papel importante na criação de valor das OICs, e por terem estas uma grande dependência da atividade intelectual de funcionários altamente qualificados, elas são as organizações mais férteis para esta tese

E, por último, pode-se ainda apontar a aderência desta tese à interdisciplinaridade do PPGEGC, pela necessidade de buscar múltiplos olhares sobre o objeto de estudo para poder entendê-lo. Ou seja, para estudar o processo de integração dos ativos intangíveis em OICs participantes de F&A, fez-se necessário buscar apoio teórico em diferentes ciências, como a administração, a pedagogia, a psicologia e, a engenharia e gestão do conhecimento, e assim construir um caminho interdisciplinar para a elaboração da metodologia que embasou o método proposto.

Esta tese pretendeu ser considerada um exemplo de estudo interdisciplinar para o PPGEGC, ao se referenciar nas três facetas de

formação interdisciplinar determinadas por Raynaut e Zanoni (2011). Primeiramente, a busca de respostas para a questão desta pesquisa precisou ser interdisciplinar, pela dúvida da autora no tocante à capacidade de apenas uma especialidade responder à complexidade das causas dos problemas. Também, utilizou-se o levantamento de percepções de gerentes e líderes com vivências em sete diferentes processos integrações para que fosse possível construir um distanciamento crítico do conhecimento prévio, facilitando cruzar diferentes visões de mundo e aceitar a aprendizagem de um novo caminho para solucionar os problemas já conhecidos. Ao ouvir gerentes de diferentes áreas da organização, conseguiu-se levantar diferentes visões de mundo e, assim, gerar uma forma de distanciamento em relação às certezas iniciais, o que permitiu a abertura de um diálogo além das fronteiras de uma única disciplina (a administração, disciplina que estuda o tema fusão e aquisição).

E por fim, pode-se afirmar que esta tese é puramente interdisciplinar, pelo caminho intelectual percorrido para sua construção, que foi aprendido durante o mestrado e doutorado no PPGEGC. A pedagogia interdisciplinar (RAYNAUT; ZANONI, 2011) foi determinante para a construção interdisciplinar realizada nesta tese. Os estudos no PPGEGC foram cruciais para desenvolver na autora a curiosidade de olhar além da disciplina da administração e das suas explicações para os problemas de integração de ativos intangíveis, bem como entender a importância de promover uma produção coletiva do conhecimento que levasse à resolução dos problemas de integração das OICs em F&A.

1.7 Referencial teórico e fases da pesquisa

Em resumo, o arcabouço teórico desta tese foi selecionado a partir de teorias e princípios elaborados pelos autores e documentos organizados no Quadro 2.

Quadro 2 - Referencial teórico da tese

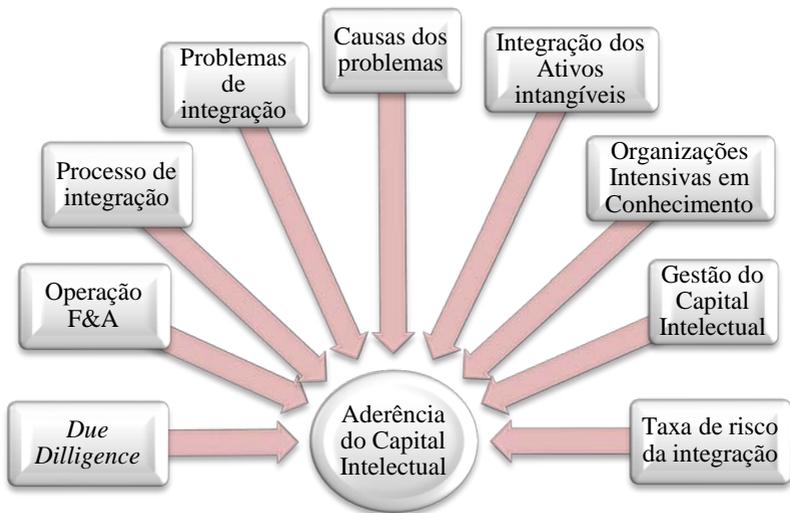
| tema | AUTORES |
|------------------|--|
| F&A e Aquisições | <p>Barnhart, 1987; Barros, 2001; Barros, 2003; Barros, Souza e Steuer, 2003; Bloor Research/Ncc, 2008; BNDES, 1999; Boston Consulting Group, 2006; Buckley e Ghauri, 2002; Camargo e Barbosa, 2003; Cançado, 2004; Carneiro, 2007; Chanmugan, 2009b; Chanmugan, Shill e Nann, 2005; Delloitte, 2005; Farinazzo et al., 2008; Ferreira e Ramos, 2005; Figueiredo, 2005; Freire, 2008; Freire et al., 2008, 2009; Gregoriotu e Renneboog, 2007; Khosrowpor, 2005; KPMG, 2008-2009; KPMG, 2011; KPMG, 2012; Marks e Mirvis, 1998; Mc Ginn, 2008; Morin, 2005; Mueller, 1986; Multidata, 2011; Nunes e Vieira, 2008; Paruchuri, Nerkar e Hambrick, 2006; PricewaterhouseCoopers, 2008-2009; Ravenscraft e Scherer, 1987; Revista Fator, 2011; Scherer, 1988; Shill e Nann, 2005; Shin e Lee, 2002; Sirower, 1997; Tanure, Harding e Rovit, 2005; Wen, Wang e Wang, 2005; Weston et al., 1990.</p> |
| Conhecimento | <p>Angeloni, 2002; Apostolou e Mentzas, 2003; Aranha e Martins, 1983; Argyris e Schön, 1978; Aristóteles, 384-322 a.C.; Ausubel, 2003; Bjorklund, 1989; Borges, 2004; Case, 1985, 1992; Castells, 1999; Cheng e Van De Ven, 1996; Chomsky, 1980; Choo, 1998; Cindir, 1996; Confúcio (século IV a.C.); Davenport e Prusak, 1998; Demetriou e Efkides, 1987; Descartes, 1596-1650; Dick e Wehner, 2002; Favell, Miller e Miller, 1999; Fialho, 2009; Fialho et al., 2006; Fiol e Lyles, 1985; Fisher, 1980; Fisher e Watson, 1981; Freire et al., 2008; Gardner, 1996; Hedberg, 1981; Huber, 1991; Hume, 1711-1776; Hunt, 1980; Kant, 1724-1804 (apud BORGES, 2004); Kuhn, 1994; Leroy e Ramanantsoa, 1997; Lévy, 2008; Lock, 1689; Luria, 1988; Machlup, 1962; Maturana e Varela, 2001, 2007; Meyer e Sugiyama, 2007; Minsky, 1975; Morin, 2000, 2005; Neri, 2010; Newell e Simon, 1972; Nonaka, 1991, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1997; Nonaka e Takeuchi, 2005; Nonaka, Toyama e Hirata, 2008; Pascual-Leone, 1987; Pears, 1972; Piaget, 1998; Piaget, 1982, 1985; Platão, 428 ou 427 a.C.; Poersch, 2004; Polanyi, 1958; Polanyi, 1967; Preskill e Torres, 1999; Probst, 2002; Probst, Raub e Romhardt, 2002; Santo Agostinho, 354 d.C.; São Tomás De Aquino, 1225; Schneider e Pressley, 1989; Schreiber et al., 2002; Servin, 2005; Siegler, 1991; Simon, 1916-2001; Siqueira, 2005; Skinner, 1974; Sócrates (466 - 399 a.C.); Spender, 2001; Sternberg, 1985, 2000; Sveiby, 1998; Venzin, Krogh e Roos, 1998; Vygotsky, 2003, 2007; Zande e Kogut, 2003.</p> |

| tema | AUTORES |
|---|---|
| Organizações Intensivas em Conhecimento | <p>Alvesson, 1993; Antunes, 2000; Antunes e Martins, 2002; Apc, 1970; Apqc, 2000; Arnosti et al., 2003; Assumpção, 2008; Boff, 2000; Bontis, 2000; Booth, 1998; Bueno, 2005; Bueno, 2003; Bueno, Salmador e Merino, 2008; Cabrira, 2004; Colauto e Beuren, 2003; Colauto et al., 2009; Collins, 1993; Davenport, Epstein, 1997; Jarvenpaa e Beers, 1996; Davenport e Prusak, 1998; Davies e Waddington, 1999; Dowbor, 2001; Edvinsson e Malone, 1998; Ensslin e Carvalho, 2007; Ensslin et al., 2009; Ferreira e Quadros, 2006; Guthrie, 2000; IFAC, 1998; Itami, 1980; Iudicibus, 2006; Kaplan e Norton, 1992, 1996, 1997; Kuhn, 1994; Lev, 2001; Martins, 1972; Nadai e Calado, 2005; Nonaka e Konno, 1998, 2007; Nonaka e Takeuchi, 1997, 2005; Nonaka, Toyama e Hirata, 2008; Nonaka, Toyama e Konno, 2001; OCDE, 1999; Oliveira e Beuren, 2003; Pacheco, 2001; Pacheco, Freire e Tosta, 2010; Paiva, 2000; Penrose, 1959; Perez e Famá, 2006; Senge, 2005; Probst, Raub e Romhardt, 2002; Reina et al., 2009; Ritta e Ensslin, 2010; Rumelt, 1979; Sá, 2000; Santos e Schmidt, 2003; Spanhol, 2007; Savi et al., 2003; Schmidt e Santos, 2002; Starbuck, 1993; Stewart, 1997, 2002, 2004; Sweiby, 1986, 1988, 1989, 1997, 1998, 2008; Teece, 1998; Vasconcelos e Andrade, 2004; Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001; Wemerfelt, 1984.</p> |

Fonte: Elaborado pela autora.

A amplitude do referencial pesquisado se confirma pelos estudos de diferentes teóricos, clássicos e contemporâneos, organizados em três macrotemas: F&A e Integração, Conhecimento Organizacional e Organizações Intensivas em Conhecimento e seus ativos intangíveis. Dentre esses macrotemas, pode-se destacar nove conhecimentos críticos para o entendimento desta tese, apresentados na Figura 2.

Figura 2 - Principais conhecimentos críticos ao entendimento da tese



Fonte: Elaborado pela autora.

Para alcançar o objetivo geral desta tese, fez-se necessário o conhecimento sobre a operação de F&A desde a fase de *due dilligence*. Inclusive esta pesquisa referendou o quadro de constructos com os especialistas em cargo de gerente, responsáveis pela integração de sua área com áreas correlatas nas empresas adquiridas, e verificou a aplicabilidade do método proposto junto a líderes em empresas participantes de F&A.

No campo das F&A e do processo de integração, foi preciso entender por que as empresas optam por esse caminho, mesmo sabendo das incertezas inerentes ao processo de integração pós-operatória. Para alcançar uma amplitude de descrições e explicações teórico-empíricas sobre o tema, buscou-se apoio na literatura acadêmica e em relatórios de

consultorias de renome internacional sobre os três componentes: F&A e Integração, Conhecimento Organizacional e OICs. Assim, a partir dos resultados alcançados na pesquisa de mestrado, que montou este panorama até o início do ano de 2010, ampliou-se a teoria com os resultados de novas pesquisas, realizadas nos anos de 2010 e 2011.

Ao desenvolver os temas F&A e o processo de integração, fundamentados em descrições e explicações teórico-empíricas, foi apontada a importância do planejamento e da gestão do processo de integração nas F&A.

Destaca-se a escolha paradigmática desta tese pelas teorias da complexidade, da sinergia e da eficiência, e das ondas, explicadas respectivamente por Morin (2005), Farinazzo et al. (2008) e Freire (2008). Teorias que, somadas, explicam a relação existente entre a tomada de decisão quanto ao tipo de operação e os consequentes problemas de integração, pois o tipo de operação determina a complexidade, a eficiência e os pontos de conflito na integração entre adquirente e adquiridas.

As propostas apresentadas nas primeiras seções desta tese, com suas limitações devido à simplificação, não têm dado conta de eliminar os problemas de integração, visto que não propõem caminhos para a previsão prévia das dificuldades, previsão ainda na fase de planejamento, a tempo de analisar as incertezas e gerenciar o processo de integração de maneira a bloquear os pontos de conflitos. Inclusive em nenhum dos processos propostos pela literatura percebe-se o problema pelo paradigma da Gestão do Conhecimento, destacando a relação entre os ativos do conhecimento e o sucesso da operação de F&A.

Para superar as deficiências dos processos existentes e alcançar o objetivo desta tese, precisou-se conceituar, para depois identificar, os ativos intangíveis das OICs. Então, na tentativa de elucidar epistemológica e ontologicamente os conceitos de Conhecimento e Conhecimento Organizacional, descobriu-se que o caminho para tal era tortuoso, pela falta de consenso entre as definições dos termos. Por isso, foi necessário retroceder no tempo e mapear como o termo Conhecimento foi entendido na história e, inclusive, a relação entre as mudanças desse entendimento e a evolução ocorrida na relação capital-trabalho. Ainda, foi preciso dirigir o estudo para o mapeamento de diferentes visões disciplinares, que diferem em sua epistemologia.

Alinhando os estudos já realizados com o objeto de estudo desta tese, F&A em OIC, buscou-se identificar os desafios da Sociedade do Conhecimento e o novo perfil de empresas capazes de enfrentar esses desafios, que são as Organizações Intensivas em Conhecimento.

Após essas duas primeiras etapas completadas e os conceitos bem definidos, foi possível fazer as escolhas ontológicas e epistemológicas que fundamentaram teoricamente esta tese. Dessa forma, pôde-se dar coerência científica à tomada de decisão quanto à metodologia sugerida e inclusive ao método que esta tese se propôs a desenvolver.

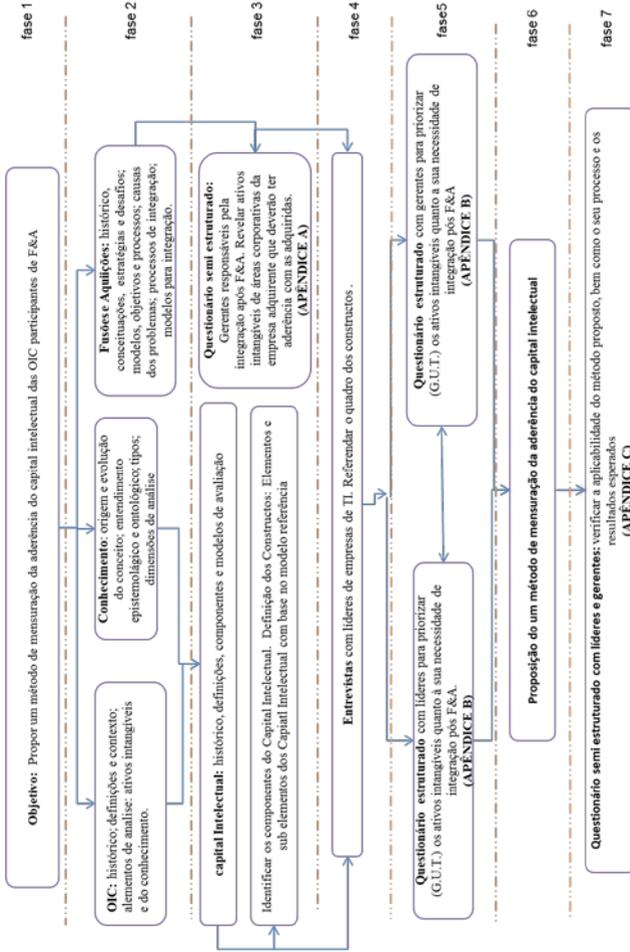
Com isso, chegou-se às teorias que embasaram a pesquisa concluindo que é importante gerenciar os processos de integração pós-fusão e aquisição para que seja possível integrar os ativos do conhecimento, elementos do capital intelectual, agregando consequentemente valor distintivo às OICs participantes de F&A. Neste caminho, após ter realizado o estado da arte da questão de pesquisa, pôde-se entender a melhor maneira, proposta pela literatura, de gerenciar o capital intelectual das OICs e, assim, elaborar o método objetivo desta tese.

Dessa forma, para dar conta de propor um método de mensuração da taxa de aderência futura dos ativos intangíveis, os elementos do capital intelectual, fez-se necessária a combinação de três componentes teórico-empíricos: F&A e Integração, Conhecimento Organizacional, e Organizações Intensivas em Conhecimento e seus ativos intangíveis. De forma esquemática, são apresentadas, no Quadro 2, as escolhas teóricas e, na Figura 3, as fases da pesquisa.

Fazendo-se uma leitura rápida desta Figura pode-se visualizar, como passo 1, no alto da figura, o objetivo da tese. Em seguida, é indicada, como passo 2, a busca pela escolha teórica da tese, representada pelas três caixas de texto na segunda linha (OIC, Conhecimento, Fusões e Aquisições).

Na terceira linha, como passo 3, destaca-se a etapa teórico-prática da tese, que analisa os modelos de avaliação do capital intelectual, escolhendo o modelo de referência e revelando os ativos intangíveis das áreas da empresa adquirente. Com a aplicação de questionário semiestruturado, revelaram-se os ativos intangíveis da empresa adquirente que deverão ter aderência com as adquiridas. Assim, alcança-se o resultado identificando-se os componentes do capital intelectual e seus subelementos, definindo-se os constructos da tese.

Figura 3 - Fases da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

No passo 4, líderes - dois presidentes, um ex-presidente e um vice presidente - foram entrevistados para referendar os constructos, diminuir possíveis vieses de análise e organizar os ativos intangíveis no modelo referência. O resultado dessa etapa foi a complementação do modelo referência, que gerou o questionário aplicado no passo seguinte.

Como passo 5, foi realizado mais um procedimento metodológico de levantamento de dados empíricos: a aplicação de questionários estruturados a especialistas em cargos de gerentes e líderes. Cumpre esclarecer que, por ser esta uma pesquisa qualitativa, permitiu-se alterações nos questionários, não previstas inicialmente na etapa de projeto. Para esse passo 5, estava prevista a aplicação dos questionários somente a especialistas em cargo de gerente. Porém, os especialistas em cargo de presidente, ex-presidente e vice-presidente solicitaram participar da pesquisa também nessa etapa, o que acabou por se somar aos resultados. O objetivo desse passo foi a priorização dos ativos intangíveis quanto à gravidade, urgência e tendência, pela matriz G.U.T., de sua integração após as F&A.

Foi no passo 6 que os líderes e gerentes priorizaram os ativos intangíveis que devem ser analisados na empresa adquirida, visando a eliminação das causas dos problemas de integração futura.

Por fim, o último passo foi a proposição do método e a realização de entrevistas com os líderes, para verificação de sua aplicabilidade. Também nessa etapa houve alteração da proposta. Em um primeiro momento, a validação foi realizada pelos líderes. Depois das análises e do método revisado pelos líderes, foi possível contactar os gerentes, para a validação de sua aplicabilidade na realidade de suas áreas.

1.8 Delimitação da pesquisa

Este estudo tem como tema a diminuição das incertezas da integração de organizações intensivas em conhecimento participantes de fusões e aquisições, sendo delimitado pelo seu objetivo em propor um método de mensuração da aderência futura dos ativos intangíveis das OICs do setor de TI.

Dessa forma, esta tese não se propôs a avaliar a aplicabilidade dos métodos que hoje são utilizados durante a *due diligence*, nem desenvolver uma ferramenta que substitua as existentes. O método desenvolvido por esta tese se propôs a ser mais uma ferramenta para o planejamento da operação de F&A que, devido à sua importância para a

diminuição das incertezas de sucesso da operação, deve ser somada às já existentes.

O estudo centrou-se em organizações intensivas em conhecimento, nas quais a importância dos ativos intangíveis é mais claramente percebida pela organização. Para a realização da pesquisa, foram escolhidos os especialistas em cargo de gerente, pois, segundo Nonaka e Takeuchi (2005), eles são os engenheiros do conhecimento, por estarem no nível médio da organização, sendo os responsáveis pela transferência da estratégia à prática. Assim, são capazes de apontar os exatos ativos do conhecimento críticos para a integração.

E, para verificar a consistência e aplicabilidade do método proposto, foram escolhidos primeiramente os líderes em cargos de presidente ou vice-presidente. Essa escolha teve a intenção de verificar se os resultados oferecidos pelo método o apoiariam não somente no cálculo da aderência entre as áreas similares das empresas adquirente e adquirida, mas, e principalmente, se apoiariam a diminuição da incerteza da operação de F&A como um todo, a partir da análise da taxa de aderência. Após essa análise, os gerentes foram convidados a validar o método proposto.

Cumprir destacar que a ferramenta de coleta de dados deste estudo teve como base o modelo *Intellectus* e, assim, esse método foi o delimitador da perspectiva de análise.

1.9 Estrutura do trabalho

Além deste primeiro capítulo introdutório, o trabalho apresenta outros sete. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica que subsidiou a identificação do problema de pesquisa e a definição do objetivo desta tese. Esse capítulo é composto por 11 seções, que abrangem temas como f&a; seu desenvolvimento na história; a etapa de integração; o conhecimento e as dimensões de análise; a origem e evolução dos conceitos; organização intensiva em conhecimento; capital intelectual e seus elementos intangíveis.

Nas primeiras seções do segundo capítulo, é construído o contexto das fusões e aquisições (f&a) no mundo e no Brasil e, especificamente, no setor de tecnologia da informação (TI), foco deste estudo. Destaca-se, na subseção 2.1.1, a apresentação das ondas de f&a no mundo, apontando que essas operações têm existido desde 1895, e até o momento não há previsão de que cessem seu movimento, visto que este tem batido recordes em número de operações (KPMG, 2012). Na seção 2.2 serão entendidos os desafios para reverter o cenário de perda

de valor das empresas após a realização das f&a. Na seção seguinte serão mostradas e classificadas as causas dos problemas que surgem na fase de integração pós-f&a, apontando as soluções sugeridos pela literatura. Essas seções concluem que, para consolidar o plano de investimento das f&a, é necessário criar condições para prever, desde a fase de *due dilligence*, as dificuldades de integração futura entre as empresas envolvidas no negócio. Para tal, é necessário identificar os ativos intangíveis e calcular o nível de aderência do capital intelectual entre as áreas que serão integradas.

Para vencer esse desafio, as empresas precisam entender com profundidade o que é conhecimento organizacional, capital intelectual e seus ativos. Dessa forma, as próximas seções trazem o resultado de uma revisão sistemática da literatura, realizada para responder à questão sobre como identificar e tratar os ativos intangíveis em organizações intensivas em conhecimento. Na seção 2.6, será apresentado o estado da arte sobre o que é conhecimento, relacionando-se alguns conceitos e definições sob a perspectiva de autores, em uma visão histórica. Destacam-se, nesse capítulo, o entendimento das mudanças paradigmáticas ocorridas na transformação da sociedade, na relação capital-trabalho, para a sociedade do conhecimento. Faz parte do segundo capítulo, também, a diferenciação e percepção das relações existentes entre os conceitos de Ativos do Conhecimento, Ativos Intangíveis e Capital Intelectual (seção 2.9).

Ainda no segundo capítulo, após apresentar um quadro resumo da classificação dos ativos intangíveis, conclui-se que esses ativos são elementos do capital intelectual e permitem identificar e analisar o nível do impacto do conhecimento sobre o negócio, no que tange aos custos, lucros, esforço, estratégia e competitividade. No caso específico das F&A, por meio de método de mensuração da aderência futura dos elementos do capital intelectual das organizações participantes, pode-se mensurar o impacto do conhecimento da adquirida nos negócios pós F&A.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos, apresentando a alegação de conhecimento, a estratégia de investigação, o método de pesquisa e os processos do projeto de pesquisa, como classificados por Creswell (2007). De acordo com o projeto de pesquisa, serão explicitadas as ferramentas e métodos de coletas de dados e as premissas para se proceder à sua análise. Esse capítulo traz, ainda, o caminho de definição do contexto a ser estudado e suas características específicas. Destacam-se a necessidade de seriedade científica ao

detalhar os fases que serão seguidas na pesquisa e a necessidade de apresentar coerência metodológica com o *design* predefinido.

O capítulo 4 trata da adaptação do modelo referência para OIC em F&A, e, para tanto, foi necessário identificar os ativos intangíveis críticos aos processos de integração. Após a etapa de priorização dos ativos do capital intelectual pelos especialistas, conseguiu-se definir a listagem de 75 elementos e subelementos do método proposto.

No capítulo 5 o método proposto é apresentado. Definem-se os princípios e estratégias para a modelagem do método, apresenta-se a visão geral dos processo de integração sugerido e, por fim, os desdobramentos em cada uma das etapas da operação de F&A e seus processos relacionados.

No capítulo 6 se destaca a análise, pela percepção dos líderes e gerentes entrevistados, da aplicabilidade do método. Seguem-se as considerações finais e as sugestões para novos trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O contexto das fusões e aquisições

As grandes Ondas de F&A no mundo são motivadas pelo crescimento econômico do país onde ocorrem, pelos avanços tecnológicos e por alterações em algum setor específico da economia. Os primeiros anos do século XXI podem ser considerados como os da sexta onda, e parece que, apesar da sua queda em 2008, como será visto a seguir, ela ressurgiu fortemente no Brasil já no ano de 2010. Esse ressurgimento se aprofunda nos setores de serviços intensivos em conhecimento, como a educação, telefonia, energia e as tecnologias da informação.

Em uma economia em que a TI é o maior diferencial de vantagem competitiva, a alta demanda por seus bens e serviços (FERREIRA; RAMOS, 2005) leva as empresas desse setor ao crescimento acelerado e, conseqüentemente, à consolidação por meio de F&A.

Liderando o *ranking* desde 2008, o setor de tecnologia da informação foi o que mais registrou fusões e aquisições no ano de 2010, com 90 transações somadas, num patamar de apenas cinco operações (ou 5,9%) acima das 85 anotadas ao longo de todo ano.

Em 2011, o setor de TI foi o responsável pelo maior volume de negócios em F&A (90 operações), número 5,9% maior do que o registrado no mesmo período de 2010 (45), mas que aponta para um crescimento alinhado ao recorde apresentado pelo número total de transações de F&A no Brasil. De 2010 a 2011, se comparado aos resultados dos seis primeiros meses do ano, houve um crescimento de 8%, alcançando 379 negócios em 2011 (KPMG, 2011). Ao mapear o número de F&A no Brasil durante o ano de 2011, chega-se a um total recorde de 817, superando em 91 as operações realizadas no ano de 2010 (KPMG, 2011).

Exemplos que confirmam a existência dessa sétima onda são as operações realizadas entre as empresas de serviços de TI Totvs e as empresas de *software* de gestão RM e Datasul; entre a Tivit e a desenvolvedora de sistemas *mLife*; a fabricante de *hardware* Lenovo e a empresa de telecom NEC; a operação entre a fabricante de *chips* Intel e a empresa de aplicativos de segurança McAfee. Em agosto de 2011, a Benner Sistemas, terceira maior fornecedora nacional de *software* de gestão empresarial, divulgou sua fusão com o Grupo TBA, um dos

principais conglomerados de tecnologia da informação do Brasil (REVISTA FATOR, 2011).

No primeiro semestre de 2011, ainda foram realizadas, nesse mercado de TI, 13 transações internacionais com negócios sediados no Brasil. Somam-se, a essas, outras oito negociações entre empresas estrangeiras e empresas brasileiras de TI.

Em fevereiro de 2012, a área de tecnologia da informação (TI) aparece em segundo lugar em número de transações, ficando atrás apenas do setor de varejo. Naquele mês foram realizadas 13 operações, apenas duas a menos das realizadas pelo primeiro colocado (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2012).

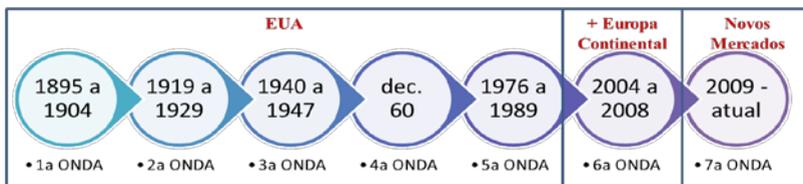
Esse mercado está tão aquecido que, somente no primeiro semestre de 2011, foram realizadas três aquisições por parte de empresas brasileiras, que estavam adquirindo empresas estrangeiras no exterior com o objetivo de as internacionalizar. Outras duas operações são contabilizadas como fortalecimento das empresas de TI brasileiras em seu próprio território, ao adquirirem estrangeiras no Brasil:

"As companhias estrangeiras voltaram de forma definitiva ao cenário de fusões e aquisições e estão apostando na aquisição de companhias brasileiras. Mesmo assim, as brasileiras estão ativas no mercado e promovendo negócios. A perspectiva para o ano, mantendo-se o ritmo do primeiro semestre, é de um novo recorde de operações, acima das 726 transações de 2010, quando foi estabelecida a marca", afirma Luís Motta, sócio da KPMG, no Brasil. (MULTIDATA, 2011, s/p)

2.1.1 As ondas de F&A no mundo

Em resumo, a Figura 4 apresenta as ondas de F&A no mundo. As primeiras cinco ondas de F&A se concentraram nos EUA (WESTON et al. 1990; POST, 1994). A sexta onda se caracterizou pela movimentação de compra e venda de empresas em nível global e, neste início do século XXI, ela ainda está em movimento, mudando alguns enfoques e mercados, o que pode estar originando a sétima onda de F&A no mundo.

Figura 4 - Ondas de F&A no mundo



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Weston et al. (1990) e Post (1994).

A primeira onda de F&A foi registrada entre os anos de 1895 e 1904. Basicamente, o objetivo das F&A naquele período era a ampliação de mercado pelas empresas regionais que queriam se nacionalizar. Uma recessão econômica deu fim a esse crescimento horizontal inorgânico, mas, principalmente a Suprema Corte Americana, ao proibir fusões que prejudicassem o livre comércio. Assim, a concentração de mercado foi proibida. Dessa forma, a primeira onda perdeu força.

A segunda onda, ocorrida entre 1919 e 1929, foi modelada pela necessidade das empresas americanas de aumentar a economia de escala devido à alta competitividade no mercado regional. Para tal, foi promovida a consolidação vertical, demonstrada no Quadro 3. A Grande Depressão de 1929, nos EUA, deu fim a essa onda.

Quadro 3 - Tipos e motivos de ocorrência de F&A

| Tipo | Definição | Possíveis objetivos |
|-------------|--|--|
| Horizontal | Fusões dentro de uma mesma indústria ou segmento | <ul style="list-style-type: none"> • Economia de escala e escopo. • Elevação do <i>market-share</i>. • Penetração rápida em novas regiões. |
| Vertical | Fusões de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva | <ul style="list-style-type: none"> • Maior controle sobre as atividades. • Proteção do investimento principal. • Facilitação na distribuição de produtos. • Assegurar matérias-primas. |

| | | |
|-------------------|--|---|
| Concêntrica | Fusões de empresas com bens ou serviços não similares, que apresentam algum tipo de sinergia | <ul style="list-style-type: none"> • Diminuição dos custos de distribuição. • Diversificação do risco. • Adquirir rapidamente o <i>know-how</i> no setor. • Ampliar a linha de produtos. • Entrar em novos mercados. |
| Conglomerado puro | Fusões sem qualquer tipo de sinergia | <ul style="list-style-type: none"> • Diversificação do risco. • Oportunidades de investimento. |

Fonte: BNDES⁵ (1999).

Weston et al. (1990) e Post (1994) apontam que a terceira onda aconteceu de 1940 a 1947 e foi bem rápida, por ter sido apenas sustentada pela demanda da Segunda Grande Guerra e a oportunidade de as empresas americanas participarem da reconstrução da Europa no pós-Guerra.

Na década de 1960, surge a quarta onda de F&A. Caracterizada pela estratégia de diversificação de presença no mercado, ela trouxe as F&A do tipo conglomerado, quando pequenas empresas americanas passaram a adquirir pequenas e médias empresas de outros mercados, para crescerem com rapidez e se defenderem da instabilidade econômica. No entanto, a crise do petróleo alterou esse movimento.

Em 1976, nasce a quinta onda de F&A nos EUA, a partir de mudanças nas leis que regulamentavam alguns setores da economia, como a área de seguros, financeira e hospitalar. Os planos de investimento nessas F&A privilegiavam as operações de tipo horizontal, caracterizando-se por reestruturações societárias a partir de F&A. Essa onda findou-se no final da década de 1980 (1989), e nem Weston et al. (1990) e Post (1994) definem com muita clareza os motivos para essa desaceleração.

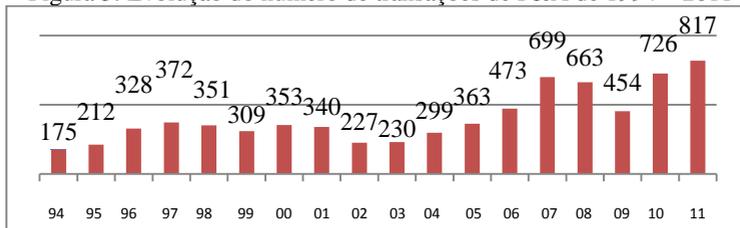
⁵ O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 1999), a partir de dados da revista *Informação Econômica*, (v. 27, n. 12, dez. 1997), classifica as operações de F&A por tipos e objetivos de ocorrência, como apresentado no Quadro 3.

As instabilidades econômicas internacionais entre a década de 1990 e o ano 2000 provocaram um colapso do mercado de ações, e o volume de operações de F&A diminuiu bruscamente.

Seu renascimento como sexta onda, pode ser identificado pela volta acelerada, em 2004, das F&A, com novos rumos e mercados envolvidos, sendo ampliada para além dos EUA. Nesse momento, surgem operações em escala global. Como explicam Gregoriou e Renneboog (2007), essa onda de F&A se destaca em termos de dimensão e dispersão geográfica, em que, pela primeira vez, as empresas do continente europeu estavam capacitadas a participar das operações tal como as empresas americanas e inglesas. Essa onda levou as F&A a atingirem mercados intensivos em conhecimento, como os de biotecnologia e produtos farmacêuticos. Em 2008, pelo medo das possíveis consequências advindas da crise americana (surgida com o estouro da bolha⁶ no mercado imobiliário norte-americano), houve a desaceleração das F&A.

Porém, já em 2010, principalmente nos mercados mais jovens e menos dependentes dos EUA e China, como o Brasil, por exemplo, a onda reapareceu, como atesta o crescimento dos números de F&A no Brasil nos últimos anos (Figura 5).

Figura 5: Evolução do número de transações de F&A de 1994 – 2011



Fonte: KPMG, 2012

Uma das explicações mais utilizadas para essa *performance* é o fato de que o Brasil começa a chamar a atenção dos investidores e das grandes organizações internacionais desde 2009, pois foi um dos poucos países que não entraram em colapso em decorrência da crise de 2008,

⁶ Os analistas de mercado chamam de “bolha” ao mercado que está sendo superestimado pelos investidores, ou seja, quando a realidade não condiz com a expectativa de retorno dos investimentos.

nos EUA. Assim, aumentando a abrangência de seu escopo e mercado com o propósito de diminuir os riscos de seus investimentos, as operações de F&A tomaram força no Brasil, em todos os setores da economia.

Entender a sexta onda como tendo apenas quatro anos de movimento parece descaracterizar o impacto que ela teve na economia como um todo. Mas esse novo momento das F&A, direcionado a novos mercados como o Brasil, configura-se como uma nova onda, pois formata novas motivações e expectativas.

Dessa forma, pode-se entendê-la ou como o redirecionamento da sexta onda para os mercados emergentes, ou como o nascimento da sétima onda de F&A no mundo, agora nos mercados emergentes. Para este estudo, ela será chamada de sétima onda.

De qualquer maneira, esta onda não apresenta um tipo único de operação. Dependendo do país em que estão acontecendo as consolidações ou, principalmente, do risco do mercado específico da empresa adquirente, são percebidos movimentos verticais, horizontais, concêntricos e de conglomerado.

No Brasil, essa onda de F&A está menos relacionada aos planos de configurações concêntricas e de conglomerados e mais relacionada, principalmente, a tipos verticais e horizontais de consolidações, principalmente às consolidações realizadas pelas organizações intensivas em conhecimento, como a área das novas energias, educação e tecnologias da informação, ou mesmo o setor de energia. Ou seja, pode-se entender que os planejamentos que estão dando origem às F&A parecem ter objetivos voltados mais para o fortalecimento de cadeias produtivas do que aos mercados não conhecidos da empresa adquirente, pois esse tipo de aquisição poderia aumentar o risco pela incerteza da operação, em tempos de instabilidade mundial. Seguindo-se a classificação do BNDES (1999), nesta sétima onda de F&A os objetivos do planejamento da operação podem ser: economia de escala e escopo; elevação do *market-share*; penetração rápida em novas regiões; maior controle sobre as atividades; proteção do investimento principal; facilitação na distribuição de produtos; assegurar matérias-primas (eventualmente a custos mais baixos).

Um exemplo dessa nova onda é o que vem acontecendo no Brasil na área de TI, que se apresenta como setor com F&A em ritmo acelerado. A TOTVS S.A. passou a comprar, desde 2004, os seus franqueados e competidores em mercados específicos, mas não tem tirado o foco do objetivo de se tornar uma das três maiores organizações mundiais de sistema de gestão.

Nesse contexto, pode-se perceber que, mesmo que as ondas de F&A percam força por motivos alheios às determinações estratégicas das empresas envolvidas, pouco tempo depois somam-se novas forças econômicas, mercadológicas ou ambientais para formarem uma nova onda. Assim, essas operações têm existido desde 1895, e até o momento não se tem previsão de que diminuam seu movimento, pelo menos no Brasil:

O Brasil tem, nessa dimensão (investimento direto estrangeiro), um desempenho singular. As vendas de empresas se elevam consistentemente nos anos 1990 e mantêm-se altas nos anos 2000. A novidade está no aumento das compras ocorrido nestes últimos anos e que não tem paralelo em outros países periféricos. Isto indica uma aceleração da internacionalização das empresas brasileiras após 2000 e a relevância do canal de Fusões e Aquisições. (CARNEIRO, 2007)

E, exatamente por isso, é importante o aprimoramento dos processos relacionados às F&A, para que estas continuem em ritmo de melhoria contínua, diminuindo-se as perdas de valor após a operação concretizada, o que será analisado na próxima seção deste estudo.

2.2 F&A e estratégias e desafios da fase de integração

Ao se entender a operação de F&A como a necessidade das empresas de crescerem e se desenvolverem, percebe-se que qualquer dificuldade na operação que bloqueie essa conquista deve ser encarada como problema.

O primeiro artigo publicado sobre as dificuldades do processo de integração em F&A data de 1987 (BARNHART, 1987) e já indicava a fase de integração como um importante desafio para a gestão pós F&A. Destaca-se, na lógica de Barnhart (1987), o desafio de reunir dois conjuntos diferentes de estratégias corporativas, de estruturas e sistemas de gestão, de recursos humanos, de políticas corporativas e de culturas tão diversas. Para o autor, a integração só será bem sucedida se a adquirente der a devida atenção aos seguintes fatores: os vácuos corporativos de liderança; a descontinuidade da participação da liderança das adquiridas; a resistência dos empregados. O importante é promover a gestão como um ativo, em vez de um passivo, minimizando a derrapagem organizacional (BARNHART, 1987).

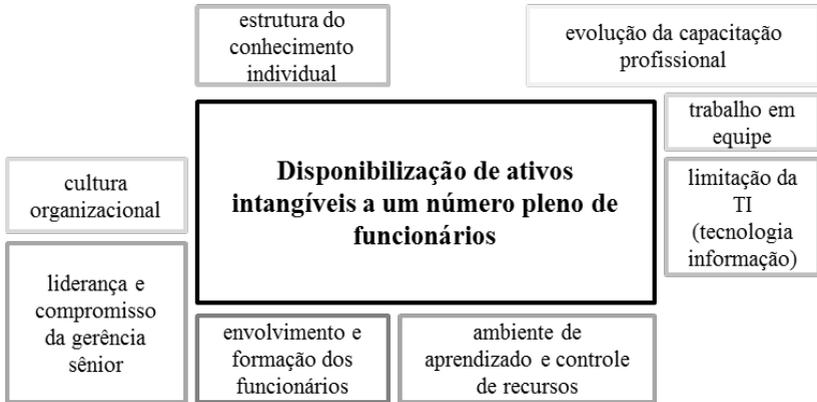
Corroborando Barnhart (1987), Paruchuri, Nerkar e Hambrick (2006) afirmam que a integração após as F&A é um fator crucial para determinar se os objetivos do plano de investimento serão alcançados. Partindo da hipótese de que a produtividade corporativa de cientistas das empresas adquiridas é geralmente prejudicada pela integração, levando à queda de produtividade dos inventores, os autores testaram uma amostra de 3.933 inventores em empresas farmacêuticas adquiridas. Os resultados foram contundentes e confirmaram a linha das expectativas teóricas dos autores.

Confirma-se, então, como dito na introdução deste trabalho, que o objetivo de crescer rapidamente por meio de F&A, através da aquisição de competências organizacionais já estabelecidas e que tenham valor para os clientes, não tem sido alcançado pelas OICs. O que se tem visto é o não alcance dos resultados projetados devido a problemas vivenciados na fase de integração, principalmente problemas relacionados à disponibilização e gestão dos ativos intangíveis⁷.

Hung et al. (2005) mapearam as dificuldades da disponibilização dos ativos intangíveis a um número pleno de funcionários, como necessário para o sucesso da etapa de integração. Os autores identificaram fatores críticos para essa disponibilização (Figura 6): estrutura do conhecimento individual; cultura organizacional; limitação da tecnologia da informação; envolvimento e formação dos funcionários; liderança e compromisso da gerência sênior; ambiente de aprendizado e controle de recursos; evolução da capacitação profissional e trabalho em equipe.

⁷Barros, 2003; Bloor Research/Ncc, 2008; Boston Consulting Group, 2006; Camargo; Barbosa, 2003; Chanmugan; Shill; Nann, 2005; Delloitte, 2005; Freire, 2010; Freire Et Al., 2008, 2009, 2010; Harding; Rovit, 2005; Kpmg, 2008-2009; Mc Ginn, 2008; Mueller, 1986; Pricewaterhousecoopers, 2008-2009; Ravenscraft; Scherer, 1987; Scherer, 1988; Sirower, 1997; Tanure; Caçado, 2004.

Figura 6 - Disponibilização de ativos intangíveis



Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Hung et al. (2005).

Essas dificuldades, conforme resultados de pesquisas científicas e de consultorias, são encontradas nos processos de integração após as F&A⁸.

Puranam e Srikanth (2007) confirmam essa preocupação com a etapa de integração pós-F&A, quando analisaram como se processa a transferência de conhecimento em aquisições, por grandes OICs, de pequenas empresas de base tecnológica. Os autores concluem que a integração do conhecimento tecnológico ajuda a adquirente a usar o conhecimento explícito existente na empresa adquirida como uma entrada para os seus próprios processos de inovação (aproveitando o que eles sabem), mas as empresas adquirentes não têm conseguido aproveitar os conhecimentos tácitos das empresas adquiridas, não identificando o que estas sabem fazer. Puranam e Srikanth (2007) mostram também que os adquirentes experientes são mais capazes de atenuar as consequências destruidoras das perdas inerentes à integração, mas os autores não encontraram nenhuma evidência de que essas

⁸ Barros, 2003; Bloor Research/Ncc, 2008; Boston Consulting Group, 2006; Camargo e Barbosa, 2003; Chanmugan, Shill e Nann, 2005; Delloitte, 2005; Freire, 2008, 2010; Freire et al., 2008a, 2009a, 2009b; Harding e Rovit, 2005; KPMG, 2008, 2009, 2012; Mc Ginn, 2008; Mueller, 1986; PricewaterhouseCoopers, 2008-2009; Ravenscraft e Scherer, 1987; Scherer, 1998; Sirower, 1997.

empresas mais experientes tenham conseguido gerenciar melhor os processos de integração.

Os tipos de operações de F&A apresentados no Quadro 3 - horizontal, vertical, concêntrico e conglomerado - podem também ser classificados de acordo com seu objetivo estratégico, como Harding e Rovit (2005) desenharam, relacionando-os ao tipo de investimento: ativo, escopo crescente e economia de escala crescente.

Na prática, para alguns autores como Shin e Lee (2002), as operações de fusões ou de aquisições têm cinco fases (Figura 7), de acordo com o resumo realizado por Wen, Wang e Wang (2005) :

- a) fase de planejamento pré-aquisição;
- b) busca e foco em um alvo que atenda às especificações do planejamento;
- c) investigação e valoração do alvo encontrado;
- d) negociação e aquisição; e
- e) realização da integração pós-fusão.

Para os autores, a definição de como cada passo será desenvolvido, e sua relativa importância no processo, dependerá do tipo de negócio escolhido.

Figura 7 - As cinco fases da operação de F&A

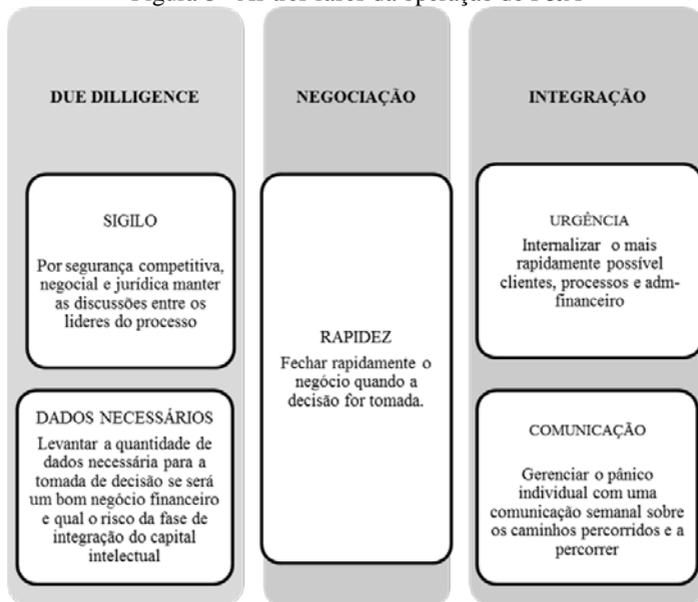


Fonte: Wen et al (2005).

Outros autores (BARROS, 2003; FREIRE, 2010) simplificam esse modelo em basicamente três fases: *due diligence*, negociação e integração. Mas concordam em que essas fases são originadas do plano organizacional de investimento em F&A, que define a política e as premissas que fundamentarão a escolha de uma empresa a ser comprada. Barros (2003) ainda destaca as múltiplas orientações possíveis a cada uma dessas fases e que disto depende o resultado satisfatório de toda a operação. Pela Figura 8, pode-se entender as três grandes fases das operações de F&A, pois nela ainda se destacam as sínteses dos princípios propostos pela literatura e as consultorias internacionais, para

que cada fase se processe de maneira a contribuir para o atendimento do planejado.

Figura 8 - As três fases da operação de F&A



Fonte: Elaborado pela autora com base em Barros (2003) e Freire (2010).

A primeira, a *due dilligence*, tem como objetivo estudar e indicar a viabilidade financeira de uma F&A determinando, ao cabo do estudo, se a empresa deve ou não ser comprada e qual o valor sugerido para a aquisição. É uma fase de pesquisa sistematizada, que inclui busca e análise de dados financeiros e contábeis da empresa a ser adquirida. As *due dilligences* são, em sua maioria, realizadas sigilosamente, devido aos riscos de o negócio não acontecer.

Quando estão envolvidas empresas de capital aberto, o sigilo é obrigatório, para que não haja suspeitas futuras de manipulação dos valores das ações na Bolsa por qualquer um dos interessados (seja por parte do vendedor, com intenções de melhorar o valor a ser pago; seja por parte do comprador, com a intenção de manipular os preços das ações e diminuir, assim, o valor a ser pago na aquisição).

Outro motivo para se preservar a operação dos olhares externos, mesmo entre empresas de capital fechado, é a preocupação com os medos subjetivos de funcionários, fornecedores e clientes. Esse tipo de

operação desperta a ansiedade das pessoas envolvidas quanto ao que será mudado e o quanto essa mudança poderá afetar as relações existentes. Sendo assim, todas as atitudes possíveis para a preservação dos valores das ações, das marcas e das relações durante a fase de *due diligence* deverão ser tomadas e respeitadas.

Por esse motivo, para manter em sigilo a operação até a sua concretização, essa fase é normalmente gerenciada por um pequeno grupo de negociadores, de formação financeira, contábil e jurídica. A ausência de componentes de outras áreas no grupo acaba por limitar os ângulos de análise, levando ao desprezo a mensuração de ativos intangíveis, como as competências das pessoas, conhecimentos, relações institucionais e características da cultura, por exemplo.

Nas fusões e aquisições, a negociação tende a ser longa e estressante para todos os envolvidos, pois o seu objetivo é alinhar o valor pretendido pelo vendedor (o quanto ele acha que vale sua empresa) com o valor oferecido pelo comprador (o valor que ele está interessado em pagar pela empresa). A recomendação para essa fase é imprimir agilidade aos processos de negociação. Para isso, além de escolher um profissional competente em negociação, a empresa adquirente deve fazer um trabalho competente desde o plano de investimento e a fase de *due diligence*, pois essas ações, em conjunto, irão impor um ritmo mais leve e ágil à negociação.

Definindo dois tipos de integração, Nunes e Vieira (2008, p. 5) classificam-nos, respectivamente, como um processo definido a priori ou um processo construído. Quando a integração é definida previamente pela adquirente, as decisões são “centralizadas e a conclusão é normalmente mais rápida e objetiva”. No outro modelo, em que a integração não é previamente planejada, “privilegia-se o *bottom up* [...] e, apesar do caráter participativo, trata-se de um processo geralmente mais lento e conflituoso”. Os autores destacam que existem modelos de integração que são nuances entre esses dois polos, e a escolha de como será conduzido o processo depende das características culturais das empresas envolvidas.

Os resultados da pesquisa da consultoria internacional PricewaterhouseCoopers, realizada em 2009 com cem executivos de empresas brasileiras que participaram de operações de fusões e aquisições, mostram que os líderes não estão tratando a fase de integração de maneira a diminuir suas perdas. Como afirma o relatório da PricewaterhouseCoopers (2008-2009, p. 7): “quase a metade dos participantes disse que há um desembolso financeiro considerável nos

esforços de integração, o que pode aumentar significativamente em decorrência de atrasos e de falta de planejamento”.

Dessas argumentações, pode-se concluir que, para que a empresa vivencie uma integração menos conflituosa e com resultados mais rápidos, essa fase deveria ser prevista e definida ainda na etapa de plano de investimento, gerando uma busca sistemática dos fatores que influenciarão a qualidade da integração futura das empresas envolvidas. Como escrevem Nunes e Vieira (2008, p.6): “é imprescindível que a gestão do encontro de culturas seja pensada anteriormente”.

2.3 As causas dos problemas de integração em F&A

Para caminhar em direção à identificação dos problemas nas F&A, foi realizado um levantamento bibliográfico e documental com base nas pesquisas das grandes consultorias internacionais. No Quadro 4, percebe-se que não há consenso sobre quais problemas existem nas integrações, e isso ocorre por existirem diferentes causas, relacionadas ao contexto organizacional.

Quadro 4 - Relação dos problemas após as F&A

| AUTORES | PROBLEMA PÓS-OPERAÇÃO |
|-------------------------------|---|
| Buckley e Ghauri, 2002 | A imposição da cultura da adquirente gera dificuldades na integração de culturas. |
| Barros, 2001 | Avaliação incorreta do negócio, expectativa de mercado não atendida e questões culturais. |
| Barros, Souza e Steuer, 2003 | Problemas em gestão de pessoas, integração cultural e problemas de transferência de conhecimento. |
| Tanure e Cançado, 2004 | Alto custo dos processos; dificuldades na gestão de ativos intangíveis, como: talento e competências; relação com os <i>stakeholders</i> ; sinergia e relação cultural. |
| Khosrowpor, 2005 | Erros e dificuldades na política de informação e na implantação e gestão da TI. |
| Harding e Rovit, 2005 | O desafio de integração ignorado; sinergias superestimadas; problemas na integração de times de gestão e a maquiagem da adquirida para a venda. |
| Figueiredo, 2005 | Inexistência de avaliação “do impacto que provocam à base de conhecimento das companhias envolvidas”. |
| Boston Consulting Group, 2006 | Falharam em criar valor para os acionistas e em evitar que as ações perdessem valor. |
| KPMG, 2006 | Intervenção governamental; a diferença de expectativa de preço |

| | |
|----------------------------------|--|
| | calculado pelo comprador e o calculado pelo vendedor; falta de sinergias e o alto risco do negócio. |
| Mc Ginn, 2008 | Problemas de falta de informações, sistemas, metadados. A área de TI não é envolvida nas operações de F&A e nos processos de integração. Os relatórios financeiros, tanto das adquiridas como da operação em si, são deficientes. |
| Freire et al., 2008a | Inexistência de modelo prévio de integração e de decisões quanto ao novo modelo de negócio em que se transformará a adquirida; realização da integração pela mesma equipe em paralelo às atividades de rotina; não adaptação das adquiridas à cultura e à política da adquirente; desalinhamento dos dados para análise financeira; falta de transparência e agilidade das adquiridas para com seus dados e informações de outras áreas. |
| Freire et al., 2008b | Funcionários não são chamados a opinar e participar das decisões quanto ao processo de integração e, por isso, não conseguem apontar as falhas e problemas que as mudanças provocam em suas rotinas profissionais, nem oferecer soluções aplicáveis. Falta de envolvimento e atenção à liberação de informações de ambas as empresas. |
| PriceWaterHouseCooper, 2008-2009 | Estrutura complexa de informação; problemas com diferenças culturais; planejamento e cronogramas mal estruturados; dificuldade na integração de <i>software</i> ; cláusulas contratuais e demora nas negociações. |
| Abreu et al., 2009 | Perda de visão estratégica; perda de espírito de equipe; perda de experiência e memória organizacional; perda de liderança; aumento de burocracia; crise de comunicação; deterioração do clima organizacional. |
| Consoli e Pasin, 2010 | Choque entre as culturas e incompatibilidade entre os estilos e práticas gerenciais das organizações envolvidas. |

| | |
|----------------------|---|
| Freire et al., 2009a | Deficiência no compartilhamento entre áreas similares, vertical e entre áreas internas à organização; mudanças descoordenadas de profissionais; falta de definição de papéis dos líderes; pessoal não treinado; não liberação de verba para investimento; desalinhamento em relação ao destino da marca adquirida; pouco tempo disponível para coordenação das ações entre áreas. |
| Freire, 2010 | Deficiências de comunicação interna e o não envolvimento da área de RH; (1) inexistência de modelo de integração e de decisões quanto ao novo modelo de negócio em que se transformará a adquirida; (2) realização da integração pela mesma equipe paralelamente ao cumprimento das atividades de rotina; (3) não adaptação das adquiridas à cultura e à política da |

| | |
|-----------------------|---|
| | adquirente; (4) desalinhamento de interpretações quanto aos dados levantados; (5) falta de transparência e agilidade das adquiridas para com dados e informações solicitados. |
| Muller e Solano, 2011 | Dificuldade em lidar com os recursos humanos das empresas envolvidas na transação. |

Fonte: Elaborado pela autora.

As dificuldades nesse sentido se localizam em sete pontos centrais, sendo cinco no fluxo informacional e de conhecimentos, como apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Resumo dos problemas de integração em F&A

| Problemas na integração |
|--|
| 1. Deficiência na área de comunicação interna |
| 2. Não envolvimento da área de recursos humanos nos processos de integração |
| 3. Inexistência de um formato prévio de integração e de decisões quanto ao novo modelo de negócio em que se transformará a adquirida |
| 4. Realização da integração pela mesma equipe, paralelamente ao cumprimento das atividades de rotina |
| 5. Não adaptação, das adquiridas, à cultura, aos valores e à política da adquirente |
| 6. Desalinhamento de interpretações quanto aos dados levantados |
| 7. Falta de transparência e agilidade das adquiridas com informações solicitados |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Freire et al. (2009a, 2009b) e Freire (2010).

Pode-se entender a existência destas listas de problemas e suas causas, apontados por diferentes autores, pela visão de três teorias: a teoria da complexidade, da sinergia e da eficiência, e a teoria das ondas, explicadas, respectivamente, por Morin (2005), Farinazzo et al. (2008) e Freire (2008).

A pesquisa da consultoria PricewaterhouseCoopers (2008-2009) levantou os aspectos do processo de aquisição que apresentam maior grau de complexidade, segundo o entendimento dos presidentes de cem empresas brasileiras participantes de F&A. A integração da operação pós-aquisição é citada como um dos três aspectos mais complexos, atrás apenas da fase de preparação da documentação e da negociação.

Para entender o nível de complexidade dessa etapa, precisa-se buscar explicações além das oferecidas pelas teorias apresentadas até este ponto. Busca-se, então, apoio na teoria da complexidade (MORIN, 2005), pois essa teoria tenta desmistificar o significado do termo

"complexidade". Como explica o autor: "Se a complexidade não é a chave do mundo, mas o desafio a enfrentar, por sua vez o pensamento complexo não é o que evita ou suprime o desafio, mas o que ajuda a revelá-lo, e às vezes mesmo a superá-lo" (MORIN, 2005, p. 8).

Morin (2005) explica que a teoria da complexidade são modos simplificadores de pensar as partes, somadas com a visão multidimensional e amplificadora de perceber o todo, reconhecendo que "o conhecimento completo" é impossível de ser alcançado, por ser sempre "inacabado". Pelo olhar de Morin, Freire (2008) então salienta que na Economia do Conhecimento o mundo corporativo se defronta com a gestão da complexidade, sendo a operação de F&A um sistema complexo, resultante da soma das forças e dos conhecimentos das empresas adquiridas. Recorrendo a uma analogia, Freire (2008, p.27) descreve:

Se jogarmos uma pedra grande em um lago, forma-se uma grande onda, que, ao finalizar seu movimento, "morre". Mas, se jogarmos várias pequenas pedras no lago, em espaços de tempo e distâncias sincronizados, será potencializada a onda de cada uma delas, pois cada onda interferirá na outra, fazendo o todo ser maior do que a soma das partes.

Neste caminho, apoiando-se na teoria das ondas em meio fluido, esta autora sugere que as empresas adquirentes precisam definir sua estratégia de integração levando em conta que, quanto maior o número de pontos de contato, maior será o potencial de conflitos. Assim, o modelo de relações interorganizacionais que poderia se apresentar mais construtivo para a fase de integração das F&A pode ser baseado nessa teoria. Nessa linha de pensamento, é preciso reconhecer e respeitar o valor da empresa comprada, que, pela lógica da hereditariedade, tende a manter forças inerentes à sua cultura original. Se não houver esse respeito, essas forças culturais se transformarão em fontes de resistência e gerarão ondas contrárias à integração, que eliminarão, em vez de potencializar, o alcance da primeira onda gerada (FREIRE, 2008).

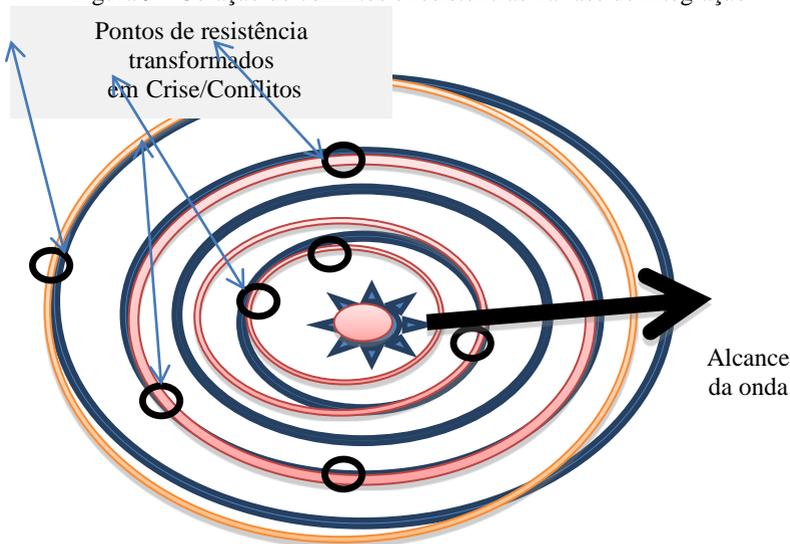
O importante, como afirmam Farinazzo et al. (2008), é buscar a sinergia entre as empresas participantes. Os autores evocam a teoria da eficiência para apontar a importância da sinergia:

Quando alguma empresa destina sua energia para fusão ou aquisição, espera-se o melhoramento do desempenho ou o alcance de algum tipo de sinergia, aumentando a eficiência da economia como um todo. Acredita-se que, quando há o processo de F&A, a eficiência de qualquer uma das partes envolvidas no processo (empresa compradora e adquirida) é passada para a outra parte que não possuía eficiência. (FARINAZZO et al., 2008, p.4)

Corroborando esses autores, Freire (2008) afirma que o erro que as empresas adquirentes estão cometendo é supor que somar as forças das empresas é “colocar uma para dentro da outra” em vez de, como afirmam Farinazzo et al. (2008), buscar a eficiência na sinergia. Sem gerenciar relações construtivas entre as partes, após a operação de F&A, dificilmente se alcançará uma integração de baixo risco, como destaca Morin (2005). O autor menciona o filósofo e matemático Blaise Pascal (1623-1662): "Pascal tinha colocado, com razão, que todas as coisas são causadas e causantes, ajudadas e ajudantes, mediatas e imediatas, e que todas (se interligam) por um laço natural e insensível, que liga as mais afastadas e as mais diferentes" (MORIN, 2005. p. 7).

Porém, a postura de “colocar para dentro as adquiridas” após as F&A só tem aumentado a entropia e multiplicado os pontos de conflito (Figura 9), desarticulando a possibilidade da sinergia.

Figura 9 - Geração de conflitos e resistências na fase de integração

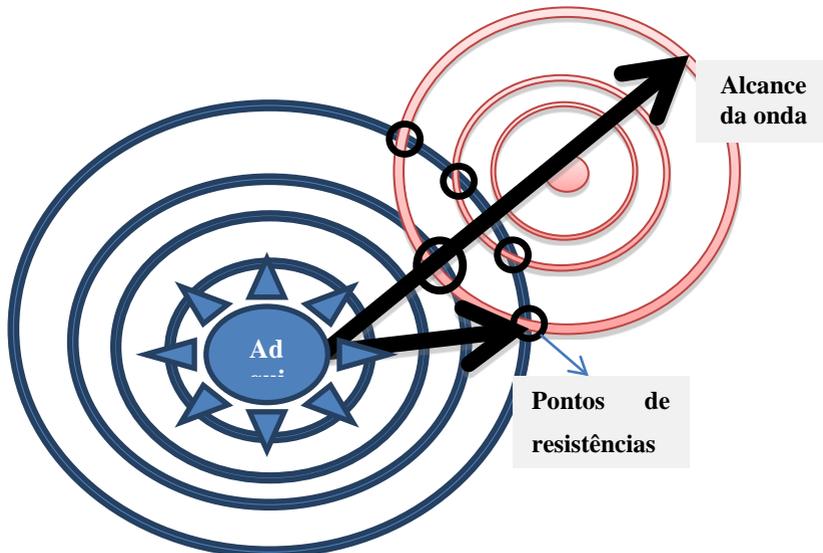


Fonte: Elaborado pela autora, com base em Morin (2005), Farinazzo et al. (2008) e Freire (2008).

Então, antes de dar início à fase de integração pelo modelo “botar para dentro”, deve-se respeitar os princípios da complexidade (MORIN, 2005), de eficiência (FARINAZZO et al., 2008) e do impacto das ondas (FREIRE, 2008), levando-se em conta as forças independentes de cada uma das empresas envolvidas e suas inter-relações.

Como destacam os resultados das pesquisas apresentadas, as dificuldades para alcançar os resultados pretendidos pelas operações de F&A surgem nesta última fase do processo: a fase de integração. Assim, potencializar as forças das partes deve ser o caminho para que sua soma seja maior que o todo. O objetivo da fase de integração não pode ser “colocar para dentro”, e sim, encontrar a sinergia. Para tanto, é necessário minimizar os pontos de resistência, respeitar as diferenças, valorizar as boas práticas de cada parte para, dessa forma, amplificar o alcance da onda (Figura 10).

Figura 10 - Maximizando a F&A a partir do modelo de integração



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Morin (2005), Farinazzo et al. (2008) e Freire (2008).

2.4 Gestão do processo de integração

Para o sucesso das F&A, alguns autores se preocupam com propor caminhos ou, pelo menos, destacar alguns fatores que, se bem gerenciados, farão com que a operação seja bem sucedida. Barros (2003) deixa claro que a gestão de pessoas e de cultura é o caminho. Para Tanure e Cançado (2004), são quatro os pontos críticos para o sucesso: retenção de talentos essenciais, comunicação eficiente, retenção de executivos e integração cultural.

Harding e Hovit (2005) apontam quatro princípios para que as integrações alcancem o resultado pretendido e não prejudiquem o sucesso da operação: planejamento de “onde” integrar; urgência em integrar o que deve ser integrado; gestão da cultura utilizando o que os autores chamam de “táticas *hard*” (liderança, comunicação interna, seleção de pessoal, remuneração, desenvolvimento e incentivo); e não abandonar o *core business*, o negócio. Freire (2010) corrobora as ideias de Harding e Rovit (2005) somando aos quatro princípios sugeridos pelos autores mais três: criação de ambiente de compartilhamento;

capacitação dos gerentes como negociadores; análise prévia de aderência entre as áreas similares.

2.4.1 Tipos de integração

Por mais que os teóricos tenham tentado diminuir os riscos da integração, modelando processos que respeitem as premissas anteriormente descritas, o sucesso das operações de F&A ainda é uma aposta pela incerteza de sucesso. A integração e os impactos desse processo sobre as pessoas, a cultura e os resultados ainda estão vinculados ao tipo de combinação estratégica escolhido (parceria, aliança, *joint venture*, fusão, aquisição ou cisão) e ao plano de investimento pretendido (BARROS, 2003). Esse plano vai determinar o modelo futuro de integração, mesmo que não explicitamente.

Nunes e Vieira (2008, p. 5) esclarecem que o modelo de processo de integração é “determinado pelas razões que motivaram a compra, pelo tamanho das empresas envolvidas, pela capacidade gerencial instalada na empresa adquirente, pela necessidade de manutenção do corpo social e pela situação financeira da empresa adquirida”.

Segundo Harding e Rovit (2005, p. 129), para se planejar o processo de integração, deve-se “revisitar a tese de investimento por trás da transação”, pois nela se define o objetivo estratégico maior da operação e, a partir dela, a empresa adquirente será capaz de desenhar o plano de ação do processo de integração, para que alcance os objetivos pretendidos.

Assim, diferentes autores classificam a integração em diferentes tipos, como pode ser visto no Quadro 6.

Quadro 6 - Classificação da integração

| Autor | Classificação |
|-----------------------|--|
| Marks e Mirvis, 1998 | Preservação, movimento reverso, absorção, integração cultural e transformação. |
| BNDES, 1999 | operação horizontal, vertical, conglomerado e concêntrica. |
| Barros, 2001 | Assimilação cultural; mescla cultural e pluralidade. |
| Harding e Rovit, 2005 | Investimento ativo; escopo crescente; economia de escala crescente. |

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com diversos autores

Os tipos de operação de F&A apresentados no Quadro 3 (seção 2.1.1) - horizontal, vertical, conglomerado e concêntrica -, podem

também ser agrupados de acordo com seu objetivo estratégico, como Harding e Rovit (2005) desenharam: (1) Investimento Ativo; (2) Escopo Crescente e (3) Economia de Escala Crescente. Desse modo, os planos de investimento podem ser agrupados segundo esses três objetivos (HARDING; ROVIT, 2005), representando uma escala crescente em grau de dificuldades para a integração pós-operatória (Figura 11).

Figura 11 - Extensão da integração x racionalidade da integração

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

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

Em relação à taxa de incerteza projetada para a fase de integração após a formalização da F&A, cada um dos objetivos do plano pode promover dificuldades em níveis diferenciados. Para a implantação da estratégia (1) Investimento Ativo, em que a empresa adquirente foca numa plataforma totalmente diferente da sua, é exigida baixa sobreposição funcional entre as empresas envolvidas, pois a adquirente não detém o conhecimento operacional do mercado da adquirida, podendo apenas definir o profissional responsável pela direção executiva e exigir a implantação de sistemas de controles.

No modelo (2) Escopo Crescente, a adquirente visa expandir suas operações ao adicionar produtos, clientes, canais ou mercado, e por isso necessita integrar seletivamente áreas similares, para que não haja sobreposição de funções e conflitos em tomadas de decisões. Nesse modelo, segundo Harding e Rovit (2005, p. 130), é possível “manter as culturas separadas, ou impor uma nova cultura corporativa apenas sobre operações que se sobreponham diretamente”.

Já as operações de fusão e aquisição que buscam (3) Economia de Escala Crescente visam conferir aumento de escala à adquirente, ao acrescentar clientes à sua carteira, ou bens e serviços ao seu portfólio.

Nessa estratégia, a exigência de integração é aumentada pela similaridade do *core business* das empresas envolvidas, e exige-se a integração de todas as atividades, para “capturar o valor que inspirou a operação”, indo além da melhoria de processos para diminuir custos administrativos, financeiros e operacionais, e chegando à integração completa, que impõe a cultura da organização, ou definindo um senso de corporação que agregue valores positivos que se destaquem em ambas as empresas (HARDING; ROVIT, 2005, p. 130).

Então, à medida que os objetivos estratégicos das operações de F&A se tornam mais complexos, cresce a necessidade de a organização processar a integração em mais áreas, assim como a necessidade de realizar maior controle interno para obter qualidade no processo em si, para que este leve ao resultado pretendido.

Seguindo essa lógica, Marks e Mirvis (1998, p. 72) afirmam que, dependendo do que está previsto no plano de investimento, há uma tipologia para cada tipo de processo de integração. As autoras propõem um modelo com cinco tipos de integração, vinculados, cada um, ao modelo de integração cultural que será adotado. São eles:

- a) preservação: quando o grau de integração entre adquirida e adquirente é baixo;
- b) transformação: quando a integração entre ambas as empresas é alta;
- c) integração cultural: caso a integração seja moderada, e esse tipo objetiva preservar as boas práticas identificadas em cada uma das empresas;
- d) absorção: esse tipo tem prevalecido em aquisições em que a cultura da adquirida sofre um grande impacto das mudanças impostas pela adquirente; e
- e) movimento reverso: esse tipo é exatamente o oposto da absorção, ou seja, após a operação de F&A, prevalecem as características culturais e o modelo de gestão da adquirida.

Já Barros (2001) classifica os processos em três modelos distintos de integração, quando se trata de empresas brasileiras: Assimilação Cultural, Mescla Cultural e Pluralidade Cultural.

A autora descreve a assimilação cultural como um modelo para as aquisições em que a adquirente impõe sua cultura à cultura da adquirida, eliminando-a. Pode-se, aqui, corresponder esse modelo ao da Integração Abrangente, descrita por Harding e Rovit (2005), e à Assimilação, assim classificada por Marks e Mirvis (1998). Nesse

modelo, as mudanças mais significativas são registradas na cultura e nos procedimentos da adquirida, para que esta seja moldada e adaptada às novas regras da adquirente. Pouca atenção é dada ao capital intelectual da adquirida, correndo à adquirente o risco de perder talentos e de não mapear as boas práticas daquela, entre outros erros já apontados. Os ativos do conhecimento da adquirida são ignorados, pois, neste modelo, a adquirente impõe seus processos e sistemas, para poder rapidamente “internar” a outra empresa.

O outro modelo descrito por Barros (2001), a integração via Mescla Cultural, é apontado pela autora como o mais comum entre as empresas brasileiras que participam de fusões. Esse modelo corresponde ao tipo Integração Cultural, na classificação de Marks e Mirvis (1998). Porém, é um modelo teórico, pois “na prática existirá uma cultura que dominará, de forma ostensiva ou sutil” (BARROS et al., 2003, p. 34).

Em busca por complementaridade de competências, a mescla é uma opção quando as empresas se veem como iguais em tamanho, peso político ou força de mercado. Uma palavra que pode resumir esse modelo de integração é a preservação. Neste caso, não é de interesse de nenhuma das organizações envolvidas na operação a eliminação de características de uma delas, visto que o valor da aquisição está claramente explicitado na soma do que já existe. Porém, essa vantagem é muitas vezes suplantada pelos problemas que surgem no processo de integração. Disputa pelo poder, múltiplos comandos, alto custo de coordenação, duplicidade de áreas, funções e atividades, são apenas alguns dos fatores que tornam a integração um processo longo, demorado e caro.

O modelo chamado pela autora de Pluralidade Cultural (BARROS, 2001) inicialmente não provoca grande influência da cultura da adquirente sobre a cultura da adquirida. Entende-se este modelo como mais coerente com a teoria das ondas (FREIRE, 2008) e da eficiência na sinergia (FARINAZZO et al., 2008). Ele gerencia melhor a complexidade do processo de integração, pois gera poucas mudanças nas empresas envolvidas. Barros (2001) sugere que este modelo seja adequado ao tipo de integração que visa a aquisição de competências. De qualquer maneira, a autora conclui afirmando que, após algum tempo, a cultura da empresa adquirente se torna dominante e, dessa forma, influi na cultura da adquirida.

Em resumo, o processo de integração é dependente do tipo de operação e, para diminuir seu impacto negativo, deve-se fazer uma escolha prévia do modelo. Ou seja, durante a *due dilligence*, deve-se

definir qual o melhor método de integração a ser utilizado para que se diminua a taxa de incerteza de sucesso da operação de F&A.

2.5 Conhecimento e processo de construção

Cindir (1996) menciona que o único consenso na literatura acadêmica sobre o conhecimento é que, diferentemente do capital, ele aumenta quando compartilhado. Mas, sobre as definições do termo não há consenso. Algumas pesquisas apontam para o conhecimento como um resultado a ser criado e adquirido. Outras estudam o conhecimento como um processo de construção e criação (APOSTOLOU; MENTZAS, 2003).

Esta tese assume a definição de que o conhecimento é tanto o processo como o resultado da relação que se estabelece entre o indivíduo que conhece e o objeto a ser conhecido ou que já é conhecido. Para fundamentar essa interpretação do termo, fez-se necessário mapear e promover um diálogo subjetivo entre os diferentes paradigmas existentes. Desde a ótica da teologia, filosofia, passando pela pedagogia e a psicologia, até se chegar ao paradigma que baseia o entendimento da engenharia e gestão do conhecimento (PACHECO; FREIRE; TOSTA, 2010), percorreu-se um longo caminho.

A partir de uma revisão sistemática da literatura, por meio da qual buscou-se responder à questão sobre se havia um entendimento único em relação ao termo, foram descortinados conceitos relacionados ao período histórico, contextual e, principalmente, os conceitos da base teórica disciplinar de cada autor.

Resumidamente, poder-se-ia apontar que existem cinco dimensões principais pelas quais as pessoas podem se relacionar com o mundo e compreendê-lo: pela fé, pela razão, pelo senso comum, gosto pessoal ou pela observação da experiência, como discriminado no Quadro 7.

Quadro 7- Dimensões do conceito Conhecimento

| dimensões | Conceito |
|-----------|---|
| Mito | O entendimento dessa relação indivíduo-objeto, quando percebida pela Teologia, pondera o termo conhecimento a partir de uma relação individual de fé – Mito -, em que o conhecimento se revela sobrenaturalmente ao sujeito através da liturgia religiosa, sendo a experiência pessoal a metodologia para a sua construção. O conhecimento é o que é sentido pela fé. |
| Razão | Ao romper com o paradigma religioso, a Filosofia traz a força da |

| | |
|---------------------------|--|
| | palavra como caminho para a formatação do conhecimento. A metodologia é o discurso para se alcançar a razão discursiva - o conhecimento. Resumidamente, para a filosofia, o conhecimento é o que pode ser entendido pela razão e explicitado pelas palavras. |
| Senso comum | O indivíduo também pode perceber o objeto pela ótica de sua cultura ética e moral. As suas crenças silenciosas - sua ideologia, seu modelo mental - constroem a tradição cultural. O conhecimento é o senso comum, os paradigmas dominantes da comunidade no qual o indivíduo está inserido. |
| Arte | Pela Arte, o conhecimento é gerado pelo gosto subjetivo pessoal. O conhecimento então é individual, criativo, subjetivo e mutável, originado da interpretação sensível do artista e do observador. |
| Observação da experiência | Para a Ciência, o caminho é a experimentação. A metodologia é a observação, comprovando-se com objetividade uma determinada tese. Para a ciência, o conhecimento é impessoal, isento e universal. |

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Francelin (2004).

Mantendo o entendimento de que conhecimento é a relação que se estabelece entre o indivíduo que conhece e o objeto a ser conhecido ou já conhecido, as diversas epistemologias que serão apresentadas neste capítulo apenas retratam diferentes entendimentos de como essa relação se processa na vivência individual, de grupos e organizacional, culminando em um resumo, no Quadro 8, que demonstra a evolução temporal das definições do termo conhecimento.

Quadro 8 - Evolução das definições do termo Conhecimento

| Autor | ABORDAGEM |
|------------------------|--|
| Confúcio, séc. IV a.C. | O "saber" é saber que nada se sabe. |
| Platão, 428 a.C. | Conhecimento é uma "opinião verdadeira justificada". |
| Lock, 1689 | O conhecimento é o resultado da experiência. |

| | |
|---------------|--|
| Machlup, 1962 | [...] informar é uma atividade mediante a qual o conhecimento é transmitido; "conhecer" é o resultado de ter sido informado. "Informação" como ato de informar é produzir <i>a state of knowing</i> na mente de alguém. "Informação" enquanto aquilo que é comunicado, torna-se idêntico a "conhecimento" no sentido do que é conhecido. Portanto, a diferença não reside nos termos quando eles se referem àquilo que se conhece ou àquilo sobre o que se é informado; ela reside nos termos apenas quando eles devem se referir respectivamente ao |
|---------------|--|

| | |
|---|---|
| | <i>ato de informar e ao estado do conhecimento (MACHLUP, 1962 apud MATTELART, 2002, p. 71).</i> |
| Polanyi, 1967 | O indivíduo pode conhecer mais do que é capaz de expressar. |
| Piaget, 1985 | "O conhecimento não procede nem da experiência única dos objetos nem de uma programação inata pré-formada no sujeito, mas de construções sucessivas com elaborações constantes de estruturas novas." |
| Nonaka, 1991, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1997 | O conhecimento é composto por processo dinâmico de um sistema de crenças pessoais justificadas. É o resultado da interação entre o conhecimento explícito e o tácito. |
| Thomas Kuhn, 1994 | Conhecimento é o que constitui o processo neurológico, que transforma estímulos em sensações e possui as seguintes características: • foi transmitido pela educação; • demonstrou ser mais efetivo, através de tentativas, que seus competidores históricos num meio de um grupo; • está sujeito a modificações tanto através da educação posterior como pela descoberta de desajustamentos com a natureza. |
| Pears, 1972, p.2 | "Conhecimento é o estado da mente." |
| Spender, 1996 | Diferença entre conhecimento produzido pela ação e o produzido pela comunicação. |
| Sveiby, 1998 | Conhecimento é capacidade humana de caráter tácito, que orienta para a ação. Baseado em regras, é individual e está em constante transformação. O conteúdo revela-se em ações de competência individual, pois, na prática, se expressa através do conhecimento explícito, habilidades, experiências, julgamentos de valor e rede social. Não há como definir conhecimento de forma completa com apenas uma palavra. |
| Davenport e Prusak, 1998 | O conjunto de informações combinado com experiências, vivências e intuição ,que possibilitam ao indivíduo interpretar, avaliar e decidir. |
| Choo, 1998 | Conhecimento é a informação modificada através da razão e da reflexão em crenças, e é composto pelo acúmulo de experiências. |
| Morin, 2000 | O conhecimento é sempre tributário de interpretação. Ao interpretar, utiliza-se, ao mesmo tempo, a explicação e a compreensão. Explicar está associado à objetividade, |

| | |
|-------------------------------|--|
| | enquanto compreender está relacionado ao subjetivo, ao intersubjetivo. |
| Maturana e Varela, 2001 | O conhecimento é construído a partir de relações sociais sucessivas, é fruto de uma interação do homem com o mundo, estruturando-se pelo viés da interpretação individual. |
| Schreiber et al., 2002 | São os dados e informações que os indivíduos utilizam na ação, na prática diária, para a realização de tarefas e produção de novas informações. |
| Probst, Raub e Romhardt, 2002 | É a junção de cognição com habilidades, uso da teoria, da prática, das regras diárias, do modo de agir do ser humano, para resolver seus problemas. |
| Probst, 2002 | Um conjunto constituído de cognição e habilidades que os homens empregam na resolução de problemas, incluindo a teoria e prática, regras do dia a dia e formas de agir. |
| Angeloni, 2002 | Conhecimento é um conjunto de informações, elaborado crítica e valorativamente, por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional. |
| Vygotsky, 2003 | É constituído em um ambiente histórico e cultural. O conhecimento intrapessoal é construído no processo de interação. |
| Ausubel, 2003 | O conhecimento é significativo. Resulta de um processo psicológico, que compreende a disposição do indivíduo para aprender. O conteúdo deve ser culturalmente significativo para o aprendiz. O conhecimento é caracterizado pela interação cognitiva entre o conhecimento novo e o conhecimento já adquirido, enriquecendo-o, criando novas estruturas mentais, através de mapas conceituais que possibilitam descobrir e redescobrir novos conhecimentos. |
| Siqueira, 2005 | É a combinação de fatores como contexto, interpretação, experiência pessoal, aplicabilidade e processo cognitivo, que se somam à informação. |
| Servin, 2005 | O conhecimento deriva da informação, mas é mais rico e significativo do que esta, pois inclui consciência, familiaridade e compreensão adquiridas pela experiência, possibilitando comparações, identificação das consequências e novas conexões. |
| Morin, 2005 | “O conhecimento é, portanto, um fenômeno multidimensional, de maneira inseparável, simultaneamente físico, biológico, cerebral, mental, psicológico, cultural, social.” |
| Fialho, 2009, 2011 | Dados são interpretados como sinais que alimentam os |

| | |
|--|--|
| | <p>ossos sentidos, aos milhões por minuto. Informação é o dado com significado. Conhecimento é um corpo completo, formado de dados e informação, em que são transportados e resultam em ações que produzem novas informações. Dá-se o nome de conhecimento à relação que se estabelece entre um sujeito cognoscente e um objeto. Assim, todo conhecimento pressupõe dois elementos: o sujeito que quer conhecer e o objeto a ser conhecido. Por extensão, dá-se o nome de conhecimento ao saber acumulado pelo homem através das gerações.</p> |
|--|--|

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos autores citados.

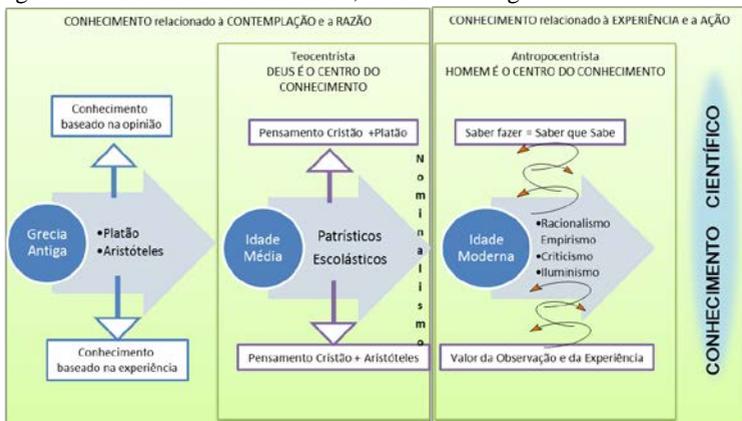
2.5.1 Origem e evolução do conceito Conhecimento

Na origem das discussões sobre o conceito de Conhecimento, encontra-se a Filosofia. Os filósofos estabeleceram as diferenças entre conhecimento sensível e intelectual, aparência e essência, opinião (crença) e saber, além de estabelecerem regras da lógica para se chegar à verdade.

Na Grécia Antiga (definição tradicional ou “tripartida”), Sócrates (466-399 a.C.) desenvolveu um conceito de conhecimento utilizado até hoje. Para ele, o conhecimento é uma opinião verdadeira justificada: “A opinião verdadeira acompanhada de razão é conhecimento, e, desprovida de razão, a opinião está fora do conhecimento” (in Teeteto). “O conhecimento se distingue da opinião certa por seu encadeamento racional” (in Mênon). Para Platão (428 a.C.), o conhecimento humano integral pode ser dividido em duas dimensões: o conhecimento sensível e o intelectual. O primeiro é individual, manipulável, mutável e relativo ao contexto e ao entendimento. O conhecimento sensível é a opinião verdadeira particular. O segundo, o conhecimento intelectual, é absoluto e universal, sendo racional e imutável.

Dessa origem, ficam as duas grandes vertentes paradigmáticas: Platão (428 a.C.), que afirma ser o conhecimento baseado na opinião, e Aristóteles (384 a.C.), que professa ser o conhecimento baseado na experiência (CHAUI, 2002). Desse ponto até o surgimento do conhecimento científico, traça-se um caminho como apresentado na Figura 12.

Figura 12 - Conceito *conhecimento*, da Grécia antiga à idade moderna



Fonte: Elaborado pela autora.

Na Idade Média, elabora-se a visão teocentrista, em que, pela forte presença da Igreja Católica, Deus passa a ser considerado como o centro do conhecimento. Surgem os patrísticos, representados por Santo Agostinho (354 d.C.), que favorecem a conciliação entre o pensamento cristão e o pensamento de Platão (428 a.C.). Mais tarde surgem os escolásticos, que somam ao pensamento cristão a filosofia de Aristóteles (384 a.C.), forçando a relação entre fé e razão. Seu expoente é São Tomás de Aquino (1225). A terceira escola da Idade Média, o Nominalismo, marca o fim dessa Era, por separar a filosofia da teologia.

Até a Idade Média, havia uma severa ruptura entre as atividades dos escravos (experiência e trabalho) e as atividades dos homens livres (atividade intelectual e ociosidade). Assim, é plausível entender por que o termo conhecimento era, em sua origem, estritamente relacionado à contemplação e à razão, muito longe da experiência e da ação. Na Idade Moderna, o surgimento dos burgueses, trabalhadores que conseguiram comprar sua liberdade, formata uma nova relação de trabalho. A experiência passa a ser valorizada como caminho para a liberdade e crescimento. A ação passa a ser aceita como conhecimento.

A partir da ruptura com a visão teocentrista, na Idade Moderna, também se libertam os pensadores para cunhar a visão antropocentrista, que coloca o homem como o centro do conhecimento. Surgem, naquele momento, quatro escolas:

- a) Racionalismo (cartesianismo): com o Discurso do Método, de René Descartes (1596-1650), que elaborou a frase “Penso, logo existo”;
- b) Empirismo, de John Lock (1689): que se refere à experiência. O conhecimento poderia ser de três tipos: intuitivo, demonstrativo e sensitivo;
- c) Criticismo: o conhecimento, a priori, foi concebido como universal e necessário. Surgiu com David Hume (1711 – 1776), que determina a Crença; e,
- d) Iluminismo: que enfatiza a razão. Seu expoente é Immanuel Kant (1724-1804).

Nessa fase de grande desenvolvimento comercial, surgem as fábricas e a relação capital x trabalho se expande, sendo o valor do saber intelectual equiparado ao saber experiencial. O saber fazer, que antes era relacionado aos escravos, passa a ser tão importante quanto o saber que se sabe. Surgem, nessa época, as máquinas de impressão. A palavra passa a ser impressa. O conhecimento científico toma forma através do método (Descartes) e da técnica (Galileu). Surgem as ciências da natureza. O conhecimento científico valoriza a relação indivíduo-objeto tanto pela experiência como pela observação. Crescem as fábricas, e as pressões por aumento de produção já começam a pressionar a relação capital x trabalho. A remuneração por meio de salário mensura a mão de obra humana. No século XVIII, surgem novas tecnologias, como a máquina a vapor, ampliando as exigências de quantidade de produção. As relações com os trabalhadores entram em colapso. No século XIX, com o deslocamento do setor primário para o secundário, ressurgem a diferença entre o conhecimento experiencial e o conhecimento declarativo. A mão de obra já não é o escravo da Idade Média, mas o trabalhador das fábricas, em condições subumanas de trabalho. Volta a valorização do conhecimento explicitado em palavras, em detrimento do conhecimento implícito em ações (SMITH, 1990; MARX, 2007).

Porém, no século XX, com o crescimento dos serviços e a partir da importância dada ao setor terciário, configura-se a sociedade pós-industrial. As tecnologias de informação e comunicação (TICs) passam a basear o crescimento dos outros setores, ao serem usadas com maior intensidade nos processos operacionais. Como condutoras do trabalho, no mundo atual, as TICs têm se desenvolvido ordinariamente. Em apenas 50 anos, surgiram os computadores e os microcomputadores, chegando aos satélites orbitais. Com essas inovações tecnológicas, as TICs tiveram um avanço significativo, passando a ser um dos fatores

principais para o crescimento acelerado das organizações. E as TICs, elas mesmas, se constituíram em um novo e importante mercado global – o mercado de tecnologia e sistemas de informação e comunicação.

Essa mudança na sociedade levou a uma nova visão do termo conhecimento, o que gerou um grande impacto na economia e na sociedade como um todo (CASTELLS, 1999). Com novos modelos de negócios baseados nas TICs, definiu-se uma nova sociedade, que exige diferentes aprendizagens organizacionais, impondo novos conhecimentos ao trabalhador, novas habilidades cognitivas e mais competência na gestão efetiva de seu conhecimento (FIALHO et al., 2006). Os profissionais capacitados passaram a ser tratados como um dos ativos organizacionais, pois seus saberes e competências agregam valor distintivo aos bens e serviços ofertados ao mercado, tornando a empresa mais competitiva.

Chamado de Nova Economia, Economia Digital, Economia em Rede, Economia do Conhecimento, Nova Sociedade, Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento, entre outras designações como apresentado no Quadro 9, esse novo modelo, definido a partir do avanço das TICs, independente do nome, impõe uma nova relação entre o indivíduo e o objeto. Ou seja, impõe novos entendimentos sobre o que é conhecimento. Surge, então, um entendimento interdisciplinar, que leva “para além da velocidade da luz, alterando relações sociais e conhecimentos” (SPANHOL, 2007, p. 25).

Quadro 9 - Expressões para a nova Sociedade do Conhecimento

| Autor | Expressão |
|----------------------|--|
| Toffler (1985, 1994) | Sociedade ou Civilização da terceira onda, Sociedade Supersimbólica, Sociedade da Informação |
| Albrow e King (1990) | Sociedade do Conhecimento |
| Drucker (1993) | Sociedade Pós-Capitalista e Era do Conhecimento |
| Rich (1993) | Teia Global |
| Schaff (1995) | Sociedade Informática |
| Tapscott (1996) | Economia Digital |
| Levy (1996) | Sociedade do Espaço Virtual |
| Zuffo (1996) | Infoera |
| Bell (1977) | Sociedade Pós-Industrial |
| Wohlers (1997) | <i>Cyberspace</i> |
| Castells (1999) | Era da Informação |
| Macluhay (2006) | Aldeia Global e Sociedade Elétrica |
| Demo (2005) | Sociedade Informacional |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Spanhol (2007).

2.6 Entendimento epistemológico de conhecimento

Com essas diferentes maneiras de olhar a relação capital x trabalho, identificam-se duas correntes epistemológicas da teoria de aprendizagem: empirista e apriorista. Os aprioristas defendem que o conhecimento é criado pela bagagem cultural armazenada no indivíduo. Nessa corrente se encontram os cognitivistas ortodoxos. Já os empiristas, que, como visto, criaram sua filosofia a partir das ideias de Aristóteles, defendem que o conhecimento está na experiência quando da observação do fenômeno/objeto. Para estes, a mente do nascituro é uma tábula rasa, e o conhecimento fluido é repassado nas relações sociais, por meio da escrita, da fala, dos gestos, das emoções e, inclusive, das reações. Nessa teoria baseiam-se várias correntes pedagógicas, como o behaviorismo.

Mas um novo entendimento surge no início do século XX, com as teorias de Piaget e a publicação de seu livro *O nascimento da inteligência na criança* (1923). Essa obra soma quase que literalmente as duas correntes anteriores. Segundo a epistemologia genética do estudioso, descrita em seu livro:

As relações entre o sujeito e o seu meio consistem numa interação radical, de modo tal que a consciência não começa pelo conhecimento dos objetos nem pelo da atividade do sujeito, mas por um estado diferenciado; e é desse estado que derivam dois movimentos complementares, um de incorporação das coisas ao sujeito, o outro de acomodação às próprias coisas. (PIAGET, 1982, p. 102)

Gardner (1996, p. 20) afirma que "atualmente, a maioria dos cientistas cognitivos é proveniente das fileiras de disciplinas específicas - em especial, da filosofia, da psicologia, da inteligência artificial, da linguística, da antropologia e da neurociência".

Várias outras correntes teóricas basearam-se nessa teoria de Piaget (1982) e, respeitando suas peculiaridades, elas quase poderiam ser classificadas dentro de um dos paradigmas interacionistas. Assim, mesmo sabendo-se que não existe consenso sobre a existência de um processo único que leve à construção do conhecimento, a visão interacionista prevalece tanto na área da administração e engenharia do conhecimento como nas de educação e psicologia social. Para um

entendimento epistemológico, traz-se um breve passeio pelos paradigmas interacionistas cognitivista, conexionista, behaviorista e construtivista.

No resumo que segue, agrupam-se as teorias pedagógicas, psicológicas e epistemológicas, para explicar a visão interacionista do processo de construção do conhecimento individual, social e, por fim, organizacional. Logicamente que a realidade sofrerá uma redução ao ser expressa, não devendo então ser percebida de forma absoluta. Ou seja, ao classificar as diferentes teorias dentro da abordagem interacionista, corre-se o risco da simplificação e da arbitrariedade, e deve-se contextualizar, visto que nem sempre os autores relacionados podem ser enquadrados em um determinado paradigma.

2.6.1 Paradigma Interacionista e a construção do conhecimento

Com base na psicologia, o paradigma cognitivista se refere aos processos centrais do indivíduo, sendo o conhecimento reconhecido como uma construção mental e individual em relação ao objeto externo ao indivíduo. A escola Cognitivista, de Herbert Simon (1916–2001), Noam Chomsky (1980) e Marvin Minsky (1975), evidencia que a identificação, a coleção e a disseminação de informação são as principais atividades de desenvolvimento de conhecimento.

Para essa comunidade científica, o conhecimento é inicialmente e principalmente construído na mente humana, e não obrigatoriamente se relaciona com a ação. Ou seja, para os cognitivistas, conhecimento são os processos de construção mental – razão – independente de mudanças comportamentais imediatas – ação (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; CHENG; VAN DE VEN, 1996; FIOLETTI; LYLES, 1985; HEDBERG, 1981; HUBER, 1991; LEROY; RAMANANTSOA, 1997; PRESKILL; TORRES, 1999).

Para a psicologia cognitiva e social, o termo cognição se refere a tudo que é processado na mente, ou seja, tudo que é mental. Os psicólogos contemporâneos têm agregado à cognição novos processos e produtos que evocam a mente humana, ainda que classificando-os como os movimentos motores organizados, a percepção, imagens mentais, a memória e o processo de aprendizagem, “além de todas as variedades de cognição social (que é a cognição voltada para o mundo dos objetos humanos) e os usos sociocomunicativos da linguagem, em oposição aos sócio-cognitivos” (FLAVELL; MILLER; MILLER, 1999, p. 10).

Leroy e Ramanantsoa (1997) apontam que os cognitivistas contribuíram para o entendimento do que seria conhecimento analisando-o pela dimensão dos estados mentais, e destacam a diferença dessa linha de pensamento em relação aos que analisam o conhecimento como uma construção sob influência do ambiente (behavioristas).

A abordagem behaviorista tem como seu representante Skinner (1974). Essa visão de mundo entende o conhecimento como resultado de um processo mental individual em resposta ao estímulo do ambiente. O conhecimento seria a resposta passiva, adaptativa e experimental da mente humana aos estímulos do ambiente.

Para os construtivistas (PIAGET, 1998; VYGOTSKY, 2007), o conhecimento é relacionado à experiência. A lógica construtivista afirma que o ser humano é um sistema aberto que, ao interagir com o meio à sua volta, estabelece uma relação de mútua interferência. O indivíduo atua no meio, transformando-o para atendimento de suas necessidades, e, por sua vez, o meio interfere no desenvolvimento humano, moldando-o. Nesse processo, o indivíduo acaba por transformar a si mesmo, pois, “quando o homem modifica o ambiente através do seu próprio comportamento, essa mesma modificação vai influenciar seu comportamento futuro” (LURIA, 1988, p. 196).

Parecendo somar os olhares anteriores, os construtivistas entendem o conhecimento como uma ação gerada a partir de inter-relações em um contexto específico. Para eles, e conforme a crença dos behavioristas, o indivíduo reage ao estímulo do ambiente, mas essas reações são determinadas não pelo meio, mas por conhecimentos anteriormente construídos pelo indivíduo, conforme acreditam os cognitivistas. Segundo esses últimos, essa “seleção” de reações possíveis é processada pelo modelo mental construído em interação com o meio e não é implícita à mente humana.

Freire et al. (2008) apresentam uma figura que retrata esse caminho construtivista de construção do conhecimento (Figura 13).

Figura 13 - Visão construtivista do conhecimento com base na dinâmica do Ser



Fonte: Freire et al. (2008b, p. 5).

Para Piaget (1998), o conhecimento é resultante de adaptação biológica, gerada a partir de um desequilíbrio do organismo ao projetar uma necessidade que precisa ser suprida. Essa necessidade induz o organismo a interagir com o meio para satisfazer sua necessidade de equilíbrio. Nesse modelo, o conhecimento é criado pelo processo de assimilação-acomodação, ou seja, Piaget (1998) entende o desenvolvimento cognitivo a partir de duas etapas de um único processo de adaptação (busca de equilíbrio) do indivíduo ao meio. Em contato com o meio, o indivíduo interpreta e constrói os fenômenos a partir de seus modelos mentais construídos previamente (assimilação). E, por retroalimentação, em contato com novos fenômenos, o conhecimento existente sofre acomodação.

A visão construtivista de Piaget (1998) pode ser definida como interacionista, e pode-se indicar outras teorias similares a ela, que ampliam a percepção dos processos e do produto conhecimento pela “complexa inter-relação entre os vários aspectos da cognição no tecido do funcionamento cognitivo efetivo em tempo real” (FLAVELL; MILLER; MILLER, 1999, p.10). Além das ideias do próprio Jean Piaget, as principais representantes da abordagem interacionista são a abordagem pelo Processamento de Informações (HUNT, 1980; LÉVY, 2008; NEWELL; SIMON, 1972; STERNBERG, 2000), a teoria Neopiagetiana (CASE, 1985, 1992; DEMETRIOU; EFKLIDES, 1987; FISHER, 1980; FISHER; WATSON, 1981; PASCUAL-LEONE, 1987),

a teoria Biológica (MATURANA; VARELA, 2007) e a teoria Contextual (VYGOTSKY, 2007).

Já tendo apresentado a teoria de Jean Piaget, pode-se seguir para a apresentação da abordagem por processamento informacional. Essa abordagem entende a mente como um sistema cognitivo complexo, tal como um computador digital. O foco está nos processos cognitivos do indivíduo, que constrói conhecimento ao acessar informações disponibilizadas pelo meio, percebidas e processadas na sua mente, para a resolução de problemas. A qualidade do conhecimento construído dependerá de qual informação resolve a necessidade do indivíduo em uma situação particular; de como essa informação se relaciona com seus objetivos e de quanta informação ele pode ter em mente ao mesmo tempo (SIEGER, 1983 apud FAVELL; MILLER; MILLER, 1999, p. 15). Sternberg (2000) contextualiza o foco de análise dessa abordagem relacionando as capacidades intelectuais humanas com a compreensão textual pela percepção, memória, inferência e dedução.

Pierre Lévy (2008, p. 11), o expoente dessa teoria, desenvolveu o conceito de ecologia cognitiva, segundo o qual todo pensamento humano é transformado pelo objeto no exato momento em que o indivíduo busca informação no meio. Seus modelos mentais, ao buscarem novas informações, são influenciados e se modificam. Pierre Lévy (2008) argumenta que os modelos mentais aceleram a identificação dos fenômenos e a tomada de decisão subsequente e por isso são fatores facilitadores do processo de percepção e compreensão dos signos e símbolos externos, através da internalização das informações. Mas o autor ainda argumenta que os modelos mentais são apenas representações emocionais dos indivíduos. Os agentes efetivos de ação são os indivíduos situados no tempo e no espaço do fenômeno (neste caso, não observado e sim vivenciado), que “transmitem uns aos outros, por um sem número de meios, uma infinidade de mensagens que eles se obrigam a trincar, falsear, esquecer e reinterpretar de seu próprio jeito” (LÉVY, 2008, p. 14).

Para Aranha e Martins (1983), o homem conhece pela razão, pelo discurso, mas também pela intuição, esta colocada como uma forma de conhecimento imediato, isto é, feita sem intermediários, uma visão súbita. Enquanto o raciocínio é discursivo e se faz por meio da palavra, a intuição é inexprimível. Para as autoras, a intuição é importante por ser o ponto de partida do conhecimento, a possibilidade da descoberta, dos grandes “saltos” do saber humano.

Nessa abordagem, passa a ser importante o mapeamento do fluxo de informações, necessário para o entendimento de como o

indivíduo constrói o conhecimento, para que seja possível a modelagem do caminho mais rápido e seguro que viabilizará o acesso, em tempo real, das informações necessárias para a tomada de decisão desejada. Para entender o processo pelo qual os indivíduos escolhem estratégias para superar os desafios do meio, segundo Favell, Miller e Miller (1999, p. 15), precisa-se entender o que influi no processamento das informações: a memória (SCHNEIDER; PRESSLEY, 1989), a leitura e a escrita (SIEGLER, 1991) e as diferenças individuais (BJORKLUN, 1989; STERNBERG, 1985).

A teoria histórico-social de Vygotsky (2007) é também classificada como interacionista. Com abordagem contextual, ela considera que o sujeito constrói o conhecimento a partir de sua "interação com o meio", mas destaca-se pelo entendimento de que o objeto somente faz sentido para o sujeito quando intermediado por um elemento mediador, que lhe permita interpretar os símbolos que estes objetos representam. Ou seja, "o processo simples, estímulo-resposta, é substituído por um complexo mediado. Neste processo, o impulso direto para reagir é inibido, e é incorporado um estímulo auxiliar que facilita a complementação da operação por meios indiretos" (VYGOTSKY, 2007, p. 33). Sob a luz dos estudos desse autor, o indivíduo não é passivo, como na abordagem cognitivista, nem apenas ativo, como na abordagem construtivista de Piaget, mas interativo. Ele é produtor e receptor, porque forma conhecimentos a partir de relações intra e interpessoais. O conhecimento, para Vygotsky (2007), é resultado de um processo construído pelo indivíduo através da busca de informações dentro do próprio meio - conceitos e significações -, num processo não linear de construção do conhecimento humano.

Vygotsky (2007) entende que o novo conhecimento, necessário para que o indivíduo seja capaz de tomar decisões diferentes (no nível de desenvolvimento potencial – vir a ser) do que está habitualmente acostumado a tomar (dentro do nível de desenvolvimento real – ser), precisaria ter a orientação de outros, respeitando a maturidade social, emocional e cognitiva do indivíduo. Para Vygotsky (1978, p. 87), "o nível de desenvolvimento real caracteriza o desenvolvimento mental retrospectivamente, enquanto a zona de desenvolvimento proximal caracteriza o desenvolvimento mental prospectivamente."

Existe ainda a escola Conexionista, que utiliza as simulações da atividade neuronal para compreender a cognição humana. Representada por Zander e Kogut (2003) e Maturana e Varela (2007), essa escola tenta olhar o processo de construção do conhecimento tanto através da interação do homem com o meio social como em relação ao que se

passa no interior da sua mente. Corroborando a interacionista, os autores apontam a relevância do ambiente para a aprendizagem. Ou seja, o conhecimento está nas conexões, e deve-se dar ênfase à auto-organização de fluxo disperso de informação. Essa escola defende que a simulação neuronal se assemelha à cognição humana em dois aspectos: “(1) o conhecimento é adquirido pela rede através de um processo de aprendizagem; (2) as forças de conexão interneuronal, conhecidas como pesos sinápticos, são utilizadas para armazenar conhecimento” (POERSCH, 2004, p. 2).

Outra importante escola é a Autopoietica. As ideias nas quais se baseia a abordagem biológica autopoética foram desenvolvidas pelos biólogos Maturana e Varela (2007, p. 11), segundo os quais a vida humana é um processo de construção do conhecimento em interação com a própria vivência humana no mundo. “Portanto, pode-se dizer que construímos o mundo e, ao mesmo tempo, somos construídos por ele. Como em todo esse processo entram sempre as outras pessoas e os demais seres vivos, tal construção é necessariamente compartilhada.” Nessa abordagem biológica, não há separação entre o social, o humano e as raízes biológicas, sendo o processo “um todo integrado e se fundamenta da mesma forma em todos os seus âmbitos” (MATURANA; VARELA, 2007, p. 33). Dessa forma, o conhecimento é interativo e autorretroconstruído, em processo constante de adaptação. A abordagem Autopoética, representada por Maturana e Varela (2007), Nonaka e Takeuchi (1997) e Venzin, Krogh e Roos (1998), quebrou paradigmas positivistas impondo a ideia de que, na construção do conhecimento, a maior responsabilidade está na interpretação da informação e não nos processos de sua coleta.

Segundo o entendimento de que os indivíduos podem agir sem serem capazes de explicar e podem explicar sem serem capazes de executar suas ideias (DICK; WEHNER, 2002), Polanyi (1958, 1966) conclui que existe a dimensão silenciosa do conhecimento humano: o conhecimento tácito, que não consegue ser articulado a ponto de ser explicitado. O autor diferencia o explícito e o tácito de acordo com o sentido dado às palavras “*können*” e “*wissen*”, que em alemão significam "poder" e "saber", respectivamente. Corroborando o autor, Spender (2001) diferencia o conhecimento implícito (produzido pela ação) do explícito (conhecimento produzido pela comunicação).

Para Nonaka, Toyama e Hirata (2008), o conhecimento tem quatro características básicas: ele é subjetivo e estético, é construído a partir de um processo relacional e criado por meio da prática.

Assim, seja pela fé, pela razão, pelo senso comum, pelo gosto pessoal ou pela observação da experiência, o conhecimento é o processo ou o resultado da relação entre sujeito e objeto. O entendimento de como essa relação é elaborada depende da epistemologia assumida por cada autor, que pode ser, entre várias outras, interacionista.

Diante de todo o exposto, ao se pretender, neste trabalho, identificar os ativos intangíveis no ambiente organizacional para "propor um método de mensuração da aderência futura do capital intelectual das organizações intensivas em conhecimento participantes de fusões e aquisições", a teoria interacionista parece apresentar uma abordagem adequada para esta pesquisa, por levar em conta o contexto e os conhecimentos significativos para a sobrevivência organizacional.

Resgatando a filosofia de Kant (1724-1804), que “propôs a junção de dois elementos para o desenvolvimento da nossa concepção do mundo: a razão (interno/sujeito) e as experiências dos sentidos (externo/meio)” (BORGES, 2004, p. 1), este parece ser o caminho.

2.7 Conhecimento organizacional, três dimensões de análise

Existem três dimensões de análise para o conhecimento organizacional (Figura 14): uma, que o vê como processo; outra, que o vê como produto; e a terceira, que o aborda como processo e produto. Ao olhar o conhecimento enquanto processo e produto, surge uma terceira dimensão, além da simples soma da primeira e da segunda. Com a complexidade inerente a um olhar interdisciplinar, a dimensão da Engenharia e Gestão do Conhecimento (posição oficial do PPGEHC), em que esta tese encontra a sua segurança epistemológica, elabora um entendimento levando em conta os processos de construção do conhecimento organizacional e os resultados desses processos, quais sejam, o valor que o conhecimento agrega aos bens e serviços da organização (PACHECO; FREIRE; TOSTA, 2010).

Figura 14 - As três dimensões de análise do conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora.

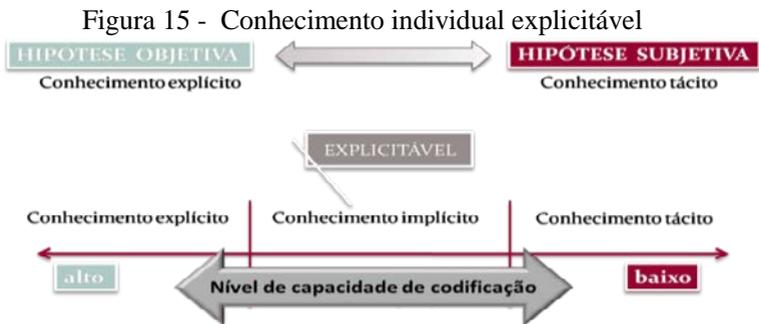
A abordagem que gerencia o conhecimento como processo, e que pode ser chamada de abordagem de personalização, concentra-se nos processos sociais de comunicação e, por isso, foca a relação entre as pessoas, dando atenção ao caminho percorrido na comunicação do conhecimento de pessoa a pessoa. As práticas, métodos, técnicas e tecnologias de GC que se baseiam nessa abordagem visam promover e facilitar o compartilhamento do conhecimento e não o seu armazenamento.

Na abordagem que entende o conhecimento como produto, através da chamada engenharia de abordagem de codificação, gerenciam-se os resultados do processo de comunicação do conhecimento explicitado e registrado em documentos. Assim, as tecnologias são necessárias para a criação, armazenamento, recuperação e reutilização do conhecimento organizacional. Essa abordagem é fundamental para a construção e disponibilização da memória organizacional (MEYER; SUGIYAMA, 2007; APOSTOLOU; MENTZAS; 2003).

A Gestão do Conhecimento, por sua vez, percebe o conhecimento pelo todo da relação existente entre as partes e os resultados gerados. Mais que a simples soma, por estas duas dimensões entende-se o conhecimento como processo e como produto e apoia-se

suas práticas, métodos, técnicas e estratégias para a promoção da gestão organizacional. Desta maneira, pode-se ampliar sua ação para todo o fluxo dos processos organizacionais, incluindo compartilhamento, criação, codificação, disseminação, armazenamento, recuperação e reutilização do conhecimento (PACHECO; FREIRE; TOSTA, 2010). Em uma espiral, o conhecimento é gerado no processo de aprendizagem.

Meyer e Sugiyama (2007) esclarecem que existem conhecimentos tácitos individuais que a organização não conseguirá adquirir para poder explicitar, como previam Nonaka e Takeuchi (2005). O processo de criação do conhecimento organizacional, de acordo com o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2005), tem condição de acessar os conhecimentos individuais implícitos, porém não tácitos, como mostrado na Figura 15.



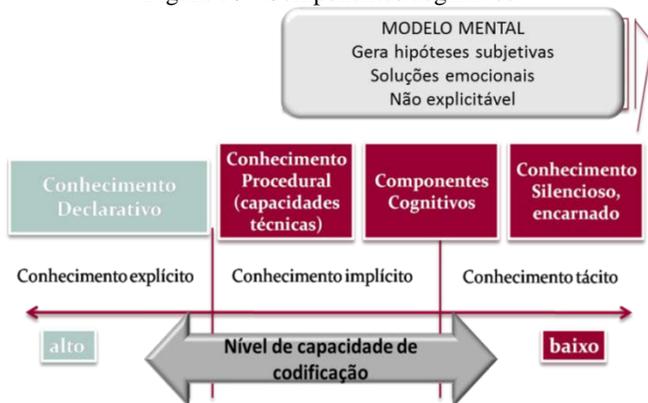
Fonte: Elaborado por Neri (2010, diapositivos para sala de aula), baseado em Fundação Europeia para o Desenvolvimento das Condições de Vida e de Trabalho (2004), Kogut e Zander (1992), Li e Gao (2003 apud MEYER; SUGYAMA, 2007).

Meyer e Sugiyama (2007) afirmam que o conhecimento tácito individual tem um baixo nível de capacidade de codificação, sendo por isso não explicitável. Esse conhecimento é aquele que o indivíduo nem sabe que sabe, mas o faz agir e reagir a diferentes situações em sua rotina diária. O conhecimento implícito individual é aquele que o indivíduo sabe que sabe, mas não precisa explicitar até o momento em que é perguntado sobre ele. O conhecimento implícito tem um nível

médio de capacidade de codificação, mas é explicitável por meio da gestão do conhecimento.

Schindler (2002) foi além e apontou, conforme desenhado na Figura 16, que o conhecimento explícito é o conhecimento declarativo, que pode ser, como o nome já diz, declarado, descrito, codificado, para transformar-se em conhecimento organizacional. Por ser baseado na memória declarativa, consegue pontuar a história no tempo (memória episódica) ou em fatos atemporais (memória semântica). Já o conhecimento implícito é constituído pela memória procedural e pelas habilidades e hábitos enraizados na rotina diária, como a capacidade de dirigir e andar de bicicleta. Chamando-o de conhecimento silencioso, Schindler (2002) qualifica o conhecimento tácito como encarnado e menciona que o indivíduo não consegue explicitá-lo por não saber que o detém. É o chamado *priming*, que deu origem ao dito popular “a primeira impressão é a que fica” e à memória condicional associativa e não associativa.

Figura 16 - Componentes cognitivos



Fonte: Elaborado pela autora com base em Neri (2010).

Destaca-se, nesta seção, o entendimento em relação à escolha feita por esta pesquisadora, que buscou subsídios no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPEGC/UFSC) (PACHECO; FREIRE; TOSTA, 2010) e em Meyer e Sugiyama (2007), para explicar o conceito de conhecimento.

Tanto o PPEGC (PACHECO; FREIRE; TOSTA, 2010) como Meyer e Sugiyama (2007) afirmam que as duas abordagens

(personalização e codificação) não são excludentes, mas complementares. A dimensão centrada no processo proporciona o acesso direto aos ativos do conhecimento organizacional (explícitos e tácitos), e a dimensão centrada no produto trata da organização e do acesso aos ativos do conhecimento. E tanto uma como a outra tratam, de alguma maneira, da utilização dos ativos do conhecimento e dos meios de sua transferência entre pessoas, pessoas e sistemas, ou sistema e pessoas.

2.8 Organizações Intensivas em Conhecimento

O contexto deste estudo são as operações de F&A em OICs, por serem, estas organizações, o centro do rearranjo da produção industrial, gerando cadeias de serviços no mundo contemporâneo (FERREIRA; QUADROS, 2006).

Com o objetivo de maximizar seus resultados, as OICs utilizam as estratégias de parcerias, de trabalhos em rede e, principalmente no setor de TI, de fusões e aquisições. Segundo Ferreira e Quadros (2006), uma importante dimensão da diversificação e crescimento das OICs nos países em desenvolvimento é a sua crescente participação em F&A. Para diminuir seus custos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e acelerar seu processo de internacionalização, as OICs adquirem novos conhecimentos mais rapidamente comprando empresas do que investindo em suas atividades internas de pesquisa, mesmo que este investimento seja uma de suas características principais.

No estágio atual de desenvolvimento da sociedade, denominada "sociedade do conhecimento"⁹, as empresas estão sendo reconhecidas por valores que não mais as distinguem por quantidade e velocidade de produção. Para a nova economia, o conhecimento é o verdadeiro fator de produção, principalmente às empresas que têm nele a sua matéria-prima primordial. Nestas empresas intensivas em conhecimento, o conhecimento humano é a matéria-prima dos produtos oferecidos aos seus clientes

⁹ Drucker, 2002; Ensslin; Carvalho, 2007; Evers, 2000a; Famá, 2006; Gibbons, Michael et al. 1994; Long e Long 1992; Nonaka 1994; Perez; Willke 1998; Stehr 1994;

[...] Encontra-se na capacidade desses sistemas de preservar, aproveitar e fazer uso de recursos cada vez mais valiosos: o talento e a experiência dos membros da organização no processo de tomada de decisão, pois na sua construção, o conhecimento dos membros da organização necessita ser capturado, organizado e disponibilizado na Base de Conhecimento. Uma vez construída a base, esse conhecimento torna-se permanentemente acessível, facilmente recuperável e pode ser amplamente utilizado por todos, independente de capacitação. (REZENDE, 2002, p.14)

Dessa forma, para se manterem e se desenvolverem no mercado global, as empresas têm precisado romper com os paradigmas da relação capital-trabalho, incorporando conhecimento aos seus produtos e, conseqüentemente, agregando valor distintivo às suas marcas¹⁰. Assim, as organizações têm precisado capacitar-se a gerenciar seus ativos do conhecimento, os quais, mesmo sendo bens intangíveis, agregam valor distintivo que as destacam frente às muitas ofertas de produtos e, inclusive, são mais difíceis de serem imitados pela concorrência¹¹.

Já no início da década de 1990, Drucker (2002) afirmava que a riqueza organizacional não mais se alocava no capital nem no trabalho. O valor distintivo organizacional estava associado a "produtividade" e "inovação", sendo ambas alcançadas por meio de aplicações do conhecimento ao trabalho. Corroborando, Sabbag (2007, p. 46) afirma que, na sociedade do conhecimento, o desempenho da organização está intrinsecamente relacionado a um novo fator – o conhecimento -, que

¹⁰ Davenport, Jarvenpaa e Beers, 1996; Davenport e Prusak, 1998; Naddai e Calado, 2005; Nonaka e Takeushi, 1997; Nonaka, Toyama e Hirata, 2008; Probst, Raub e Romhardt, 2002; Stewart, 2002; Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001.

¹¹ Alvesson, 1993; Boff, 2000; Collins, 1993; Davenport, Jarvenpaa e Beers, 1996; Davenport e Prusak, 1998; Dowbor, 2001; Naddai e Calado, 2005; Nonaka e Konno, 1998; Nonaka e Takeushi, 1997; Nonaka, Toyama, Hirata, 2008; Probst, Raub e Romhardt, 2002; Starbuck, 1993; Stewart, 2002; Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001.

capacita a organização para o adequado enfrentamento do novo contexto.

Pelo olhar econômico da vantagem competitiva, pode-se entender que o processo de desenvolvimento organizacional no contexto da Economia do Conhecimento envolve mais do que apenas incrementar seu desempenho em dimensões como custos, qualidade e velocidade. Para essa linha de pensamento, as empresas deste novo século também devem incorporar ao sistema organizacional conhecimentos que, por sua vez, provocarão a abertura de novas oportunidades estratégicas e, em cadeia, realimentarão dinamicamente as estratégias competitivas e suas tomadas de decisão, com menos riscos (HAYES et al., 2008, p. 77).

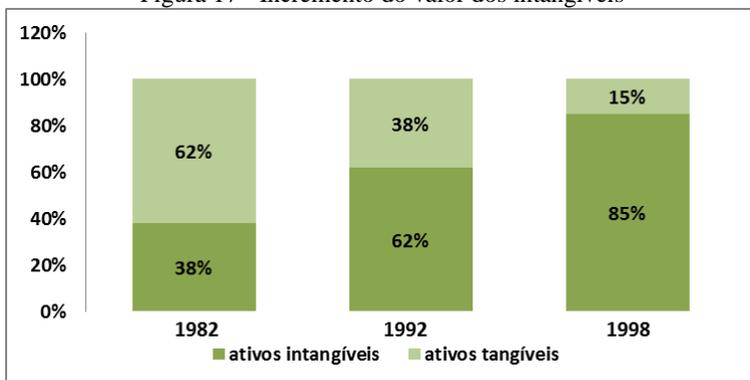
A capacidade de lidar com essas exigências pode ser entendida como Freire et al. (2009a, p. 10) propõem: um sistema organizacional que se recria continuamente, “se transmutando de um sobrevivente para um sistema inteligente com capacidade de aprender e fazer aprender, transcendendo rapidamente, prontificando-se a enfrentar os desafios da dinâmica acelerada” dessa nova era. Desafio que envolve a gestão complexa dos ativos intangíveis, como a cultura, as pessoas e o conhecimento organizacional, como destacam os estudos da sociologia da sociedade do conhecimento¹².

Por este paradigma, para uma empresa ser competitiva na sociedade do conhecimento, faz-se necessária a capacitação organizacional quanto à gestão dos seus ativos intangíveis como agregadores de valor aos seus bens e serviços¹³.

Desde a década de 1980, os ativos intangíveis eram apontados como valor às organizações. Porém, foi no início da década de 1990 que se começou a perceber o impacto dos intangíveis sobre os resultados da empresa. Mislav Vucic (2003) destaca esse reconhecimento dos intangíveis como fonte de valor organizacional entre os anos de 1982 e 2001, conforme demonstrado na Figura 17. O autor destaca que, em 2001, apenas 15% do valor intangível das companhias americanas foram identificados e mensurados pela contabilidade tradicional.

¹² Evers, 2000a, b; Gibbons, Michael et al. 1994; Long e Long 1992; Nonaka, 1994; Stehr 1994; Willke 1998.

Figura 17 - Incremento do valor dos intangíveis



Fonte: Mislav Vucic (2003) com base em Brookings Institute, Baruch Lev analysis of S&P 500 companies.

Entretanto, para as Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs), a gestão dos ativos intangíveis é tão importante quanto a gestão dos tangíveis, mas difícil de ser realizada, simplesmente porque os produtos organizacionais nem sempre são identificados, adquiridos, tratados e armazenados para poderem ser institucionalizados e disseminados pela organização.

As chamadas OICs são as organizações que, em essência, transformam conhecimento em bens e serviços. Nessas empresas, dentre as quais encontram-se as de tecnologias da informação (TI), a oferta ao mercado deve ser gerada por um esforço empreendedor para a inovação. Como indicam Bueno, Salmador e Merino (2008), as empresas de base tecnológica são intrinsecamente intensivas em conhecimento por sua orientação contínua à pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) e a sua singularidade estratégica de agregar o conhecimento a seus processos-chave. Para gerenciar esses aspectos básicos para a inovação, as empresas de TI dependem sobremaneira do capital humano, estrutural e relacional disponível e construído na organização.

Nesse contexto, para as empresas de base tecnológica são de extrema importância os valores, atitudes e capacidades dos colaboradores, sejam estes internos ou externos à organização (BUENO; SALMADOR; MERINO, 2008). O reconhecimento da complexidade e amplitude do conhecimento e outros ativos intangíveis é o diferencial para a orientação à inovação do negócio de TI.

O entendimento desse conceito é explorado nesta seção onde se destaca que os ativos intangíveis estão presentes nas organizações e,

para se transformarem em conhecimento que agreguem valor a seus produtos, serviços e marca, precisarão ser gerenciados/qualificados – identificados, mapeados, inventariados, armazenados, compartilhados – para depois serem institucionalizados e disponibilizados a todos na organização (KIMIZ, 2005), ou seja, transformados em ativos organizacionais.

Diversos autores¹⁴ se preocuparam em definir as características de uma organização baseada no conhecimento. Para alguns, como Nadai e Calado (2005), as OICs são empresas que utilizam fortemente ativos intangíveis para a produção e venda de bens ou serviços, “que por sua vez também podem ser resultantes de um processo que envolve trabalhadores do conhecimento para produzi-lo”, caso das empresas de consultorias e de tecnologia da informação. Os autores definem seis fatores para analisar se a empresa é ou não uma OIC: pelo tipo de atividade, pelo papel do conhecimento na criação de valor, pela dependência da atividade intelectual dos funcionários altamente qualificados, pelo tipo de produto ou serviço oferecido, seu mercado de atuação e suas práticas de gestão do conhecimento.

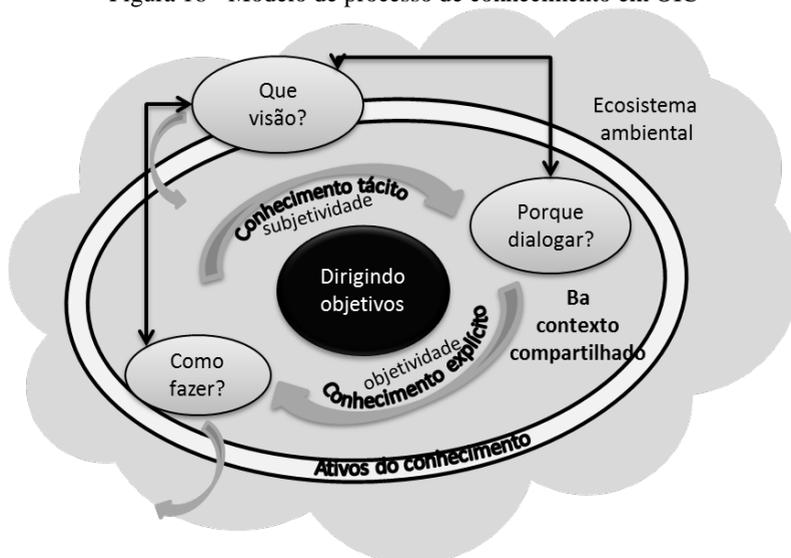
Segundo a tese de Nadai e Calado (2005), as OICs podem ser definidas a partir da intensidade do conhecimento em seus produtos, processos, pessoas, atividades, clientes e mercados de atuação e práticas de gestão do conhecimento. Como explicam os autores, uma organização pode ser considerada OIC quando um ou mais desses fatores estão sendo vivenciados pela empresa.

Outros pesquisadores, dentre eles Nonaka, Toyama e Hirata (2008, p. 27), determinam que, para uma empresa ser caracterizada como intensiva em conhecimento, ela precisa interagir dinamicamente com o meio ambiente interno e externo. Nonaka, Toyama e Hirata (2008) criaram um modelo que relaciona sete componentes básicos para uma empresa ser considerada uma OIC (Figura 18). Destacam-se:

¹⁴ Alvesson, 1993; Starbuck, 1993; Collins, 1993; Davenport, Jarvenpaa e Beers, 1996; Nonaka e Takeushi, 1997; Nonaka e Konno, 1998; Davenport e Prusak, 1998; Boff, 2000; Dowbor, 2001; Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001; Stewart, 2002; Probst, Raub e Romhardt, 2002; Nadai e Calado, 2005; Nonaka, Toyama e Hirata, 2008.

- a) a já mencionada integração com o meio ambiente, que vê a organização como um ecossistema gerador de conhecimento;
- b) somada às características culturais da organização;
- c) às práticas de criação do conhecimento; e
- d) ao processo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 2005);
- e) a visão de conhecimento e de condução dos objetivos estratégicos de criação do conhecimento, o que dá sentido e energia para o processo SECI;
- f) o ambiente organizacional espaçotemporal, chamado BA (NONAKA; KONNO, 2007), que propicia a criação do conhecimento pelo processo SECI;
- g) os ativos do conhecimento, como entradas e saídas do processo SECI.

Figura 18 - Modelo de processo de conhecimento em OIC



Fonte: Nonaka, Toyama e Hirata (2008)

Quando os autores falam em visão do conhecimento, estão se referindo ao conhecimento a ser criado além dos produtos, dos recursos, da estrutura organizacional e dos mercados existentes. Essa visão do conhecimento, baseada na missão da empresa, determina como ela evolui em longo prazo. Cada empresa tem sua própria visão de futuro e,

principalmente, desenha um modelo próprio de como chegar lá. A cadeia de valor da empresa para chegar ao futuro pretendido é única, e os conhecimentos individuais, de grupos e organizacionais que devem ser gerenciados para agregarem valor distintivo aos seus bens e serviços são exclusivos.

Essa visão do conhecimento, para Nonaka, Toyama e Hirata (2008, p. 29), “dá a direção firme e foco sobre o conhecimento a ser criado fora dos produtos existentes, os recursos, estrutura organizacional, e os mercados. Portanto, a visão determina como a empresa evolui, em longo prazo”.

Pelo exposto, as empresas de TI, setor de análise desta tese, podem ser classificadas como OICs por atenderem, em sua totalidade, às características apontadas pelos autores selecionados. A produção dessas empresas é realizada através de intensas atividades intelectuais; seu mercado é intensivo em conhecimento; seus funcionários, bem como seus fornecedores principais, são qualificados intelectualmente; seu negócio de TI se baseia em conhecimento; o conhecimento está embutido em seus bens e serviços; seus clientes também são OICs, pelo fato de utilizarem seus bens e serviços.

Para Simon (2003), as empresas de base tecnológica refletem o conceito de OIC revelando a importância do conhecimento, da ciência e da tecnologia para o negócio. Bueno, Merino e Ahumada conceituam organização intensiva em conhecimento como:

[...] organização produtora de bens e serviços, baseados em tecnologia nova ou inovadora, comprometida como desenho, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos de fabricação inovadores, por meio de aplicação sistemática de conhecimentos técnicos e científicos. (2008, p.13)

Assim, pode-se concluir que as empresas de TI têm no conhecimento um recurso estratégico, ao transformarem conhecimentos sensíveis, individuais e mutáveis em ativos do conhecimento e, por isso, elas podem ser classificadas como OICs.

2.9 Elementos de análise: ativos intangíveis e capital intelectual

Para fazer a gestão do conhecimento de uma organização é necessário ter, primeiro, uma visão sistêmica do capital intelectual e das redes de relacionamento construídas por ela e por seus colaboradores. A partir daí, são estabelecidas estratégias e diretrizes para mensurar os ativos intangíveis da organização e gerenciá-los de forma que agreguem valor para a empresa e a sociedade. (ASSUMPCÃO, FNQ, 2008)

Os ativos de conhecimento são assim chamados por agregarem valor ao negócio corporativo e serem “únicos, difíceis de adquirir, de desenvolver e até mesmo de copiar; além disto, alguns podem ser até protegidos legalmente” (PEREZ; FAMÁ, 2006, p. 84). Diferentemente dos ativos tangíveis, como destaca Schnorrenberger (2004), os ativos intangíveis não perdem valor com o uso, pelo contrário, aumentam de valor.

Na verdade, como afirma Silveira (2000, p. 37), “as novas organizações de aprendizagem estão focando suas estratégias à identificação, captura e alavancagem de seus ativos de conhecimento”.

Uma das principais referências neste assunto é o livro de Nonaka, Toyama e Konno (2001), em que os autores se propõem a oferecer um caminho para a gestão dos ativos do conhecimento organizacional. Nonaka, Toyama e Konno (2001) destacam os ativos do conhecimento experiencial, conceitual, sistêmicos e rotineiros (Quadro 10):

- a) ativos do conhecimento experiencial: constituídos de carinho, confiança, tensão, ritmo, senso de existência etc., a partir do compartilhamento dos conhecimentos tácitos de especialistas durante o exercício de suas atividades;
- b) ativos do conhecimento conceitual: somam os conhecimentos explicitados e já articulados. Constituídos de imagens, símbolos, linguagem (i.e. marca, conceitos de produtos, projetos de inovação, projetos compartilhados,...) construídos por clientes e funcionários;

- c) ativos do conhecimento sistêmicos: são os conhecimentos já explicitados e formalizados (i.e. tecnologias explícitas, especificações de produto, manuais e informação documentada de clientes e fornecedores, registros e patentes). Esses conhecimentos podem ser transferidos mais facilmente dos que os anteriores;
- d) ativos de conhecimento rotineiros: englobam *know-how*, rotinas organizacionais e cultura organizacional. Explicitam os conhecimentos tácitos embutidos nas ações e práticas da rotina organizacional. Os paradigmas organizacionais que impõem aos seus participantes padrões de pensamentos, sentimentos, palavras e atitudes ajudam a formar seus conhecimentos práticos, que levam aos conhecimentos rotineiros.

Quadro 10 - Quatro categorias dos ativos de conhecimento

| | |
|--|--|
| <p>Ativos do conhecimento experienciais</p> <p>Conhecimento tácito compartilhado através de experiências comuns:</p> <ul style="list-style-type: none"> • habilidades e <i>know how</i> dos indivíduos • cuidado, amor, confiança e segurança • energia, paixão e tensão | <p>Ativos do conhecimento conceituais</p> <p>Conhecimento explícito articulado através de imagens, símbolos e linguagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • conceitos de produto • projeto • patrimônio da Marca |
| <p>Ativos de conhecimento de rotina</p> <p>Conhecimento tácito em rotina e incorporado em ações e práticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>know how</i> em operações diárias • rotinas organizacionais • cultura organizacional | <p>Ativos do conhecimento sistêmico</p> <p>Conhecimento explícito sistematizado e documentado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documentos, especificações, manuais • banco de dados • patentes e licenças |

Fonte: Nonaka, Toyama e Konno (2001, p. 29).

Para Arnosti et al. (2003), ao se incorporar conhecimentos às atividades produtivas, o valor destas é potencializado. Por serem um tipo de ativo intangível, os ativos do conhecimento não são mensuráveis. Porém, por meio de ferramentas específicas de gestão do conhecimento, deve-se identificar e analisar o nível do impacto do

conhecimento sobre o negócio no que tange aos custos, lucros, esforço, estratégia e competitividade.

Dessa maneira, pesquisadores têm se preocupado em estudar o impacto dos ativos intangíveis na geração de valor para a organização. Ritta e Einsslin (2010), representativos deste grupo, vêm estudando a inter-relação entre os ativos intangíveis (AI) e a geração de valor e apresentaram (Quadro 11) a relevância estratégica dos ativos intangíveis para a geração de valor organizacional.

Quadro 11 - Inter-relação entre ativos intangíveis e geração de valor

| Autores | Relevância Estratégica dos AI |
|--|---|
| Martin et al., 2003; Kayo, Teh e Basso, 2006 | Constataram que a quantidade de patentes influencia negativamente o nível de endividamento das empresas. |
| Crisóstomo e Gonzales, 2005 | Encontraram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre investimentos em pesquisa e desenvolvimento e o valor de mercado das empresas. |
| Perez e Famá, 2006 ^a | Constataram que as empresas que direcionaram uma parcela maior de seus recursos para investimentos em AI estão obtendo melhores resultados econômicos. Concluíram que os AI são relevantes ao desempenho econômico da empresa. Seus resultados indicaram que as empresas com maior parcela de AI geraram mais valor para seus acionistas. |
| Azevedo e Gutierrez, 2009 | Verificaram que os gastos em pesquisa e desenvolvimento possuem relação positiva com o crescimento de longo prazo das empresas e encontraram evidências de que esses investimentos proporcionam o crescimento dos lucros. |
| Colauto et al., 2009 | Encontraram uma correlação positiva entre o valor de mercado e o Grau de Evidenciação dos Ativos Organizacionais nas empresas pertencentes ao nível da Bovespa chamado de Novo Mercado de Governança Corporativa. |

Fonte: Ritta e Einsslin (2010).

A gestão do conhecimento (GC) tem como objetivo a gestão dos ativos intangíveis, buscando otimizá-los de maneira a criar, adquirir e agregar valor à organização. A GC identifica cada um dos ativos e gerencia-os independentemente e em correlação ao fluxo organizacional, enriquecendo-os.

Como já apontado anteriormente, os valores competitivos da Sociedade do Conhecimento são baseados em conhecimentos e práticas

organizacionais inovadoras (ENSSLIN; CARVALHO, 2007). Dessa forma, a literatura acadêmica conclui ser estratégica a gestão dos ativos intangíveis pelo fato de esses elementos serem geradores e mantenedores de vantagens competitivas (PEREZ; FAMÁ, 2006).

Mas a quebra de paradigma não é algo fácil de ser processado (KUHN, 1994). Ainda mais quando transforma o modo tangível de a empresa se relacionar com a mão de obra para uma forma intangível de ser relacionar com os valores dos ativos do conhecimento. Os primeiros estudos relacionados aos ativos intangíveis são recentes, datados da década de 1980. E, mesmo tendo sido tratados pela área da contabilidade, os ativos intangíveis só passaram a receber atenção das empresas quando o termo Capital Intelectual foi cunhado e apontado como riqueza para o negócio.

Em 1980, Hiroyuki Itami publica o estudo intitulado *Mobilizing invisible assets*, que desperta a atenção sobre o valor dos "ativos invisíveis" na corporação. Naquela década, a preocupação em como mensurar esses intangíveis era puramente com finalidade econômica. São representantes daquela época os economistas Penrose (1959), Rumelt (1979), Wemerfelt (1984) e o economista da Universidade da Califórnia em Berkeley, o professor David Teece (1998).

Entre 1986 e 1989, fortalecendo esse paradigma, Karl Sveiby publica três livros que elaboram a primeira proposta de como gerenciar os ativos intangíveis. Em *The know-how company* (SVEIBY, 1986), o autor disserta sobre o gerenciamento de ativos intangíveis. Em *The new annual report* (SVEIBY, 1988), ele cunha o termo Capital de Conhecimento. No livro *The invisible balance sheet* (SVEIBY, 1989), o autor formata um caminho de como tratar, mensurar e gerenciar os ativos invisíveis na organização.

Para o autor, o patrimônio visível é o que abrange os ativos tangíveis menos os passivos visíveis, e os ativos invisíveis/intangíveis são compostos pela estrutura externa, a estrutura interna e a competência pessoal (Quadro 12) e, dessa forma, devem ser gerenciados de maneira a ampliar os relacionamentos externos, a estrutura interna e o desenvolvimento dos funcionários.

Quadro 12 - Valor de mercado de uma empresa

| Patrimônio Visível | Ativos Intangíveis | | |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| Ativos tangíveis Passivos visíveis | Estrutura externa | Estrutura interna | Competência pessoal |

Fonte: Sveiby (1998, p.188).

Sveiby (1998), em seguida, aponta que os ativos intangíveis devem ser analisados por três diferentes critérios, para que possam ser gerenciados: eficiência operacional, crescimento e renovação organizacional, instabilidade e estabilidade.

Então, quando passíveis de serem gerenciados, os ativos intangíveis passam a ser mais valorizados (COLAUTO et al. 2009; ENSSLIN et al., 2009; LEV, 2001; SCHMIDT; SANTOS, 2002). Para a contabilidade, o reconhecimento dos ativos intangíveis se deu quando foi percebida a diferença entre o valor econômico e o valor contábil das empresas listadas em Bolsa. Assim, incluir na contabilidade o cálculo dos ativos intangíveis seria apenas um mecanismo para a análise real do patrimônio dessas empresas. Em 2007, a Lei n. 11.638, de 28 de dezembro 2007, cria o subgrupo intangível, dentre os ativos permanentes.

2.10 Modelos de mensuração dos ativos intangíveis e CI

Os ativos intangíveis não são passíveis de serem contabilizados, mas podem ser mensurados no momento da venda de ações. Seu valor é calculado pela diferença entre o valor tangível líquido e o valor das ações da empresa no mercado. Ao final, este valor será contabilizado no preço final de compra. Mas, alguns autores não concordam com essa fórmula e apontam outros caminhos para o cálculo (Quadro 13).

Quadro 13 - Fórmulas de cálculo dos ativos intangíveis

| Modelo | Fórmula |
|--|--|
| <i>Skandia Navigator</i> TM , | $CI = i \times c$ |
| <i>Technology Broker</i> | Valor da Empresa = Ativos Tangíveis + Capital Intelectual |
| <i>Calculated Intangible Value</i> | Retorno adicional sobre ativos tangíveis, para calcular a proporção de retorno atribuível aos ativos intangíveis |
| <i>Tobin's q</i> | $q = (VMA + VMD) / VRA$ |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Edvinsson e Malone (1998); Brooking (1996); Luthy (1998) e Tobin e Brainard (1977).

O Modelo de Edvinsson e Malone (1998) – *Skandia Navigator*TM, por exemplo, é um *scorecard methods*, que utiliza 164 medidas métricas para mensurar o capital intelectual. Destas, 91 mensuram o capital intelectual e as outras 73 baseiam-se nas medidas tradicionais, a partir de cinco elementos: (1) financeiro; (2) clientes; (3) processos; (4) renovação e desenvolvimento; e (5) humano. A equação deste modelo é: Capital Intelectual Organizacional = $i^{15} \times c^{16}$.

Outro modelo que não aceita a simplicidade de cálculo do capital intelectual, pela diferença entre o valor de mercado e o valor contábil de uma organização, é o Modelo de Brooking (BROOKING, 1996) – *Technology Broker*, baseado no método DIC (*Direct Intellectual Capital Methods*). Como demonstra Brito (2007), esse método calcula o valor do capital intelectual a partir das respostas a um questionário de 20 perguntas sobre os ativos de mercado, os ativos humanos, os ativos de infraestrutura e os ativos de propriedade intelectual. O valor da empresa é calculado pela fórmula¹⁷: Valor da Empresa = Ativos Tangíveis + Capital Intelectual.

¹⁵ Valor monetário do Capital Intelectual.

¹⁶ Coeficiente de eficiência.

¹⁷ Ativos tangíveis = capital financeiro. Capital intelectual = ativos de mercado + ativos humanos + ativos de infraestrutura + ativos de propriedade intelectual.

O modelo *Calculated Intangible Value*, de Stewart (LUTHY, 1998), foi elaborado com base no método ROA (*Return On Assets*). Esse modelo calcula, em primeiro lugar, o retorno adicional sobre ativos tangíveis e, logo depois, “utiliza esse número como uma base, determinando a proporção de retorno atribuível aos ativos intangíveis” (BRITO, 2007).

O q de Tobin (TOBIN; BRAINARD, 1977) – *Tobin's q* – sustenta-se no método MCM (*Market Capitalization Methods*), mensurando o desempenho do capital intelectual pela relação entre o valor de mercado¹⁸ e os custos de reposição de seus ativos. Para compreender a fórmula, entende-se que, quanto maior o q , maior o valor do ativo em relação ao seu custo de reposição. Quanto maior o q , mais retornos deste ativo intangível a organização está obtendo. A fórmula de *Tobin's q* é: $q = \text{VMA}^{19} + \text{VMD}^{20} / \text{VRA}^{21}$.

Já o *Intangible Asset Monitor*, de Sveiby (1997), utiliza o método SC (*scorecard*). A partir de quatro dimensões dos objetivos estratégicos organizacionais, a empresa propõe medir: (1) crescimento, (2) renovação, (3) eficiência e (4) estabilidade. Para Brito (2007), “o modelo de Sveiby foi desenvolvido de forma que o crescimento do capital intelectual é medido sem efetuar uma avaliação financeira do conhecimento”.

Ao conceituar ativo intangível como “o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente”, Martins (1972, p. 30) destaca a importância da sua identificação e evidenciação prévia nas empresas a serem adquiridas, para que a adquirente possa estabelecer a taxa de aderência entre as áreas similares. Ao proceder dessa forma, a empresa determina as expectativas de resultados futuros e “incertezas de realização dos benefícios econômicos que envolvem esses ativos” (RITTA; ENSSLIN, 2010).

Os ativos intangíveis, tanto quanto os ativos tangíveis, são limitados pelos direitos e benefícios que sua posse confere antecipadamente ao proprietário (KOHLENER, 1966) e, como ativos contábeis, devem ser mensuráveis, relevantes e precisos. Mas, mesmo que na área de contabilidade ainda haja inseguranças para essa

¹⁸ Preço da ação x número de ações.

¹⁹ VMA = valor de mercado das ações ou capital próprio da empresa.

²⁰ VMD = valor de mercado das dívidas ou capital de terceiros empregados.

²¹ VRA = valor de reposição dos ativos da empresa.

mensuração, os ativos intangíveis têm características próprias, importantes para que as empresas se destaquem na Sociedade do Conhecimento. Segundo Sá :

A marca, o capital intelectual, o ponto comercial, a clientela, a patente etc., todos são bens intangíveis (imateriais), mas traduzem-se em aumento de utilidade e em ampliação de utilização do capital. Influindo no aumento da funcionalidade que pode alcançar a todos os sistemas da empresa (liquidez, resultabilidade, economicidade, estabilidade, produtividade, invulnerabilidade e elasticidade), embora de forma diferenciada em intensidade e expressão. (2000, p. 47)

Na apresentação de mais alguns resultados de suas pesquisas sobre ativos intangíveis, Reina et al. (2009) elaboraram um quadro que sintetiza as correntes de pensamento a eles relacionadas (Quadro 14):

Quadro 14 - Sintetização das correntes de pensamentos sobre Intangíveis

| | |
|-------------------|---|
| Definição | É um ativo sem substância física, que gera fluxos de caixa futuros, detido para uso na produção ou fornecimento de bens ou serviços, para arrendamento a outros, ou para finalidades administrativas. |
| Elementos | <i>Know-how</i> , habilidades administrativas, marcas, patentes, ágio (mais valia por rentabilidade futura), <i>goodwill</i> . |
| Origem | Origina-se do conhecimento, práticas e atividades administrativas desenvolvidas pela organização. |
| Finalidade | Geração de vantagem competitiva, agregação de valor aos bens e serviços e geração de riquezas para as companhias. |

Fonte: Reina et al. (2009, p. 4).

Com base nesse paradigma, pode-se concluir que, diferentemente dos bens tangíveis (Quadro 15), que podem ser tocados por terem existência física, os ativos intangíveis não têm existência física, mas também agregam valor às empresas e, por isso, são chamados de “*goodwill*”, confirmando a expectativa de ganho econômico futuro.

Quadro 15 - Tipos de Ativos

| Ativos Tangíveis | Ativos Intangíveis | |
|-------------------------|--|-------------------------------------|
| Ativos fixos | Banco de dados | Investidores <i>know-how</i> |
| Ações | Concessões | Licenças |
| Capital financeiro | Clientes | Marcas registradas |
| Debêntures | Competência humana | Patentes |
| Estoques | Direitos de propriedade intelectual (INPI) | Relacionamentos internos e externos |
| Matérias-primas | Direitos autorais | Segredos de fabricação |
| Recursos naturais | Força de trabalho | <i>Softwares</i> |
| Trabalhos em andamento | Fornecedores | Tecnologia |
| | <i>Goodwill</i> | |
| | Habilidades | |

Fonte: Elaborado pela autora.

São bens intangíveis os direitos sobre marcas e patentes, a tradição no mercado, o relacionamento comercial e institucional, representado pela carteira de clientes. Mas, para a contabilidade brasileira, ainda é difícil contabilizar os bens que não podem ser vistos e tocados e, por isso, ela buscou classificar bens intangíveis que podem ser mensuráveis. Assim, a contabilidade brasileira determina, como ativos intangíveis passíveis de serem contabilizados, os apresentados no Quadro 16, com as especificações para a área.

Quadro 16 - Exemplos de Ativos Intangíveis

| Ativos Intangíveis | Especificações |
|----------------------------|--|
| Marcas | Símbolo, termo ou nome que identifica um produto ou empreendimento comercialmente. |
| Patentes | É uma invenção que causa desenvolvimento tecnológico. |
| Direitos contratuais | É o direito concedido a terceiros para o uso comercial de bens e serviços ou exploração de recursos naturais ou públicos. |
| Fundo de comércio | Representa uma soma de fatores intangíveis, tais como: nome e tradição da empresa no mercado, imagem e qualidade de seus produtos, clientela já formada, qualidade e treinamento de seus funcionários, processos técnicos de fabricação. |
| <i>Software</i> | Sistemas lógicos, que processam dados de acordo com instruções programadas. |
| Pesquisa e desenvolvimento | Gastos efetuados para a geração de novos conhecimentos, bens ou serviços. |
| <i>Goodwill</i> | Representa um agregado de benefícios econômicos futuros, |

| | |
|--|---|
| | um conjunto de intangíveis não identificáveis no processo de aquisição, para os quais objetivamente não é possível proceder-se uma contabilização em separado. |
| Ágio por expectativa de rentabilidade futura | Valor superior ao valor patrimonial de uma ação, pago em operações de aquisição de controle acionário ou de participações acionárias no capital de uma companhia. |

Fonte: Ritta e Ensslin, 2010.

Ritta e Ensslin (2010, p. 5) concluíram que os ativos intangíveis são “bens sem substância física, que dão a seu proprietário expectativa de benefício econômico futuro. Eles representam condições estratégicas de diferenciação no mercado, agregação de valor a bens ou serviços e proporcionam vantagens competitivas”.

Quanto à terminologia, até a década de 1980 tratava-se o tema pelo termo Ativos Intangíveis, que foi apresentado pela primeira vez em 1969, por John Kenneth Galbraith (CABRITA, 2004). Mas, no início da década de 1990, com o objetivo de ampliar e orientar sua aplicação, Sveiby (1990) publicou *Knowledge Management* e resgatou o termo Capital Intelectual. Um ano depois, em 1991, a empresa Skandia criou a área de Gestão do Capital Intelectual e, quatro anos depois, em 1995, ela publicou seu primeiro relatório com os resultados dessa gestão.

São cinco as dimensões originais do modelo Skandia para a gestão do capital intelectual, que se iniciam com a divisão do capital intelectual em capital humano e capital estrutural (Figura 19).

Figura 19 - Dimensões do Capital Intelectual do Modelo Skandia

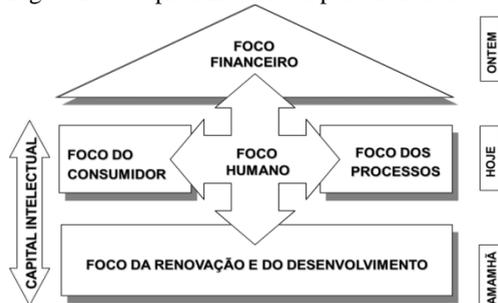


Fonte: Bontis (2000, p. 6).

O modelo de gestão do capital intelectual da Skandia (Figura 20), descrito por Edvisson e Malone (1998), privilegia o foco humano entre os focos financeiro (ontem), consumidor e processos (hoje) e

renovação e desenvolvimento (amanhã), destacando-o como a inteligência organizacional e a força geradora do modelo.

Figura 20 - Capital Intelectual por Skandia Navigator



Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

A expressão capital intelectual é encontrada na literatura sob várias denominações correlatas. Nela, aparecem termos como patrimônio do conhecimento, gestão do conhecimento, competências e habilidades, ativos intangíveis, capacidade de inovação, inteligência competitiva, gestão de pessoas e, inclusive, ativos do conhecimento e processos do conhecimento (OLIVEIRA; BEUREN, 2003).

A literatura sugere, inclusive, diferentes modelos e teorias de mensuração de ativos intangíveis. Sveiby (2001) classificou esses diferentes estudos sobre mensuração de ativos intangíveis ou do capital intelectual, distinguindo quatro paradigmas metodológicos, como segue no Quadro 17.

Quadro 17 - Paradigmas metodológicos de avaliação de intangíveis

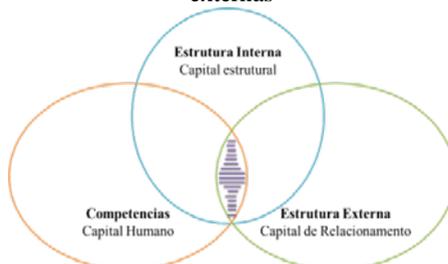
| Paradigmas Metodológicos | Objetivos |
|--|--|
| <i>Direct Intellectual Capital Methods (DIC)</i> | Estimar o valor monetário dos ativos intangíveis por meio da identificação dos seus componentes e avaliados diretamente ou como um coeficiente agregado. |
| <i>Market Capitalization Methods (MCM)</i> | Calcular a diferença entre a capitalização de mercado e os ativos dos acionistas como o valor de seus recursos importantes ou ativos intangíveis. |
| <i>Return on Assets Methods (ROA)</i> | Calcular o retorno sobre ativos (ROA) e compará-lo com a média do seu segmento. O cálculo é elaborado a partir da média das receitas antes dos impostos, que é dividida pela média de valor dos seus ativos tangíveis. |
| <i>Scorecard Methods</i> | Identificar os vários componentes de ativos intangíveis |

| | |
|------|---|
| (SC) | ou do capital intelectual, gerando indicadores e os deslocamentos predominantes, relatando-os nos <i>scorecards</i> ou como gráficos. |
|------|---|

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Sveiby (2001).

Em consenso, vários autores²² têm afirmado que os conceitos de Sociedade do Conhecimento e Capital Intelectual exigem a definição de um novo modelo de gestão organizacional, que desenvolva nas empresas a cultura para o compartilhamento e a aprendizagem organizacional. De acordo com os autores, é necessário gerenciar com competência e de forma inovadora o capital estrutural, relacional e humano da empresa, avaliando os ativos intangíveis e seu impacto sobre o valor organizacional (Figura 21).

Figura 21 - Capital Intelectual: uma relação de estruturas humanas, internas e externas



Fonte: Elaborado pela autora com base em Nonaka e Takeuchi (1997, 2005), Sveiby (1998) e Edvinsson e Malone (1998).

Pela lógica da aprendizagem organizacional, , como apresenta a Figura 22, pode-se entender que a construção do capital intelectual inicia-se com o capital humano (aprendizado individual). Quando estes indivíduos e grupos interagem, compartilhando conhecimento, constroem o capital estrutural.

²² Antunes, 2000; Antunes e Martins, 2002; APQC, 2000; Colauto e Beuren, 2003; Edvinsson e Malone, 1998; Kaplan e Norton, 1997; Nonaka e Takeuchi, 1997, 2005; Pacheco, 2001; Paiva, 2000; Santos e Schmidt, 2003; Savi et al., 2003; Senge, 2005; Stewart, 1997; Sveiby, 1998; Vasconcelos e Andrade, 2004.

Figura 22 - Elementos do Capital Intelectual



Fonte: Elaborado pela autora com base em Campos e Pablo (2007).

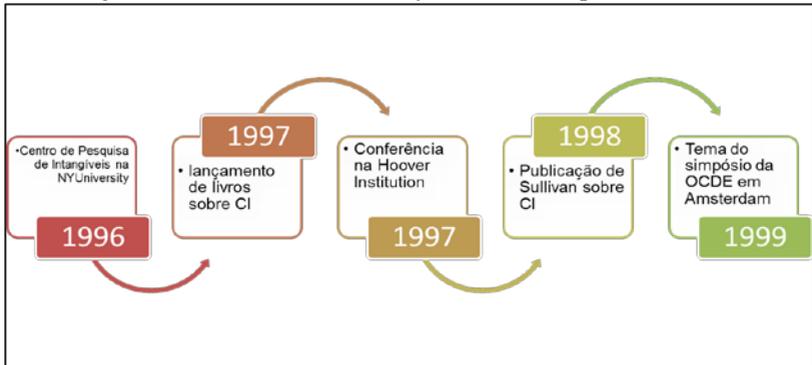
E, na sequência, o capital relacional é construído resultante “da relação cognitiva organizacional”, como um sistema e seu ambiente (CAMPOS; PABLOS, 2007, p. 6). Os elementos do capital intelectual são divididos entre exógenos e endógenos. Os endógenos são os que ligam as pessoas à organização. Os elementos exógenos são os que ligam a organização aos agentes do entorno.

No mercado, a atenção para o tema foi requisitada quando a revista Fortune publicou, em 1994, o artigo intitulado *O ativo mais valioso da sua empresa: capital intelectual* (STEWART, 2004). Nesse momento, os dois termos (ativos intangíveis e capital intelectual) foram correlacionados, quando o autor retratou a importância da gestão do capital intelectual como um ativo intangível para as organizações competitivas.

Na academia, ao final da década de 1990, destacaram-se cinco eventos que consolidaram o termo Capital Intelectual (CI) (Figura 23). Em 1996, Baruch Lev cria o Centro de Pesquisa de Intangíveis na New York University. No ano de 1997, quatro eventos marcam a consolidação da importância das questões relacionadas ao CI.

O lançamento de três publicações no mesmo ano, apontando o CI como a nova riqueza das organizações, coloca o termo em destaque (SVEIBY, 1997; EDVINSSON; MALONE, 1998; STEWART, 1997). Com o termo e o conceito aceitos, novas discussões começam a surgir.

Figura 23 - Eventos de consolidação do termo Capital Intelectual



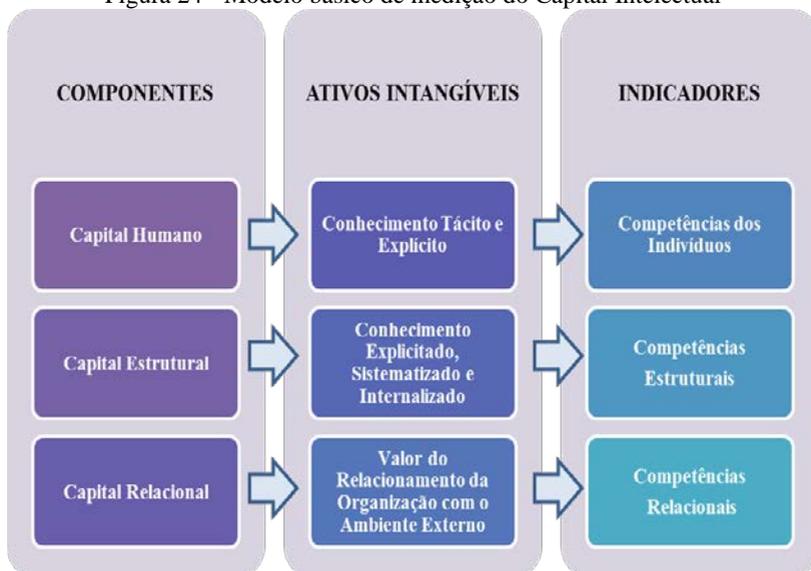
Fonte: Elaborado pela autora.

Em 1997, durante Conferência na Hoover Institution, destacam-se as questões relacionadas a como mensurar o CI.

A partir dessas discussões, o foco passa a ser os ativos intangíveis mensuráveis. Em 1998, Sullivan publica *Profiting from Intellectual Capital*. Fechando esse ciclo e levando o termo a ser utilizado pelos gestores organizacionais, em 1999 a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) define o termo Capital Intelectual como tema para seu simpósio internacional, realizado em Amsterdam.

Entre os anos de 1990 e 2000, empresas e consultores começaram a experimentar as diferentes maneiras de identificar, mensurar, registrar e disseminar os ativos intangíveis relacionados ao capital intelectual da empresa. Mas, basicamente os indicadores para mensuração do capital intelectual podem ser divididos em três grupos (Figura 24).

Figura 24 - Modelo básico de medição do Capital Intelectual



Fonte: Modelo Intellectus. Disponível no site www.iadi.org.

Nessa época, surge uma nova fase, com os termos bem definidos (Quadro 18). Em uma dimensão mais ampla, os ativos intangíveis abordam as estruturas externas, internas e as competências dos profissionais envolvidos.

Quadro 18 - Definição de Capital Intelectual

| Autores | Definição |
|--------------------|---|
| List, 1841 | O resultado da acumulação das descobertas, invenções, melhorias e esforços de todas as gerações que vieram antes de nós (capital intelectual da raça humana). |
| Karl M. Wiig, 1993 | Todos os aspectos do conhecimento tácito e explícito, assim como o capital estrutural, seja ele explícito ou incorporado em tecnologia, ou em outras formas. |
| Kendrick, 1961 | O resultado das invenções e das descobertas e difusão do conhecimento produtivo. |
| Bontis, 1996 | A relação de causalidade entre o capital humano, relacional e organizacional. |
| Brooking, 1996 | A combinação de ativos intangíveis que permitem à empresa funcionar. |
| Bradley, 1997 | A habilidade de transformar o conhecimento e os ativos intangíveis em recursos criadores de riqueza para as |

| Autores | Definição |
|--------------------------|--|
| | empresas e para os países. |
| Edvinsson e Malone, 1998 | A posse de conhecimento, experiências aplicadas, tecnologias organizacionais, relações com os clientes e competências profissionais que proporcionam uma vantagem competitiva no mercado. |
| Stewart, 1997 | O tecido intelectual que foi formalizado, apreendido e completado para dar um ativo com valor agregado. |
| Sveiby, 1997 | A combinação de ativos intangíveis que geram crescimento, renovação, eficiência e estabilidade à organização. |
| OCDE, 1999 | Valor econômico de duas categorias dos ativos intangíveis da empresa: o capital estrutural ou organizacional e o capital humano. |
| Lev, 2001 | Representa as relações principais, geradoras de ativos intangíveis, entre inovação, práticas organizacionais e recursos humanos. |
| Bueno, 2002 | Representa a perspectiva estratégica da conta e razão dos ativos intangíveis da organização. |
| Melbjerg-Jorgensen, 2006 | Desde uma perspectiva filosófica, entendida como o conhecimento sobre o conhecimento, a criação de conhecimento e influência deste no valor social e econômico da empresa. |
| Kristandi e Bontis, 2007 | Recursos estratégicos que permitem criar valor sustentável. Não estão disponíveis a um grande número de empresas. Geram benefícios potenciais para o futuro. Não podem ser apropriados por outras empresas. Não são imitáveis ou substituíveis por outros recursos. Não são transferíveis. |

| | |
|---|---|
| Bueno 2008 | Acúmulo de conhecimento, que cria valor e riqueza cognitiva, possuída por uma organização, composto por um conjunto de ativos intangíveis e recursos e capacidades baseadas em conhecimentos que, quando são colocados em ação, seguem determinada estratégia, em combinação com o capital tangível, sendo capaz de produzir bens e serviços e gerar vantagens competitivas ou competências essenciais para a organização em seu mercado. |
| Direction Générale de la Politique Stratégique Industrie Canada, 2011 | A diferença entre o valor de uma empresa no mercado e o custo de reposição de seus ativos. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste período, pesquisas foram iniciadas dando origem a diferentes ferramentas e métodos de gestão e mensuração do capital intelectual organizacional, como o monitor de ativos intangíveis de Sveiby (1988, 1997) e o *Balanced ScoreCard* de Kaplan e Norton (1992, 1996). Sveiby (2008) realizou um levantamento dos modelos de avaliação do capital intelectual e conseguiu relacionar 33 diferentes modelos elaborados entre 1950 e 2004 (Quadro 19).

Quadro 19 - Modelos de avaliação do Capital Intelectual

| Ano | Modelo | Autor |
|------------|--|------------------------------------|
| 1950 | <i>Tobin'S q</i> | Tobin J. |
| 1970 | <i>Human Resource Costing & Accouting (HRCA)</i> | Flamholtz (1985) |
| 1988 | <i>Human Resource Costing & Accouting (HRCA)</i> | Johansson (1996) |
| 1989 | <i>The invisible Balance Sheet</i> | Sveiby (ed. 1989) |
| 1990 | <i>HR Statement</i> | Ahonen (1998) |
| 1992 | <i>Balance Score Card</i> | Kaplan e Norton (1992) |
| 1993 | <i>Intangible Asset Monitor</i> | Sveiby (1997) |
| 1994 | <i>Skandia Navegator</i> | Edvinsson e Malone (1997) |
| 1995 | <i>Holist Accounts</i> | Ramboll Group |
| 1996 | <i>Citation Weighted Patentes</i> | Bontis (1996) |
| 1996 | <i>Technology broker</i> | Brooking (1996) |
| 1997 | IC-Index | Roos,Dragonetti e Edvinsson (1997) |
| 1997 | Coefficiente do Valor Intelectual Adicionado (VAIC) | Pulic (1997) |
| 1997 | Valor Intangível Calculado | Steward (1997), Luthy (1998) |
| 1997 | <i>Economic Value Added (EVA)</i> | Steward (1997) |
| 1997 | <i>Market-to-book Value</i> | Steward (1997), Luthy (1998) |
| 1998 | Valor de Mercado definido pelo investidor (IAMV) | Standfield (1998) |
| 1998 | Contabilidade para o Futuro (AFTF) | Nash H. (1998) |
| 1998 | <i>Inclusive Valuation Methodology (IVM)</i> | McPherson (1998) |

| | | |
|------|---|---|
| 1999 | Receitas do Conhecimento | Baruch Lev (1999) |
| 2000 | Criação Total de Valor (TVC) | Anderson e Mclean (2000) |
| 2000 | Valoração dos Ativos Intelectuais | Sullivan (2000) |
| 2000 | <i>The Value Explorer</i> | Anderson e Tiessen (2000) |
| 2000 | <i>Value Criation Index</i> | Baun, Ittner, Larcker, Lw, Siesfeld e Malone (2000) |
| 2001 | <i>Knowledge Audit Cycle</i> | Schuma e Marr (2001) |
| 2002 | <i>Meritum Guidelines</i> | Meritum Guidelines (2002) |
| 2002 | <i>Value Chain Scoreboard</i> | Lev B (2002) |
| 2002 | <i>IC Rating</i> | Edvinsson (2002) |
| 2002 | <i>FiMIAM</i> | Rodeov e Leliaert (2002) |
| 2003 | <i>Dynamic Valuation of Intellectual Capital ICdVAL</i> | Bonfour (2003) |
| 2003 | <i>Danish guidelines</i> | Mouritzen, Bukh et al. (2003) |
| 2004 | <i>Topplinjen. Business IQ</i> | Sandvik (2004) |

Fonte: Sveiby (2008).

Ao se falar em capital intelectual, determina-se que são ativos intangíveis que agregam valor à organização quando e, somente se, gerenciados o capital relacional (estrutura para relacionamento externo), o capital estrutural (estrutura interna) e o capital humano (competências). Indo além, ao se elaborar o conceito de capital intelectual, buscou-se evidenciar e potencializar a força dos ativos intangíveis, aprofundando o seu significado e sua mensuração. Assim, os termos estão intrinsecamente relacionados, podendo inclusive ser representativos dos mesmos significados.

Vale lembrar, nesta discussão, que, para Davies e Waddington (1999), a diferença entre as definições dos termos ativos intangíveis e capital intelectual é muito vaga. Já Guthrie (2000) afirma que alguns autores (APC, 1970; IASC, 1998; BOOTH, 1998) têm se referido aos intangíveis como *goodwill* e ao capital intelectual como parte desse *goodwill*. Porém, esta é uma visão da contabilidade tradicional, que não está capacitada a identificar, analisar, contabilizar, nos relatórios de demonstração financeira, os novos ativos intangíveis, tais como: competências de pessoal, relacionamento com clientes, modelos e sistemas de computador.

Percebe-se com facilidade que esses novos ativos intangíveis ainda necessitam de muitos estudos, pesquisas empíricas, para vencer as questões a eles relacionadas, pois mesmo intangíveis tradicionais (valor da marca, patentes e *goodwill*) são relatados nas demonstrações financeiras apenas quando encontram rigorosos critérios de reconhecimento (IFAC, 1998; IASC, 1998).

Como anteriormente citado, em 1998 a Federação Internacional de Contabilidade (IFAC, 1998) classificou os ativos intangíveis como capital humano, relacional e estrutural, detalhando-os conforme o Quadro 20.

Pelo resultado da pesquisa bibliográfica, pode-se afirmar que os ativos intangíveis que compõem o capital intelectual agregam valor às organizações independente de dimensões temporais, conceituais ou epistemológicas.

Conclui-se que ganhos substanciais, domínio de mercado, marca diferenciada e destacado desempenho podem ser alcançados a partir da gestão do capital intelectual e de seus ativos intangíveis.

Quadro 20 - Classificação de ativos intangíveis

| Capital humano | Capital relacional | Capital estrutural |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <i>Know-how</i> | Marcas | Patentes |
| Educação | Consumidores | <i>Design</i> |
| Qualificação para a vocação | Reputação da empresa | Marcas registradas |
| Conhecimento sobre o trabalho | Canais de distribuição | Filosofia de gestão |
| Competências | Parceiros | Cultura corporativa |
| Capacidade de reação | Capacidade de negociação | Processo de gestão |
| | Relacionamento externo | Sistemas de informação |

Fonte: Federação Internacional de Contabilidade (IFAC, 1998).

Ampliando o escopo e, principalmente, conseguindo definir linhas epistemológicas para classificar os diversos estudos sobre capital intelectual, Bueno (2005) conseguiu classificá-los de acordo com três enfoques históricos: financeiro (1992 a 1998), estratégico corporativo (1997 a 2001) e social-evolutivo (2000 a 2005).

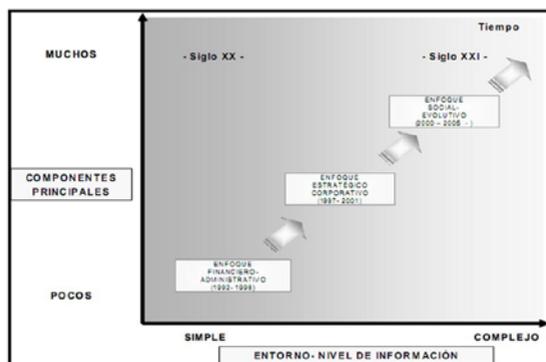
O autor elaborou a linha do tempo da evolução do capital intelectual e a sintetizou na Figura 25, a partir da análise das dimensões: na ordenada, os modelos são classificados do menor ao maior número dos principais componentes básicos para a estrutura de capital; na

abscissa, os modelos são ordenados do menor para o maior grau de complexidade e diversidade de informações, evoluindo do ambiente simples para o ambiente complexo.

Com base nesta linha do tempo, Bueno, Salmador e Merino (2008) classificaram os modelos de capital intelectual segundo os enfoques de análise sugeridos.

O primeiro enfoque, financeiro-administrativo (1992-2001), mantém clara a influência da contabilidade. O segundo, tem abordagem estratégica-empresarial (1997-2001), e o terceiro enfoque pode ser classificado como de abordagem sócio-evolutiva (2000-2005). Este terceiro enfoque aponta o caminho para o desenvolvimento do capital intelectual no futuro.

Figura 25 - Evolução do Capital Intelectual, enfoques principais



Fonte: Bueno (2005).

Como destacam Bueno et al. (2008), Quadro 21, o terceiro enfoque preocupa-se com elementos mais dinâmicos do capital intelectual, como o social, o cultural, a inovação e o empreendedorismo, entre outros (BUENO et al., 2008). Entre os modelos classificados nesta dimensão, foi escolhido o *Intellectus* (BUENO, 2003) para basear o instrumento de coleta de dados desta tese.

Quadro 21 - Modelos principais de CI, segundo enfoque de análise

| Enfoque Financiero – Administrativo (1992–1998) | Enfoque Estratégico – Corporativo (1997 – 2001) | Enfoque Social – Evolutivo (2000 – 2005) |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Navigator Of Skandia (Skandia, 1992 y Edvinsson, 1997): Suecia. • Technology Broker (Brooking, 1996): Reino Unido. • Canadian Imperial Bank of Commerce (Saint Onge, 1996): Canadá. • University Of Western Ontario (Bontis, 1996): Canadá. • Intangible Assets Monitor (Sveiby 1997b): Australia. • Stewart, T.A. (1997): EE.UU. • Dow Chemical (Dow Chemical, 1998): EE.UU. | <ul style="list-style-type: none"> • Atkinson, Waterhouse y Wells (1997): USA. • Roos, Roos, Edvinsson y Dragonetti (1998): Suecia-Reino Unido. • Intellectual Capital Model (Bontis, 1998): • Intellect, I.U. Euroforum Escorial (Bueno, Jericó y Salmador, 2000): España. • Dirección Estratégica Por Competencias: Capital Intangible (Bueno, 2002): España. • Cluster Del Conocimiento (2000): España. • IICBS (Vedma, 2001): España. | <ul style="list-style-type: none"> • American Society For Training And Development (Astd, 2000): USA. • NOVA (Camisón, Palacios y De-vece, 2000): España. • KMCI (Mc Elroy, 2001): USA. • Intellectus (Bueno – CiC, 2003): España. • "Otros en elaboración". |
| Componentes o "capitales" no armonizados: activos intangibles y competencias | Componentes o "capitales" armonizados: humano estructural y relacional | Componentes o "capitales" armonizados- evolucionados |

Fonte: Bueno, Salmador e Merino (2008), baseado em Bueno (2003).

A escolha do *Intellectus* deveu-se ao fato de o modelo representar a nova geração para medição e gestão do capital intelectual, pois o modelo referência relaciona um maior número de componentes principais e tem maior complexidade e diversidade informativa em relação aos modelos antecessores.

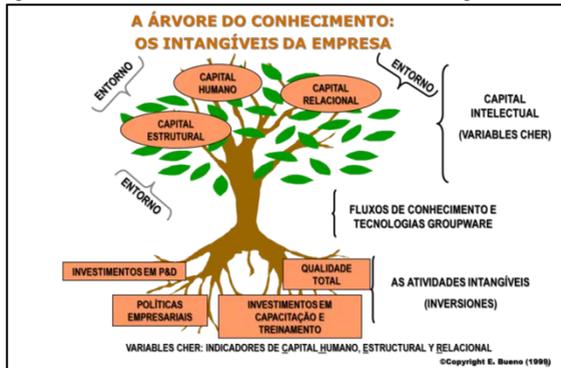
E, ainda, o modelo referência foi testado com sucesso em diferentes empresas públicas e privadas, incluindo empresas de base tecnológica (BUENO et al., 2008). Como esta tese se propõe a elaborar um método para empresas de TI, é importante que o modelo projete parâmetros de análise adequados para avaliar o potencial de capital intelectual de propriedade de empresa de base tecnológica.

2.11 Modelo referência Intellectus

Neste capítulo analisa-se o modelo Intellectus (BUENO, 2003) como referência para o método proposto, identificando-se os componentes do capital intelectual apontados por este modelo.

O Intellectus (BUENO, 2003) projeta um caminho para medição e gestão do capital intelectual. Em seus cinco componentes (humanos, organizacionais, tecnológicos, de negócio e sociais) supera os três capitais geralmente aceitos (capital humano, estrutural e relacional), avança por uma lógica sistêmica situacional interna, e destaca o conjunto de relações facilitadoras e provocadoras do desenvolvimento de uma específica medição, estratégia e gestão eficaz dos intangíveis, dependente de cada organização (Figura 26).

Figura 26 - Árvore do Conhecimento, os intangíveis da empresa



Fonte: Bueno (1999).

Assim, o modelo se destaca como referência por oferecer uma proposta sistêmica, aberta, dinâmica, flexível e inovadora de medição dos ativos do conhecimento organizacional não percebidos pela contabilidade (BUENO; MURCIA, 2008).

Então, ao buscar elaborar um método de mensuração da aderência futura dos ativos intangíveis das OICs participantes de F&A, com o objetivo de diminuir as incertezas da fase de integração, assume-se o enfoque social-evolutivo de Bueno (2003) para entender o capital intelectual das OICs participantes de F&A e elaborar o quadro referencial desta tese (Quadro 22).

Quadro 22 - Referencial da tese

| Capital humano | Capital organizacional | Capital tecnológico | Capital negócio | Capital social |
|--------------------|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--|
| ELEMENTOS | | | | |
| Valores e atitudes | Cultura | Investimento em PD&I | Relação com o cliente | Relação com acionistas, instituições |
| Atitudes | Estrutura | Capacidade tecnológica | Relação com fornecedores | Relações com administradores públicos |
| Capacidades | Aprendizado organizacional | Propriedade intelectual, tecnológica | Relações com parceiros | Relações com a defesa do meio ambiente |

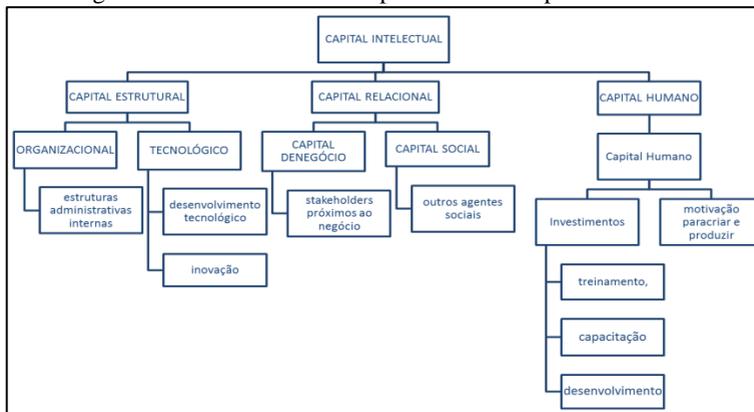
| | | | | |
|--|-----------|--|---|---------------------------------|
| | Processos | | Relações com concorrentes | Relações sociais |
| | | | Relação com meios de comunicação e imagem corporativa | Reputação corporativa |
| | | | Relação com instituições de promoção e melhorias da qualidade | Outras relações com a sociedade |

Fonte: Elementos do Modelo Intellectus, de Bueno (2003).

Este modelo, baseado nos modelos Euroforum (1998) e Monitor (SVEIBY, 1989), propõe a divisão do capital estrutural em dois tipos: organizacional e tecnológico. Segundo o próprio autor (BUENO, 2003), essa ação se deveu à necessidade de diferenciar as estruturas administrativas internas à organização das atividades relacionadas ao desenvolvimento tecnológico e de inovação.

Para reconhecer a diferença entre os relacionamentos com *stakeholders* mais próximos ao negócio da empresa e os relacionamentos com outros agentes sociais, Bueno (2003) divide o capital relacional em capital de negócio e capital social, respectivamente (Figura 27).

Figura 27 - Subdivisões do Capital Intelectual pelo *Intellectus*



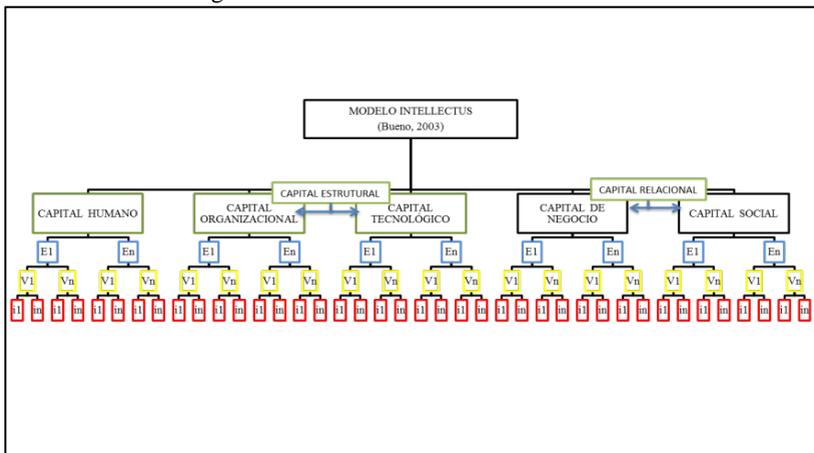
Fonte: Elaborado pela autora.

A estrutura do Modelo *Intellectus* se baseia em elementos (E), variáveis (V) e indicadores (i). Campos e Pablos (2007), a partir do modelo de Bueno (2003), propõem os indicadores para mensuração do capital intelectual com base em estudos de práticas de sua gestão e mensuração em 28 empresas (três austríacas, seis dinamarquesas, uma alemã, duas italianas, quatro indianas, sete espanholas, quatro suíças e uma inglesa).

Sobre o Capital Humano, os autores (CAMPOS; PABLOS, 2007) classificam oito subelementos: perfil dos funcionários, capacidade de adaptação, rotatividade de pessoal, capital educacional, renovação da educação, compromisso e motivação, formação continuada e resultados.

Para o Capital Estrutural, os autores sugerem outros oito subelementos: infraestrutura, infraestrutura de base do conhecimento organizacional, apoio ao cliente, processos administrativos, capital de inovação, qualidade, modelo de gestão organizacional, compromisso social e ambiental. Quanto ao Capital Relacional, são cinco os subelementos relacionados: perfil de cliente, carteira de clientes, imagem pública, capital de investidor, concetividade, intensidade e colaboração. Como registrado na Figura 28, os autores desenharam a estrutura do Modelo *Intellectus*.

Figura 28 - Estrutura do Modelo *Intellectus*



Fonte: Campos e Pablo (2007, p. 12).

Indo além, para cada subelemento o modelo revela uma série de indicadores que permitirão mensurar o capital intelectual. Dos três componentes do capital intelectual (capital humano, estrutural e

relacional) são gerados 22 subelementos e definidos mais de cem indicadores, como apresentado no Quadro 23, os quais foram considerados os constructos da tese.

Quadro 23 - Constructos da tese: subelementos do modelo Intellectus

| CAPITAL HUMANO Subelementos | CAPITAL ESTRUTURAL subelementos | CAPITAL RELACIONAL subelementos |
|--|--|---|
| | Capital Organizacional e Capital Tecnológico | Capital de Negócios e Capital Social |
| Perfil dos Funcionários | Infraestrutura | Perfil do cliente |
| Número total de funcionários | Investimento | Número de clientes públicos |
| Distribuição dos funcionários (Distribuição, Produção, Departamento de TI etc.) | Investimento em instalações e equipamentos de escritório | Número de clientes semipúblicos |
| Distribuição por idade | Investimento em informática | Número de clientes privados |
| Idade média dos funcionários | Gastos de TI por empregado | Número de clientes no exterior |
| A distribuição por sexo (masculino, feminino) | Servidores | Portfólio de clientes |
| Número de gerentes | Número de servidores por trabalhador | Portfólio de contratos |
| Porcentagem do pessoal de pesquisa | Número de visitas a <i>websites</i> por dia | Número de contratos |
| Número de funcionários em tempo integral | | Pontos de venda |
| Capacidade de adaptação | Escritório | Clientes novos |
| Número de funcionários que trabalham no exterior permanentemente | Computadores por escritório | Os novos <i>stakeholders</i> |
| Número de funcionários que tenham participado em projetos internacionais durante o ano | Número de funcionários conectados via <i>e-mail</i> | Marca |
| Rotatividade de pessoal (<i>turn over</i>) | Confiabilidade de <i>hardware</i> e <i>software</i> | Impressão dos clientes sobre a empresa |
| Iniciantes | Empregados com a opção de teletrabalho ou <i>home office</i> | Índice de fidelização de clientes |

| CAPITAL HUMANO Subelementos | CAPITAL ESTRUTURAL subelementos | CAPITAL RELACIONAL subelementos |
|--------------------------------|--|--|
| | Capital Organizacional e Capital Tecnológico | Capital de Negócios e Capital Social |
| Demitiu-se | Funcionários com celular corporativo | Quota de mercado nacional/ internacional |

| | | |
|---|---|--|
| Porcentagem de circulação de pessoal | Empregados com <i>laptop</i> corporativo | Quota de mercado da concorrente |
| Porcentagem de circulação indesejada de pessoal | Infraestrutura baseada no conhecimento | Número das sugestões dos clientes |
| Capital Educativo | Número de melhores práticas na intranet | Número de escritórios com sistemas de medição de satisfação dos clientes |
| Funcionários não qualificados | Porcentagem de funcionários com acesso à intranet | Índice de satisfação do cliente |
| Funcionários qualificados | Número de documentos compartilhados na intranet | Portfólio Estratégico |
| Nível de educação | Porcentagem de documentos de conhecimentos atualizados na intranet | Cinco maiores clientes durante o ano |
| Número de funcionários fluentes no idioma inglês | Número de banco de dados a que a empresa tem acesso | Duração do relacionamento com os clientes existentes |
| Número de prêmios | Número de funcionários com acesso à internet/total de funcionários | Porcentagem de clientes que recomendaria a empresa |
| Publicações profissionais por empregado | Nº de bancos de dados de conhecimento compartilhados | Novos clientes estratégicos durante o ano |
| Experiência internacional (atividades de viagem) | Número de participantes em melhores práticas de processos | Investimento em <i>marketing</i> relacional |
| Renovação da Educação | Número de projectos de gestão do conhecimento | Número de clientes do mesmo setor |
| Número de planos de desenvolvimento de | Pesquisas de banco de dados | Imagem Pública |

| | | |
|---|---------------------------------|----------------------------------|
| competências | | |
| Número de planejamento de carreira | Suporte ao Cliente | Exposição à mídia |
| Compromisso e Motivação | Número de escritórios nacionais | Índice de notoriedade espontânea |

| | | |
|---|---|--|
| Porcentagem de realização de meta individual | Número de escritórios no exterior | Número de candidaturas espontâneas |
| Média de idade de funcionários mais velhos | Processos Administrativos | Capital de investidores |
| Contratos permanentes | Tempo médio de resposta das chamadas telefônicas | Número de contatos com investidores e analistas |
| Porcentagem de funcionários com comissão variável/total de funcionários | Porcentagem das consultas respondidas no mesmo dia | Número de consultas resolvidas a partir do escritório de informação do acionista |
| Empregados com ações e programas de opções de compra de ações com bônus (conversíveis) | Capital de Inovação | Número de recomendações favoráveis de analistas |
| Número de funcionários que já ganharam prêmios (prêmios em dinheiro, prêmios em pontos) | Resultados da inovação | Colaboração, intensidade, e conectividade |
| Porcentagem do pessoal promovido/total de pessoal | Número de produtos/serviços | Número de participações em congressos de negócios |
| Porcentagem do pessoal que sente o reconhecimento explícito | Número de novos produtos/serviços | Palestras em congressos científicos |
| Porcentagem do pessoal que sente que sua opinião é valorizada | Volume de venda ligados a novos produtos/serviços introduzidos no ano passado | Contratos de Patrocínio |
| Formação Permanente | Inovação total | As redes profissionais |
| Porcentagem de funcionários que receberam treinamento durante o ano | Porcentagem de movimento de vendas do grupo | Funcionários envolvidos em grupos (de negócios, político, científico) |

| | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---|
| Treinamento | Projeção de movimento de vendas médio | Número de países em que a empresa opera |
| Dias de treinamento por empregado | Investimento em inovação | Número médio de funcionários por escritório |

| | | |
|---|---|---|
| Número médio de horas de treinamento por empregado/ano | Número de ideias e experiências compartilhadas | Número de parcerias com escolas de negócios |
| Razão de horas de treinamento/horas de trabalho (anual) | Número médio de ideias por funcionário | Número de alianças comerciais |
| Investimento em treinamento (empregado/ano) | Investimento no desenvolvimento de produtos | |
| Razão de custo de treinamento/salários (anual) | Investimento em melhoria de processos | |
| Índice de satisfação em relação aos treinamentos | Investimento em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação | |
| Índice médio de aplicação nas tarefas diárias do conhecimento adquirido | Centros de excelência | |
| Pares de mentoria | Projetos em curso | |
| Aprendizado constante através de relações com agentes externos | Qualidade | |
| Número de parcerias com instituições acadêmicas e centros de pesquisa | Acreditações e certificações | |
| Resultados | Número de certificações ISO | |
| Satisfação com a oportunidade de desenvolvimento de competências | Número de comitês de qualidade | |
| Índice de satisfação dos empregados | Número de funcionários com formação em qualidade total | |
| Ausência por motivo de doença (dias/empregado) | Participação dos trabalhadores na melhoria interna e projetos de inovação tecnológica | |
| Danos pessoais com perda | Modelo de Gestão | |

| | | |
|---------------------------------------|--|--|
| de horas de trabalho | Organizacional | |
| Custos atribuíveis às falhas externas | Maximizando benefícios de liderança e coesão | |
| | Experiência média da equipe executiva | |

| | | |
|--|---|--|
| | Valores organizacionais compartilhados | |
| | Empresas e modelos avançados de gestão | |
| | Investimento em modelos de gestão | |
| | Número de modelos de negócios próprios | |
| | Gestão estratégica compartilhada | |
| | Número de usuários com sistema de planejamento estratégico | |
| | Número de funcionários que participaram da construção dos planos estratégicos organizacionais | |
| | Compromisso Social e Ambiental | |
| | Investimento em apoio cultural e voluntariado | |
| | O investimento ambiental | |
| | Número de auditorias nas instalações da empresa | |

Fonte: Campos e Pablos (2007).

Assim, pelo fato de o modelo *Intellectus*, do Knowledge Society Research Center (Bueno, 2003), referência desta tese, ser de uma geração de análise que estuda os ativos intangíveis além do posicionamento estratégico e financeiro, e ser amplo, ao ser composto por 22 elementos (ativos intangíveis), divididos entre cinco componentes (capital humano, organizacional, tecnológico, negócio e social), foi escolhido como base para o desenvolvimento da ferramenta de coleta de dados para este estudo, possibilitando a proposição do

método de mensuração da aderência do capital intelectual em OICs participantes de F&A.

A adaptação será necessária. Um modelo é apenas um resumo, uma representação de processos, variáveis e relacionamentos, sem a proposta de orientar a prática e sua implementação (TOMHAVE, 2005). Assim, esta tese tomará o modelo *Intellectus* (BUENO, 2003) como referência, não se limitando a ele, pois, para dar conta de responder à questão desta pesquisa, é preciso aprofundar e ampliar a identificação dos ativos intangíveis das áreas corporativas da adquirente e da adquirida. O modelo *Intellectus* será chamado de “modelo referência” e o novo método elaborado por esta tese será chamado de “método proposto”.

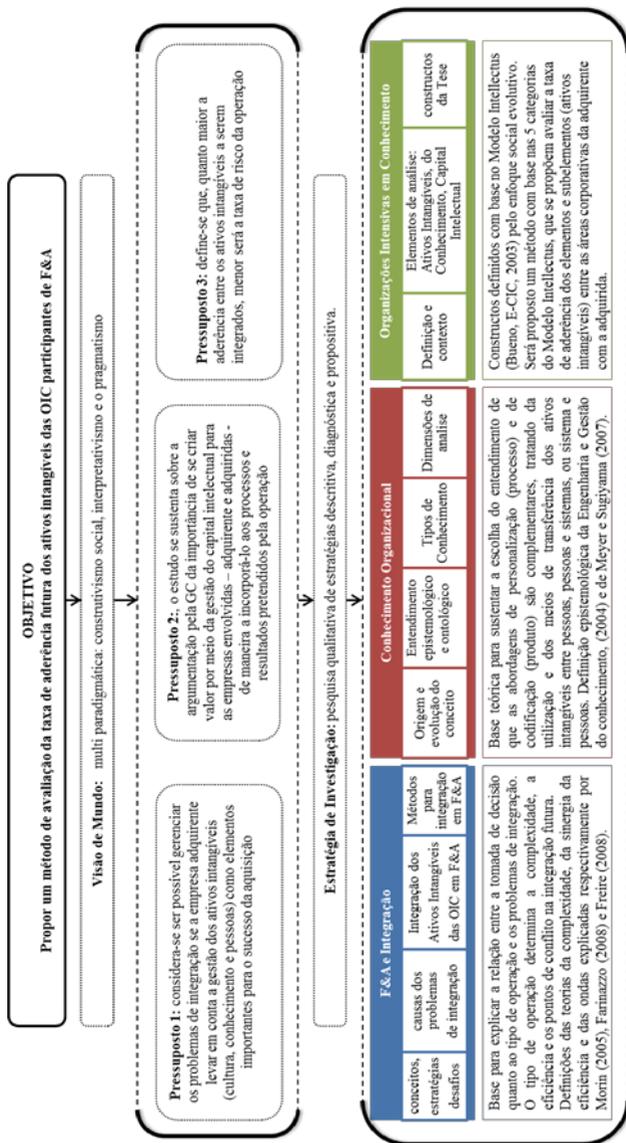
2.12 Considerações finais relacionadas à fundamentação teórica

Avançando pelas seções anteriores, conclui-se que, para a consolidação do plano de investimento em uma operação de fusão e aquisição, deve-se buscar diminuir as incertezas do processo de integração. Para tal, é necessário identificar os ativos intangíveis da empresa a ser adquirida e realizar o cálculo do nível de aderência futura entre as áreas que deverão ser integradas. Neste trabalho, entende-se que, em uma economia competitiva como a sociedade do conhecimento, os ativos de conhecimento representam um bem da organização. Eles são considerados ativos intangíveis, porque são recursos não materiais que beneficiam de alguma maneira a organização. Apesar de serem imateriais, podem ser gerenciados por meio de ferramentas, práticas e métodos de GC.

De acordo com Nonaka, Toyama e Konno (2001, p. 28), para gerenciar os processos que levam à criação do conhecimento e alcançar a efetividade de sua manipulação, a organização deve “mapear o seu estoque de ativos de conhecimento” por meio de ferramentas de GC, catalogando o conhecimento existente, para gerar dinamicamente novos ativos de conhecimento agregadores de valor.

Com esta intenção, esta tese se desenvolveu a partir do arcabouço teórico resumidamente exposto na Figura 29, a seguir.

Figura 29 - Base teórica do método proposto



Fonte: Elaborado pela autora.

São escolhas paradigmáticas desta tese o recorte construído a partir das teorias da complexidade, da eficiência e da sinergia, e das ondas em fluidos, explicadas respectivamente por Morin (2005), Farinazzo et al. (2008) e Freire (2008), para entender o processo de integração após F&A e a importância de se respeitar as diferenças, pensando-se no "todo" e sem destruir as "partes" envolvidas.

Os subsídios teóricos do PPGEFC (PACHECO et al., 2010) e Meyer e Sugiyama (2007), que afirmam serem complementares as dimensões do conhecimento – a personalização (compartilhamento) e a codificação (armazenamento) -, ajudarão a abordar o conhecimento organizacional como processo e como produto. Ao perceber o conhecimento enquanto produto, a empresa adquirente poderá mapeá-lo e identificá-lo na empresa a ser adquirida com mais precisão e agilidade, sem dar margem à quebra de sigilo das informações. Complementariamente, ao perceber o conhecimento enquanto processo, será permitido à empresa adquirente gerenciá-lo de maneira a diminuir as incertezas da sua transferência e integração entre pessoas, entre sistemas ou entre pessoas e sistemas.

Para atingir uma solução que respeite este arcabouço teórico elaborado, os constructos desta tese foram definidos com base no modelo referência pelo seu enfoque social e evolutivo (Quadro 23).

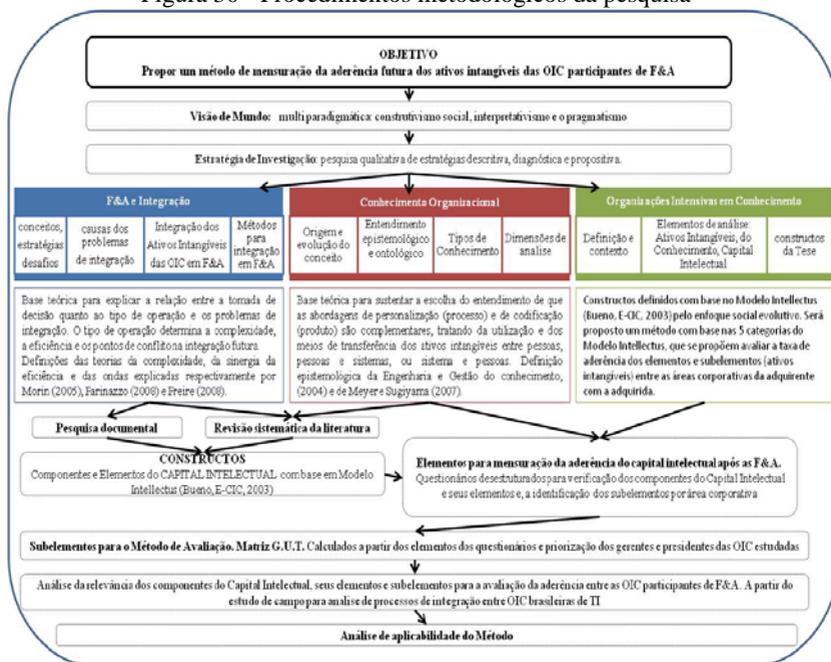
Neste estudo, é proposto um método que abrange a identificação, revelação e medição dos ativos intangíveis das OICs participantes de F&A de acordo com as cinco categorias do modelo referência, avaliando a taxa de aderência, desses elementos e seus subelementos, entre as áreas corporativas da adquirente e da adquirida.

Porém, para desenvolver o método de mensuração da aderência do capital intelectual em OICs participantes de F&A, foi preciso aprofundar a identificação dos elementos, alcançando os ativos intangíveis por áreas das OICs e, principalmente, ir além de um modelo de mensuração do capital intelectual para desenhar um método de mensuração da integração dos ativos intangíveis. A adaptação do modelo Intellectus será necessária para possibilitar a identificação dos subelementos específicos de cada área da empresa adquirente e adquirida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentadas a organização, coerência e sistematização dos procedimentos metodológicos, representados na Figura 30 e explicados como segue.

Figura 30 - Procedimentos metodológicos da pesquisa

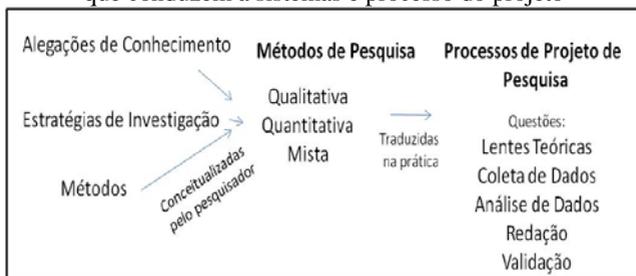


Fonte: Elaborada pela autora.

Para definir com clareza os elementos técnicos desta pesquisa, buscou-se apoio em teóricos da metodologia científica, como Creswell (2007), Vergara (2006) e Marconi e Lakatos (2009). Marconi e Lakatos (2009, p. 109) sugerem a especificação da metodologia da pesquisa respondendo às perguntas "como?" "com quê?" "onde?" e "quanto?" Vergara (2006) sugere a classificação do estudo de acordo com seu objetivo e os meios que serão utilizados para realizá-lo. Aprofundando as orientações, Creswell (2007), como mostrado na Figura 31, leva a conceituação da pesquisa pela alegação de conhecimento; pela estratégia de investigação; pelo método de pesquisa e pelos processos de projeto de pesquisa. Esta foi a classificação utilizada nesta tese, somada a

definições de outros autores, como Bobbio (1997), Marconi e Lakatos (2009), Patton (1998) e Roesch (2009).

Figura 31 - Alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos que conduzem a sistemas e processo do projeto



Fonte: Creswell (2007, p. 23).

Resumidamente, esta pesquisa pode ser apontada como qualitativa, feita mediante levantamento bibliográfico, documental e entrevistas com especialistas para aplicação de questionários. A escolha pelo procedimento de levantamento com especialistas se deve a necessidade de se levantar o “conhecimento diireto da realizade: à medida que ás próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões, a investigação torna-se mais livre de interpretações calcadas no subjetivismo dos pesquisadores” (GIL, 2009, p.51). Inclusive o levantamento por questionários permitiram o agrpamento em tabelas, possibilitando iinclusive uma análise mais objetiva.

3.1 Alegações de Conhecimento

Não há necessidade de escolher um método de pesquisa baseado apenas no patamar paradigmático. Nem muito menos ter de escolher entre dois paradigmas diametralmente opostos. Por isso, não há necessidade de uma escolha dicotômica ao nível metodológico e há toda a razão (pelo menos em termos de pura lógica) de os usar em conjunto para satisfazer os requisitos de uma avaliação que desejamos seja o mais eficiente possível. (COOK; REICHARDT, 1979, p. 27)

Para esta tese, opta-se por uma pesquisa predominantemente qualitativa, por proporcionar maior profundidade de análise, a partir da compreensão do contexto do problema, contribuindo para a construção dos questionários a serem aplicados aos especialistas. Ela é qualitativa indutiva em uma “conexão ascendente” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p.110), e assim não parte de uma única teoria ou de hipóteses pré-definidas, mas, durante o processo de pesquisa, pretende-se gerar um padrão de significados com a coleta de dados, os quais permitirão o entendimento do contexto da integração pós-F&A (CRESWELL, 2007).

Pela percepção de Patton (1990), o pesquisador tem o “paradigma de escolhas”, superando aspectos ontológicos e epistemológicos determinantes de apenas uma visão de mundo. Um dos importantes desafios interdisciplinares é precisamente a integração de perspectivas metodológicas “que nos levam a antever um futuro de complementaridade metodológica em vez do antagonismo tradicional” (PEREIRA, 2004).

Usando o termo “paradigma” conforme definido por Kuhn²³ (1994), esta pesquisa pode ser classificada como multiparadigmática, pois passará entre os paradigmas do construtivismo social, do interpretativismo e o pragmatismo (CRESWELL, 2007; MERTENS, 1998).

Neste trabalho, parte-se da visão epistemológica de que os participantes buscam entender o mundo à sua volta a partir de suas vivências e, nesse caminho, vão construindo seus modelos mentais. Por sua vez, esses mesmos modelos mentais os ajudam a avaliar subjetivamente e a optar intuitivamente pelas experiências que aceitam viver. Pela complexidade dessa visão, faz-se necessário ouvir os participantes, para identificar uma amplitude de categorias além das possibilidades propostas pelo pesquisador. Inclusive, para poder realmente compreender a vivência dos participantes, esta alegação de conhecimento (CRESWELL, 2007, p. 26) impõe a abordagem do “processo de interação entre as pessoas”. E, ao classificar esta pesquisa como pragmática, define-se que, além das alegações de conhecimento

²³ “[...] realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções para uma comunidade de praticantes de uma ciência” (KUHN, 1994, p. 13).

surgirem a partir das vivências dos participantes, a própria pesquisa se preocupará com a aplicabilidade de seus resultados (PATTON, 1988).

3.2 Estratégias de investigação

A metodologia a ser utilizada nesta tese pode ser classificada como predominantemente qualitativa, de estratégias exploratória descritiva (CRESWELL, 2007; GIL, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2009; VERGARA, 2006), diagnóstica (ROESCH, 2009) e propositiva ou prescritiva (ALVES-MAZZOTTI, 2001; BOBBIO, 1997; PATTON, 1988; SERRA, 2006).

Defini-se a metodologia como exploratória, não somente pela clara proposta de uma pesquisa científica que visa explorar o desconhecido para avançar no conhecimento, mas pelo objetivo da pesquisa de campo realizada após o levantamento bibliográfico: aprofundar o conhecimento da pesquisadora sobre o assunto estudado (MARCONI; LAKATOS, 2009).

A pesquisa exploratória foi utilizada como base para a clarificação dos conceitos apontados pelo modelo referência, ajudando no delineamento dos ativos intangíveis como subelementos do método proposto. E, para se analisar mais profundamente os significados dos ativos intangíveis e seu papel no processo de integração após a F&A, faz-se necessária uma análise descritiva dos fenômenos e das diferentes variáveis relacionadas como provocadoras dos fenômenos em si (CRESWELL, 2007; GIL, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2009; VERGARA, 2006).

A fase diagnóstica (ROESCH, 2009) tem por objetivo entender o papel dos ativos intangíveis, no processo de integração após a F&A, pela percepção dos especialistas em cargo de gerente, envolvidos diretamente com o processo. Por meio da definição de suas rotinas e de suas percepções relativas ao ambiente organizacional, e relativas às motivações, às deficiências, às relações interpessoais e aos problemas existentes, será possível identificar os ativos intangíveis que devem ter aderência às empresas envolvidas, para que a integração se processe com menos incerteza de sucesso.

Na fase propositiva (ALVES-MAZZOTTI, 2001; BOBBIO, 1997; SERRA, 2006; PATTON, 1988), é elaborado um método como resultado de uma síntese propositiva sobre “o que” e “como” fazer para se avaliar previamente o nível de aderência futura dos ativos intangíveis de OICs participantes de F&A, com o objetivo de diminuir a taxa de incerteza da operação. Muito comum nos campos da arquitetura,

ciências políticas e educação, a pesquisa propositiva objetiva resolver um problema da vida real propondo a otimização do problema de pesquisa. Segundo Serra (2006), para o mestrado aceitam-se pesquisas exploratórias e descritivas, mas “remete-se para o doutoramento a indução de uma proposição geral sobre o objeto”.

Assim, esta tese não é apenas um discurso sobre “como o fenômeno e os seus agentes são” (discursos descritivo) e “fazem” (discurso diagnóstico), mas, principalmente pelo seu objetivo, será um discurso propositivo de “como deveriam ser” ou “fazer” (BOBBIO, 1997).

3.3 Métodos de Pesquisa

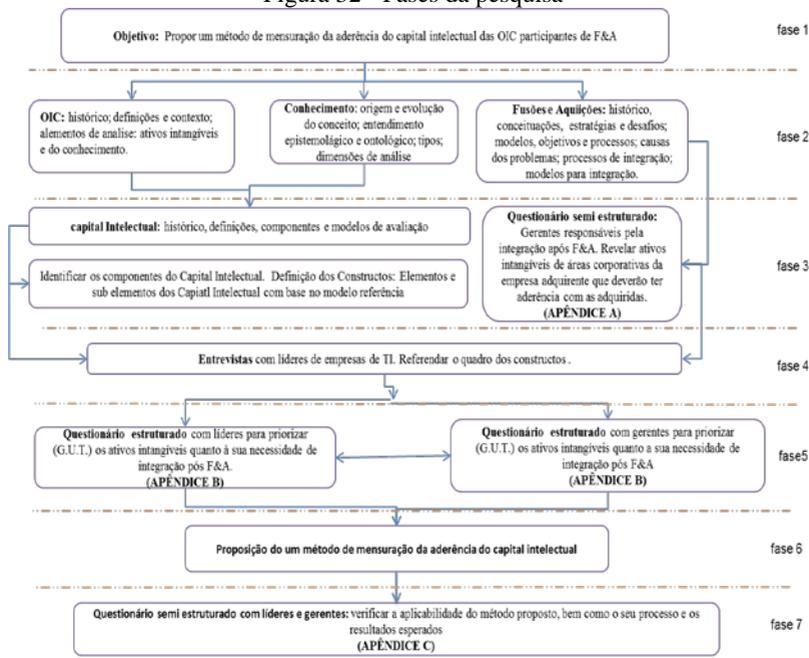
Para estabelecer a validade dos constructos e a confiabilidade no estudo, destaca-se, nos procedimentos metodológicos, a utilização da triangulação de fonte de dados (TRIVIÑOS, 2006), abrangendo a amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Pelos procedimentos técnicos adotados para a coleta de dados, pode-se classificar esta pesquisa (VERGARA, 2005; GIL, 2009) como sendo uma pesquisa documental, bibliográfica e de levantamento de dados empíricos com base na percepção de líderes e gerentes de empresas de TI participantes de fusões e aquisições.

A pesquisa realizada foi dividida em sete fases (Figura 32).

Conforme definição de Marconi e Lakatos (2009, p. 111), quanto às técnicas de coleta de dados, esta pesquisa pode ser dividida em dois modos de observação: indireta e direta.

Inicialmente, foi realizada a observação indireta, que abrangeu levantamento documental e bibliográfico. Os documentos coletados e analisados foram os relatórios de consultorias internacionais especialistas em F&A, disponibilizados em seus *sites*.

Figura 32 - Fases da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

A etapa bibliográfica, determinando um enfoque mais abrangente para o levantamento, foi realizada a partir de uma revisão sistemática da literatura no banco de dados Scopus, seguindo-se os passos de planejamento, execução e relatoria definidos pelos dois manuais, o *Cochrane Handbook* e o *NHS/York*. Procedeu-se, assim, às nove fases detalhadas no *NHS/York*, que são:

- Estágio I - PLANEJAMENTO: fase 1) preparação de uma proposta para a revisão sistemática; fase 2) desenvolvimento de um projeto da revisão.
- Estágio II - EXECUÇÃO: fase 3) identificação da literatura; fase 4) seleção dos estudos; fase 5) avaliação da qualidade dos estudos; fase 6) extração dos dados e monitorização do progresso; fase 7) síntese dos dados.
- Estágio III - APRESENTAÇÃO: fase 8) relatório e recomendações; fase 9) transferindo evidências para a prática.

Os dados resultantes desta pesquisa estão inseridos no capítulo 2, que apresenta a fundamentação teórica desta tese. Essa etapa descritiva (CRESWELL, 2007; GIL, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2009; VERGARA, 2006) identificou e gerou os constructos deste estudo, reconhecidos pela literatura, que servirão de base para as fases subsequentes (Quadro 23).

A etapa diagnóstica (ROESCH, 2009) desenvolveu-se a partir do método de levantamento da percepção dos especialistas (GIL, 2009) – gerentes e líderes - com o objetivo de identificar e verificar os ativos intangíveis necessários à integração de cada área da corporação. Estes gerentes entrevistados estavam vivenciando, como adquirentes, sete diferentes casos de integração com pequenas, médias e grandes empresas. Inclusive dois presidentes, um ex-presidente e um vice-presidente são líderes de diferentes empresas de TI brasileiras envolvidas em F&A. Os dois presidentes entrevistados dirigem duas médias empresas em Santa Catarina; o vice-presidente é colaborador de uma grande empresa de TI em São Paulo e o ex-presidente de empresa de TI entrevistado é, hoje, consultor e investidor em *start up*²⁴ da área de TI.

Aos entrevistados foram aplicados três modelos de questionários semiestruturados e estruturados, para se alcançar três diferentes objetivos (Figura 33).

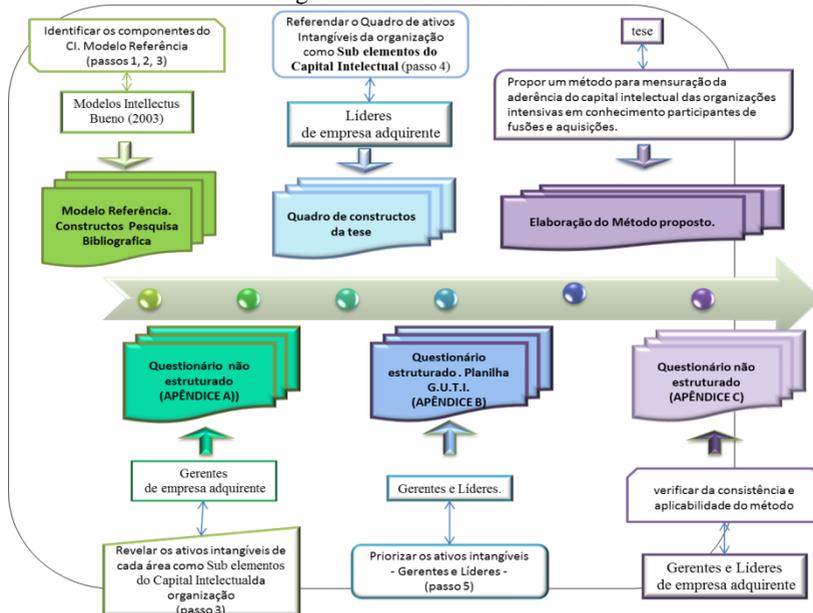
O primeiro questionário (Apêndice A) foi aplicado aos gerentes responsáveis pela integração com o objetivo de revelar ativos intangíveis de áreas corporativas da empresa adquirente que deverão ter aderência com as adquiridas após a F&A. Ou seja, com uma pergunta aberta – “quais ativos intangíveis da empresa adquirida devem ser considerados para que você possa processar a integração de maneira ágil e eficaz?” - buscou-se identificar os subelementos por área corporativa. Esses subelementos foram considerados no método.

Ainda nesta fase (fase 3), por meio de duas perguntas semiestruturadas, buscou-se entender como se processa a integração na empresa. Também, com outras três perguntas fechadas e uma aberta, foi possível identificar se estes especialistas em integração de OICs em F&A tinham conhecimento sobre gestão do conhecimento e capital

²⁴ São chamadas de *start up* empresas que estão na fase embrionária, sendo apoiadas por investidores privados ou verbas governamentais.

intelectual. Com isso, foi analisado se o método proposto dependeria da sua familiaridade com as temáticas ou demandaria a existência de engenheiros de conhecimento nas organizações participantes de F&A.

Figura 33 - Coleta de dados



Fonte: Elaborada pela autora.

As perguntas foram iguais em todas as entrevistas com todos os gerentes, para que fosse possível estabelecer uniformidade e posterior comparação entre as respostas.

Nesta fase 3 ainda foram coletados e analisados documentos específicos processados pelos especialistas durante as integrações.

Em uma fase seguinte (fase 4), foi elaborado um quadro de constructos com base nos elementos e subelementos descritos por Bueno (2003) e acrescidos de novos elementos, pelos gerentes. Este quadro (Quadro 37) foi levado aos líderes para sua validação, sendo aprovado por 100% deles, sem alteração.

Na fase 5 foi utilizado um questionário fechado (Apêndice B), aplicado aos gerentes e aos líderes com o objetivo de priorizar, pela metodologia G.U.T. adaptada, os ativos intangíveis quanto à sua necessidade de integração após a F&A. Em um primeiro momento,

pensou-se em aplicar este questionário apenas aos gerentes. Porém, os líderes solicitaram participar da pesquisa também nessa etapa.

Para tanto, foi construída a “matriz de priorização G.U.T.”, que significa gravidade, urgência e tendência. Por esta matriz se busca parametrizar a tomada de decisão através da priorização dos problemas a serem resolvidos. A técnica de G.U.T. foi desenvolvida com o objetivo de orientar decisões mais complexas, porém, esta tese adaptou esta matriz de forma a priorizar os ativos a serem integrados.

Adaptando o G.U.T. para as necessidades deste estudo, os especialistas em cargo de gerente foram chamados primeiramente a identificar, em suas áreas de atuação, os elementos (ativos intangíveis) correspondentes a cada componente do capital intelectual definido pelo modelo referência. Em um segundo momento, os especialistas em cargo de gerente, presidente e vice-presidente classificaram os elementos agrupados no Quadro de Constructos, priorizando-os. A priorização foi feita mediante a atribuição de notas de 1 a 5 para seis variáveis: Gravidade, Urgência, Tendência, Impacto em Investimento, Impacto na Redução de Custos, Satisfação de Pessoas.

- a) Critério Gravidade (Quadro 24): refere-se ao grau de prejuízo que será gerado à integração caso a empresa adquirida não possua o ativo intangível em questão. Por este critério analisa-se o impacto da integração do ativo intangível sobre a operação e as pessoas.

Quadro 24 - Critério Gravidade G.U.T.

| Nota | Critérios de Avaliação |
|-------------|--|
| 5 | O prejuízo será extremamente grave, caso a adquirida não tiver o ativo |
| 4 | Será muito grave, caso a adquirida não tiver este ativo |
| 3 | Será grave, caso a adquirida não tiver este ativo |
| 2 | Será pouco grave, caso a adquirida não tiver este ativo |
| 1 | Não será grave, caso a adquirida não tiver este ativo |

Fonte: Elaborado pela autora com base no G.U.T.

- b) Critério Urgência (Quadro 25): significa o prazo necessário para integrar o ativo sem que o tempo decorrido para tanto prejudique a integração.

Quadro 25 - Critério Urgência G.U.T.

| Nota | Critérios de Avaliação |
|-------------|--|
| 5 | É necessária a imediata integração deste ativo |
| 4 | É necessária a integração deste ativo com alguma urgência |
| 3 | É necessária a integração deste ativo o mais cedo possível |
| 2 | A integração deste ativo pode esperar um pouco |
| 1 | Não há pressa de integrar este ativo |

Fonte: Elaborado pela autora, com base no G.U.T.

- c) Critério Tendência (Quadro 26): são as perspectivas do que vai acontecer caso o ativo não seja integrado. Por este critério, analisa-se o grau de impacto negativo na integração.

Quadro 26 - Critério Tendência G.U.T.

| Nota | Critérios de Avaliação |
|-------------|---|
| 5 | A situação piorará rapidamente, se não for realizada a integração deste ativo. |
| 4 | A situação vai piorar em pouco tempo, se não for realizada a integração deste ativo. |
| 3 | A situação vai piorar a médio prazo, se não for realizada a integração deste ativo. |
| 2 | A situação vai piorar a longo prazo, se não for realizada a integração deste ativo. |
| 1 | A situação não vai piorar, podendo melhorar, se não for realizada a integração deste ativo. |

Fonte: Elaborado pela autora com base no G.U.T.

- d) Critério Impacto sobre Investimento (Quadro 27): refere-se aos recursos necessários para integrar um determinado ativo.

Quadro 27 - Critério Impacto sobre Investimento G.U.T.

| Nota | Critérios de Avaliação |
|-------------|--|
| 5 | Para integrar este ativo, será necessário um investimento bem elevado, com retorno duvidoso. |
| 4 | Para integrar este ativo, será necessário um investimento elevado |
| 3 | Para integrar este ativo, será necessário um investimento médio |
| 2 | Para integrar este ativo, será necessário pouco investimento |
| 1 | Para integrar este ativo, não será necessário qualquer investimento |

Fonte: Elaborado pela autora, com base no G.U.T.

Para atender às expectativas de identificar os ativos intangíveis, respeitando seu impacto no processo de integração, pelas perspectivas

financeiras e de pessoas, adaptou-se a matriz G.U.T. ao incluir mais três critérios na análise: Impacto sobre o Investimento, Impacto na Redução dos Custos e Impacto sobre a Satisfação das Pessoas, conforme proposto por Furtado da Silva (aula 6, 2012).

- e) Critério Impacto na Redução de Custos (Quadro 28): economias que serão geradas com a integração de determinado ativo.

Quadro 28 - Critério Impacto na Redução de Custos G.U.T.

| Nota | Critérios de Avaliação |
|-------------|---|
| 5 | Com a integração deste ativo, os custos poderão aumentar. |
| 4 | Com a integração deste ativo, os custos se manterão. |
| 3 | Com a integração deste ativo, haverá uma pequena redução de custos (< 10%) |
| 2 | Com a integração deste ativo, haverá uma redução de custo (de 10 a 50%). |
| 1 | Com a integração deste ativo, haverá uma redução fundamental no custo (>50%). |

Fonte: Elaborado pela autora, com base no G.U.T.

- f) Critério Satisfação das Pessoas (Quadro 29): representa os resultados que a integração de um determinado ativo pode trazer ao atendimento ao cliente interno, externo e na motivação/perspectivas de desenvolvimento dos funcionários.

Quadro 29 - Critério Satisfação das Pessoas G.U.T.

| Nota | Critérios de Avaliação |
|-------------|---|
| 5 | A satisfação das pessoas será afetada negativamente, caso este ativo seja integrado |
| 4 | A satisfação das pessoas será afetada um pouco, caso este ativo seja integrado |
| 3 | A satisfação das pessoas não será afetada, caso este ativo seja integrado |
| 2 | A satisfação de algum(s) grupo(s) de pessoas será afetada positivamente, caso este ativo seja integrado |
| 1 | Com a integração deste ativo, é esperada grande satisfação na empresa |

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 30 apresenta um exemplo de matriz a ser gerada e analisada por área corporativa.

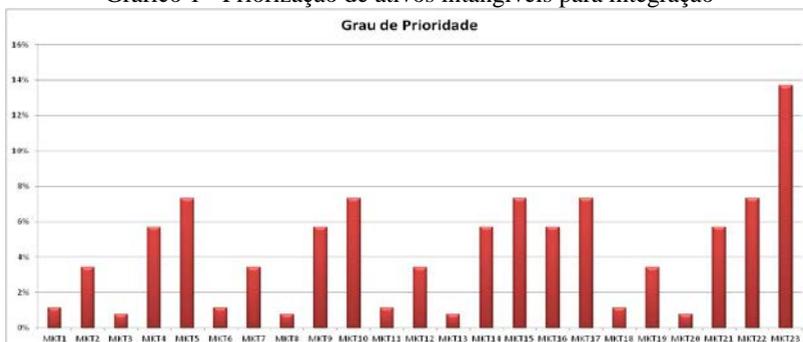
Quadro 30 – Exemplo Matriz G.U.T. dos ativos intangíveis em F&A

| Matriz GUT : INTEGRAÇÃO ATIVOS INTANGÍVEIS DE OIC EM F&A | | | | | | | | | |
|--|---|---------------|------------|----------------|----------|-----------|----------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| COMPONENTES | CONSTRUCTOS | | REFERÊNCIA | ÁREA MARKETING | | | Impacto sobre investimento | Impacto sobre redução de custos | Satisfação do cliente interno |
| | elementos | sub elementos | | Gravidade | Urgência | Tendência | | | |
| | | | | G | U | T | | | |
| CAPITAL HUMANO | Valores e atitudes | | MKT1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| | Atitudes | | MKT2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| | capacidades | | MKT3 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| CAPITAL ORGANIZACIONAL | Cultura | | MKT4 | 5 | 3 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| | Estrutura | | MKT5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| | Aprendizado Organizacional | | MKT6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| | Processos | | MKT7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| CAPITAL TECNOLÓGICO | Investimento em P,D&I | | MKT8 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| | Capacidade Tecnológica | | MKT9 | 5 | 3 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| | Propriedade Intelectual e Tecnológica | | MKT10 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| CAPITAL NEGÓCIO | Relação com o Cliente | | MKT11 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| | Relação com fornecedores | | MKT12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| | Relações com parceiros | | MKT13 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| | Relações com concorrentes | | MKT14 | 5 | 3 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| | Relação com meios de comunicação e imagem corporativa | | MKT15 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| | Relação com Instituições de | | MKT16 | 5 | 3 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| CAPITAL SOCIAL | Relação com acionistas, instituições | | MKT17 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| | Relações com administradores públicos | | MKT18 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| | Relações com a defesa do meio ambiente | | MKT19 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| | Relações sociais | | MKT20 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 |
| | Reputação corporativa | | MKT21 | 5 | 3 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| | Outras relações com a sociedade | | MKT22 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| | | | MKT23 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 |

Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 1 apresenta um exemplo de gráficos que poderão ser gerados para análise dos resultados da matriz dos ativos intangíveis para a integração.

Gráfico 1 - Priorização de ativos intangíveis para integração



Fonte: Elaborado pela autora.

Durante a fase 6 foi elaborado o método. A fase 7 da pesquisa teve o objetivo de verificar a aplicabilidade do método proposto, bem como o seu processo e os resultados esperados. Nesse sentido, outro modelo de questionário foi elaborado (Apêndice C) e aplicado aos líderes e gerentes. Inicialmente esse questionário foi aplicado apenas aos líderes, e em seguida, a pesquisadora voltou aos gerentes para validar o método proposto.

Como sujeitos da pesquisa, foram escolhidos funcionários em cargo de gerência, com base na orientação de Nonaka (1997), que aponta os executivos de nível médio como os responsáveis por sintetizar os conhecimentos implícitos dos funcionários em nível operacional, assim como os executivos em cargo de liderança são responsáveis pela formulação da estratégia. Os gerentes têm a missão de adquirir o conhecimento implícito e explicitá-lo, facilitando a incorporação das tecnologias, bens e serviços organizacionais. Para Nonaka (1997), esses gerentes são os “engenheiros do conhecimento” da empresa criadora de conhecimento.

Os especialistas em cargo de gerente foram selecionados por área de atuação, visto que o interesse da pesquisa são as áreas de apoio corporativo existentes em empresas brasileiras de TI.

Assim, o Quadro de Referência – constructos – elaborado com base nos elementos do modelo referência na etapa descritiva, enfoca, de forma abrangente, os ativos intangíveis organizacionais, mas, em seguida, na etapa diagnóstica (ROESCH, 2009), por meio da verificação com os gerentes, será possível identificar os subelementos específicos de cada área corporativa e, em seguida, juntamente com os líderes, priorizá-las por meio da matriz G.U.T.

Nesta pesquisa, foram estudadas oito áreas corporativas que, durante os processos de F&A, são as responsáveis por “colocar para dentro” a empresa adquirida, ou seja, processar a integração dos ativos tangíveis e intangíveis entre a adquirente e a adquirida. Essas áreas são representativas das áreas responsáveis pela integração: (1) Planejamento e Controles Internos, (2) Marketing, (3) Comercial e Vendas, (4) Serviços ao Cliente, (5) Tecnologia da Informação, (6) Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), (7) Recursos Humanos, (8) Controladoria Financeira. Alguns gerentes de áreas convidaram à participação especialistas de suas áreas, para os ajudarem nas respostas aos questionários, o que fez o total de respondentes chegar a 17, como segue:

- (1) Planejamento e Controles Internos: um respondente;
- (2) Marketing: dois respondentes;
- (3) Comercial e Vendas: três respondentes;
- (4) Serviços ao Cliente: três respondentes;
- (5) Tecnologia da Informação: dois respondentes;
- (6) P&D: três respondentes;
- (7) Recursos Humanos : dois respondentes;
- (8) Controladoria Financeira: um respondente.

Dentre os quase dez mil colaboradores, foram selecionados oito gerentes, por serem de nível médio hierárquico e, dessa maneira, responsáveis pela gestão da operação alinhada à estratégia. Alguns desses gerentes convidaram alguns de seus funcionários para os ajudarem na busca das respostas. Objetivamente, foram escolhidos 17 funcionários, que atenderam aos seguintes critérios:

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

Para se alcançar o objetivo geral desta tese de doutoramento - propor um método de mensuração da aderência futura dos ativos

intangíveis das OICs participantes de F&A -, foi realizada a etapa Propositiva (PATTON, 1988; ALVES-MAZZOTTI, 2001; SERRA, 2006).

E, ao final dessa etapa propositiva, foi realizado, primeiramente, um levantamento, por meio da técnica de entrevista (Apêndice C), com quatro líderes - dois presidentes, um ex-presidente e um vice-presidente - de empresas brasileiras de TI. Depois de se ter elaborado o método e analisado sua aplicabilidade, voltou-se aos gerentes para validar sua construção. Para tal, foram entrevistados, por telefone ou pessoalmente, apenas oito funcionários dos 17 participantes iniciais, mas considerou-se esse número suficiente para a validação do método.

Além de levantar a percepção dos respondentes sobre os pontos fortes e fracos do método proposto, as entrevistas dessa etapa levantaram a sua opinião sobre se a utilização do método durante a *due dilligence* poderá fazer diferença para a diminuição da integração da integração futura.

Resumidamente, na etapa propositiva (PATTON, 1988; ALVES-MAZZOTTI, 2001; SERRA, 2006), foi verificada a aplicabilidade do método, bem como o seu processo e os resultados esperados com sua aplicação.

Assim, durante os estudos para esta tese, foram levantadas e analisadas: publicações indexadas à base de dados Scopus que tentam responder à questão de pesquisa; as Organizações Intensivas em Conhecimento brasileiras atuantes no setor de tecnologia da informação a que a pesquisadora teve acesso; os sete processos de integração ainda em curso; os documentos sobre planos de investimento e relatórios de *due dilligence* e integrações de F&A dos casos estudados; os encontros da pesquisadora com gerentes das principais áreas corporativas, para a aplicação dos questionários; os encontros com líderes – presidentes ou vice-presidentes –, para realizar as análises da aplicabilidade do método; os telefonemas e encontros com os gerentes, para completar as análises da aplicabilidade do método proposto.

3.3.1 O setor das integrações estudadas

A empresa analisada foi escolhida intencionalmente (MARCONI; LAKATOS, 1996; OLIVEIRA, 1997) entre as empresas de TI participantes de F&A. Essa empresa contou, em alguma data passada, com a consultoria da pesquisadora e, por isso, construiu-se uma relação de confiança que facilitou o acesso às estratégias de F&A e às áreas em processo de integração. Também, devido a essa relação de

confiança, foi possível identificar conhecimentos críticos aos processos de integração.

A seleção da empresa, dos funcionários respondentes e dos múltiplos processos de integração, bem como a definição do tamanho do questionário, levou em conta a disponibilidade de tempo dos participantes para esta pesquisa.

A dimensão de análise foi a da empresa adquirente, pela característica do método, de ser uma ferramenta para esta empresa poder mensurar o nível de incerteza da sua integração com outras empresas.

Dessa forma, foi escolhida, como unidade de observação, uma grande empresa brasileira do setor de TI, com sede no Sudeste brasileiro, que vem crescendo aceleradamente nos últimos oito anos, por meio de F&A. Responsável pela consolidação do setor na América Latina, a empresa detém aproximadamente 50% do setor de *software* de gestão no mercado brasileiro, e 35% na América Latina, posicionando-se como líder nos dois mercados. Conforme o relatório *Latin America Semiannual Tracker 1H10*, do Internacional Data Corporation (IDC, 2012), existem 23 empresas de *software* de gestão no Brasil, sendo que nove delas somam 90% do mercado.

Presente em aproximadamente 30 países, a empresa estudada conta com aproximadamente 10 mil funcionários e 30 mil clientes. Ela foi escolhida por sua acessibilidade e foi aceita por ser a maior empresa do setor, com sede em países emergentes, e por estar entre as dez maiores do mundo no setor. Em sua história, desde meados de 2000, ela adquiriu quase 50 pequenas e médias empresas norte-americanas e latinoamericanas. Como a maioria das empresas brasileiras, esta também nasceu pela ação de um empreendedor. A empresa adquirente, hoje, tem seu capital aberto em Bolsa de Valores e, por isso, configura-se como de gestão profissionalizada em seus processos, controles e transparência fiscal.

A empresa adquirente é uma OIC. Reproduzindo o dito na seção 2.8, sua produção é realizada por meio de atividades intelectuais; seu mercado é intensivo em conhecimento; seus funcionários, bem como seus fornecedores principais, são qualificados intelectualmente; seu negócio de TI se baseia em conhecimento; o conhecimento está embutido em seus bens e serviços; seus clientes também são OICs, pelo fato de utilizarem seus bens e serviços. E, principalmente, ela reflete o conceito de OIC ao revelar a importância do conhecimento, da ciência e da tecnologia para o negócio (SIMON, 2003).

Para manter em sigilo as estratégias da organização e suas relações comerciais, e em respeito às exigências de anonimato, as

empresas estudadas e os gestores e líderes entrevistados não serão identificados pelos seus respectivos nomes. Inclusive, vários dados sobre a empresa não poderão ser mencionados, devido à facilidade de sua identificação. Porém, independente do nome da empresa, o que vale analisar são suas características como organização intensiva em conhecimento, pois estas a revelam como uma empresa adquirente, base das integrações a serem estudadas.

As empresas adquiridas são todas pequenas ou médias empresas do setor de TI. As características das empresas – adquiridas e adquirente - e dos processos de integração estudados apontam para semelhanças com as OICs e tornam os resultados deste estudo possíveis de serem generalizados para outras OICs participantes de F&A.

4 ADAPTAÇÃO DO MODELO REFERÊNCIA PARA OICs EM F&A

Neste Capítulo 4 é revelado o processo de adaptação do modelo referência, apontando-se suas fragilidades e complementando-o seguindo orientações dos entrevistados, para que dê conta de suportar a análise de OIC em F&A.

Para embasar a elaboração do método proposto, foram inicialmente utilizados os elementos e subelementos do modelo referência como ativos intangíveis a serem integrados. Os elementos e subelementos definidos pelo modelo referência direcionaram a etapa da pesquisa. E, por meio de especialistas gerentes, diretores e presidente de empresa adquirente, foram identificados, nos casos estudados, os subelementos do capital intelectual necessários à integração das empresas participantes das F&A.

Assim, neste capítulo, são apresentados os ativos intangíveis mapeados enquanto elementos do capital intelectual das OICs. Com isso, são revelados os ativos intangíveis das áreas corporativas de empresa de TI elencados como elementos e subelementos do capital intelectual da empresa, e que, pelo método proposto, deverão ser analisados desde a fase de *due diligence* e levados em conta na gestão de integração pós-F&A.

4.1 Mapa dos Ativos Intangíveis das OICs em F&A

Para adaptação do modelo referência para as OICs em F&A, foi preciso identificar os ativos intangíveis críticos aos processos de integração. Para tal, foram entrevistados 17 especialistas em cargo de gerência de oito áreas de uma grande empresa brasileira do setor de TI, responsáveis pela fase de integração entre as empresas adquiridas e adquirente.

Analisou-se as vivências desses especialistas em sete casos de integração, para se identificar, entre os elementos e subelementos do modelo referência, os que serão aproveitados para o método proposto.

Para completar o grupo de especialistas estudado, além dos questionários aplicados aos gerentes, foram entrevistados líderes de empresas de TI participantes de F&A - dois presidentes, um ex-presidente e um vice-presidente - para confirmar a listagem de ativos intangíveis.

Nessa etapa da pesquisa, pôde-se confirmar as dificuldades vivenciadas para a integração do capital intelectual das OICs em F&A, indo além das previstas pelo modelo referência.

Para os especialistas, quatro ativos intangíveis não considerados pelo modelo referência são considerados críticos para o sucesso da integração em F&A: o conhecimento da estratégia da operação e da nova empresa; o comprometimento dos executivos líderes; as ações de comunicação clara e transparente; e a capacidade de compartilhar.

Com o objetivo de ampliar o modelo referência, esses elementos e subelementos foram incluídos no método proposto e respeitados no seu desenho. Explica-se melhor estas considerações:

- a) Conhecimento da estratégia da operação: o conhecimento sobre a estratégia da operação é importante para os gerentes responsáveis pela integração, pois, como negociadores, é necessário que estes gerentes estejam alinhados à estratégia para que a operação de F&A alcance os resultados pretendidos. Os gerentes entrevistados afirmaram que não podem negociar com assertividade se não souberem onde precisam chegar e quais os limites da operação. Da mesma forma, conhecer a missão, visão e objetivos estratégicos da adquirida antes de planejar a integração é determinante para criar sinergia de esforços entre as empresas.

- ✓ Na Engenharia da Integração, esta observação dos especialistas foi respeitada ao se criar uma etapa (etapa 8) específica para a formação de engenheiros como negociadores.

- b) Comprometimento dos executivos: a empresa adquirente precisa ter a certeza de que os principais executivos da empresa adquirida estejam comprometidos com o processo de aquisição e, principalmente, estejam alinhados à empresa adquirente, evitando interpretações distorcidas dos demais profissionais. Este compromisso deve iniciar-se no momento do acordo de aquisição, momento em que a empresa adquirente deve decidir pela manutenção ou não das pessoas-chave da empresa adquirida.

- ✓ Na Engenharia da Integração, esta observação dos especialistas foi respeitada, ao se propor a constituição de um grupo colaborativo com a presença dos líderes da adquirida.

- c) Comunicação:

- Na aquisição - Comunicação clara/transparente sobre o que irá acontecer após a aquisição (Ex.: forma de contratação).
- Liberação de acesso à rede - todos os profissionais devem ter acesso imediato à rede, principalmente aos *e-mails* corporativos da empresa adquirente. Isto os fará entender a empresa adquirente e sentir-se parte dela.
- Institucional - todos os profissionais da adquirida devem ser considerados novos funcionários, devendo ser recepcionados como tais, assistindo a um vídeo ou palestra institucional da empresa adquirente; a empresa adquirente deve fazer visita técnica à empresa adquirida.
 - ✓ Na Engenharia da Integração, essas observações dos especialistas foram respeitadas ao se propor a presença, no grupo, de um responsável pela área de RH e pela comunicação interna colaborativa, além de se prever explicitamente essas iniciativas no método.
- Capacidade de compartilhar: mesmo não sabendo como sugerir a medição desse elemento, os especialistas em integração em F&A destacaram que a capacidade dos profissionais da adquirida de compartilhar dados, informações e conhecimentos é um dos principais fatores críticos de sucesso da integração. A falta de confiança entre as partes gera sigilo desnecessário, desconforto nas negociações e retrabalho na busca por informações.
 - ✓ No método proposto, atende-se a esse alerta com a sugestão da presença de líderes da adquirida no Grupo Colaborativo criado para a integração. Inclusive, desde as primeiras etapas da fase de integração são sugeridas ações para a construção da confiança entre as partes, visando a criação de clima interorganizacional para o compartilhamento.

Ainda, nessa fase de levantamento de dados junto aos especialistas, foram oferecidas outras considerações sobre o método para a integração dos ativos intangíveis das adquiridas, as quais são reproduzidas a seguir:

- a) **Planejamento e Controles Internos:** nesta área houve o alerta quanto aos cuidados necessários para que a adquirida passe a incorporar, de imediato, as diretrizes de governança corporativa da empresa adquirente, com o objetivo único de alinhar a operação à sua estratégia.
- ✓ Foram incluídas, no método proposto, a avaliação da existência de práticas e diretrizes de governança corporativa e práticas para o alinhamento da operação à estratégia, assim como a necessidade de controle da implementação do Planejamento Estratégico.
- b) **Marketing:** importa a realização de atividades coordenadas de boas-vindas aos clientes da empresa adquirida, por isso a urgência em ter em mãos a listagem dos clientes, com os seu contatos. Também é necessário definir a estrutura de atuação e a forma de comunicar a operação ao mercado. Destacam-se, nessa área, as preocupações levantadas sobre o aviso da operação de F&A à rede de relacionamentos da adquirida, aos clientes da adquirente, à imprensa, ao mercado (CVM).
- ✓ Foram incluídas, no método proposto, a avaliação da existência de práticas de integração dos novos funcionários; a necessidade da listagem dos contatos na mídia; e do modelo de comunicação com a imprensa e o mercado.
 - ✓ Já consta, do modelo referência, a listagem dos clientes, apenas deve-se acrescentar nela a exigência de uma listagem organizada com os contatos.
- c) **Área Comercial e de Vendas:** uma das maiores necessidades para a integração rápida dos contratos comerciais é o acesso imediato à planilha com todos os dados indispensáveis para o cadastramento dos contratos e aos documentos firmados com os clientes. Também, para a controladoria comercial, é importante a definição do enquadramento fiscal da adquirida, com seus contratos e anexos de remuneração dos sócios, caso houverem. Para a área de operações de vendas,

foram apontadas como importante a análise dos canais, sua estrutura atual e seu potencial de crescimento.

- ✓ Foi incluído, no método proposto, um novo elemento chamado de “estrutura da nova sociedade”, que engloba a avaliação do enquadramento fiscal da adquirida e da nova empresa, dos contratos sociais e das obrigações de remuneração de sócios.
 - ✓ Já constam do modelo referência o elemento “contratos” e um elemento que menciona os pontos de vendas. Porém, as empresas de TI trabalham no desenho B2B (*business to business*), o que obriga a análise dos canais de vendas, e não dos pontos de vendas. Quanto aos contratos, os entrevistados ampliaram a quantidade de ativos intangíveis a ser analisada, pois afirmaram que, mais do que a quantidade de contratos, como revisto no modelo Intellectus, é importante a qualidade das informações constantes nesses contratos.
 - ✓ Precisaram ser incluídos, no modelo proposto, os subelementos estrutura de canais, contratos com vendedores, distribuidores, pontos de vendas e a análise da capilaridade e diversidade da operação de vendas.
- d) Área de Serviços ao Cliente: esta área deu destaque ao estudo da estrutura de suporte da adquirida e de suas formas de atendimento, considerando necessário fazer uma análise do suporte da adquirida, para mapear o que pode ser absorvido a curto prazo pelo processo padrão da empresa adquirente e o que só poderá ser alterado a médio prazo. Como nas aquisições estudadas muitos problemas foram ocasionados pela falta dessas informações, esta área destacou a necessidade de definição, na base informacional, da estrutura dos produtos dos clientes da adquirida. E, por fim, segundo os respondentes, o detalhe que pode fazer a diferença é o respeito ao padrão de comunicação, para os

clientes da adquirida, dos processos e procedimentos da área de contratos.

- ✓ Já consta do modelo referência a avaliação da estrutura do suporte aos clientes. Foram incluídas, no método proposto, a avaliação dos processos e procedimentos da área de contratos e a identificação de algum padrão de comunicação com os clientes.

e) Área de Tecnologia da Informação: Analisar a disponibilização das ferramentas internas de suporte. Disponibilizar expedição de mídias, ambientes de suporte, manutenção e desenvolvimento. Em casos em que o desenvolvimento e manutenção forem alocados internamente na empresa adquirente, visitas serão necessárias à empresa adquirida, para entendimento das tecnologias, viabilidades técnicas, mudanças em processos. Deve-se dar urgência a treinamentos nas ferramentas disponibilizadas. Também importa o cuidado em elaborar uma lista de pessoas com suas respectivas necessidades de acesso aos sistemas internos da adquirente.

- ✓ As exigências apontadas por esta área constam como subelementos no modelo referência, à exceção do subelemento manutenção das ferramentas internas de trabalho, que foi incluído no método proposto.

f) Área de P&D: esta área apontou a necessidade de análises sobre as possibilidades e necessidades de inovação em produto (melhorias) e de produtos (novos produtos). Para que a integração valorize as boas práticas existentes e, principalmente, não bloqueie as pesquisas em andamento, é necessário que a adquirente se informe se os clientes da empresa adquirida estão na expectativa de melhorias nos produtos existentes ou se esperam lançamentos de novos produtos. Ela deve, também, saber se os produtos já foram preparados para as melhorias prometidas ou se já foram desenvolvidas parcerias para a criação de novos produtos.

- ✓ Consta do modelo em referência a análise do investimento no desenvolvimento de produtos, mas não há referência quanto ao investimento

em melhoria de produtos. Levando-se em conta que melhorias podem ser consideradas inovações, aquele subelemento foi incluído neste último, no método proposto.

- ✓ Passaram a fazer parte do método proposto, mesmo sem constar do modelo referência, o número de produtos preparados para as melhorias solicitadas pelos clientes e o número de parcerias para desenvolvimento de novos produtos.

g) Área de RH: refere-se à política de remuneração e benefícios e ao programa de desenvolvimento. Ao iniciar o processo de integração dos profissionais, deve-se definir a prática/política de remuneração e benefícios e contemplar a implantação de novos treinamentos, voltados ao produto/processos/serviços desse novo negócio. As dificuldades de integração podem ser eliminadas se houver foco na comunicação constante em toda a rede interna da empresa adquirente e da adquirida, abrindo-se canais para a comunicação dos funcionários com seus líderes, e incluindo-se a marcação de reuniões semanais (no início da integração) e mensais (depois da integração) entre os líderes da operação e da integração.

- ✓ Todos os alertas sobre remuneração e benefícios constam do modelo referência.
- ✓ Foi incluída, no método proposto, a avaliação da existência de canais eficientes de comunicação *across network*, entre os líderes e destes com seus funcionários.

h) Controladoria Financeira: com base no relatório de *due diligence*, deve-se analisar o impacto da aquisição nos demonstrativos contábeis da adquirente e seus possíveis efeitos sobre os resultados contábeis; a partir da avaliação feita sobre os ativos da adquirida, é preciso acompanhar o andamento entre o previsto e o realizado, entendendo-se as discrepâncias positivas ou negativas que forem identificadas. Finalmente, nesta área deve-se implantar, na adquirida, o plano de contas da adquirente e seu padrão de práticas

contábeis. Inclusive, deve-se adequar a contabilidade da adquirente para o recebimento dos lançamentos contábeis da nova empresa, bem como reportar os resultados dentro de padrões e prazos definidos pela adquirente. O respondente desta área apontou que a primeira providência a ser tomada seria assumir o caixa da adquirida, mesmo sabendo-se o tempo que isto levaria, pelo fato de esta empresa não ter a parte societária finalizada no momento da divulgação da operação, o que causa a demora na emissão das procurações. Finalizando, considera-se que o mais importante é ter condições de faturar imediatamente, pois, em todos os casos de integração vivenciados pelos especialistas, a adquirente realizou o faturamento manualmente até regularizar esta situação, o que prejudicou seu relacionamento com os clientes, por causar neles a impressão de falta de organização e competência.

- ✓ Esses elementos não constam do modelo referência, até porque os ativos financeiros, tributários e contábeis não são considerados intangíveis pelos autores estudados.
- ✓ Pelo reconhecimento de sua importância e pelo seu impacto no relacionamento com os clientes, este sim, um ativo intangível, foram incluídas, no método proposto, a análise dos processos que influenciam o faturamento dos contratos de clientes da adquirida e a importância de se integrar o faturamento com agilidade.

A partir dessas observações espontâneas, foi possível fazer a análise da limitação do modelo referência para a avaliação do capital intelectual das OICs em F&A.

Além dos limitadores apontados até o momento, o modelo referência não aborda os ativos intangíveis relacionados à estratégia organizacional, que seriam: definição e compartilhamento da missão e visão e objetivos estratégicos da adquirida. Nesse sentido, um pouco aproximado ao tema, o modelo fala dos "valores organizacionais compartilhados", porém, estes se referem apenas às características culturais vivenciadas por todos os participantes da organização, e não à missão, visão e objetivos estratégicos desta. Também faltam referências ao compromisso e envolvimento dos líderes com a organização e, no

caso das F&A, com o processo de mudança. No modelo referência só foi encontrada citação à experiência da liderança. Todos esses elementos foram incluídos no método proposto.

Um ponto que vale comentar é o fato de que não foram encontradas, no modelo referência, as palavras “comunicação” e “compartilhamento”. Em um processo de integração pós-F&A, essas palavras determinam o sucesso ou o fracasso da operação. Exatamente por isso, esses dois elementos foram incluídos no método proposto.

Em relação ao Capital Humano, os especialistas concordam sobre a importância de se conhecer o perfil dos funcionários da adquirida antes da sua aquisição, mas não são precisos tantos detalhes como os propostos pelo modelo referência, para a realização da análise do nível de incerteza de sucesso da integração. Da mesma maneira, foram tratados os outros subelementos propostos pelo modelo referência, como: a capacidade de adaptação, a rotatividade de pessoal, o capital educacional, a renovação da educação, o compromisso, a motivação, a formação continuada e os resultados. Alguns elementos foram eliminados do método proposto por não ser necessária, segundo os especialistas, a mensuração da sua aderência para a diminuição das incertezas da F&A.

Para o Capital Estrutural, todos os elementos foram mantidos, mas acrescentados novos subelementos, não abordados pelo modelo referência, como os já destacados elementos estratégicos. No capital estrutural mantiveram-se os oito subelementos: infraestrutura, infraestrutura de base do conhecimento organizacional, apoio ao cliente, processos administrativos, capital de inovação, qualidade, modelo de gestão organizacional, compromisso social e ambiental, porém, alguns subelementos foram modificados.

Os especialistas da área de TI e de Controles Internos chamaram a atenção para os subelementos do capital de inovação. Os indicadores do modelo referência são o número de ideias e experiências compartilhadas e o número médio de ideias por funcionário. Os especialistas apontam que o primeiro indicador, por si só, não ajudará a analisar o desempenho dos ativos intangíveis ligados à inovação e, assim, propõem incluir, além da mensuração do número de ideias e experiências compartilhadas, a avaliação dos resultados a partir desse compartilhamento. Foi proposta, ainda, a avaliação do número de ideias e experiências estudadas a partir das sugestões para novos produtos e melhorias nos produtos existentes e, principalmente, o número de ideias realizadas a partir desses estudos. Apesar de propostos, esses subelementos não foram incluídos no método proposto, porque os

líderes afirmaram que não são possíveis de serem levantados em um processo de *due diligence*.

Ainda dentro do subelemento “inovação”, o indicador “número médio de ideias por funcionário” foi considerado importante a ser gerenciado. Porém, essa análise não é necessária para o método proposto, que visa analisar a incerteza da integração dos ativos intangíveis.

Quanto ao Capital Relacional, são cinco os subelementos relacionados: perfil de cliente, carteira de clientes, imagem pública, capital de investidor, concetividade, intensidade e colaboração.

Faz a diferença, para a dinamicidade exigida pelo processo de mudança gerado pelas F&A, o respeito que o modelo referência oferece aos processos, como a “melhoria contínua dos processos” e a “participação nas melhores práticas de processos”.

Dessa forma, com base nos indicadores sugeridos pelo modelo referência, excluídos os subelementos não considerados como importantes pelos especialistas participantes desta pesquisa e somados os novos elementos identificados por eles, surge a listagem dos ativos intangíveis que devem ser integrados nas OICs em F&A. O método de integração dos ativos intangíveis proposto por esta tese utilizará essa listagem como base.

4.2 Elementos e subelementos do método proposto

Após a aplicação dos questionários, seus resultados foram tabulados e os ativos intangíveis classificados, pela régua de priorização, como mais graves, urgentes e com maior tendência de impacto à integração. Iniciou-se essa terceira etapa da pesquisa com as entrevistas aos líderes de empresas de TI participantes de F&A.

Com base nas resposta dadas aos questionários e às entrevistas, foram analisados os subelementos propostos pelo modelo Intellectus e identificados os aceitos e sugeridos para o Capital Humano, Relacional e Estrutural das OICs em F&A. Nas próximas seções deste capítulo, são apresentados os resultados.

4.2.1 Subelementos do componente Capital Humano

Para adaptação do método Intellectus aos objetivos desta tese, cada capital foi analisado e seus subelementos identificados. No Quadro

31 são apresentados os subelementos do Capital Humano do método proposto.

Quadro 31 - Subelementos do Capital Humano do método proposto

| SUBELEMENTOS CAPITAL HUMANO | Aceitos do modelo Intellectus | Sugeridos pelos entrevistados |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Perfil dos funcionários | | |
| Número total de funcionários | x | |
| Distribuição dos funcionários (Distribuição, Produção, Departamento de TI etc.) | X | |
| Distribuição por idade | - | - |
| Idade média dos funcionários | X | |
| A distribuição por sexo (masculino, feminino) | - | - |
| Número de gerentes | X | |
| Porcentagem do pessoal de pesquisa | X | |
| Número de funcionários em tempo integral | X | |
| Número de estagiários e <i>trainees</i> | | x |
| Código de conduta | | x |
| Distribuição dos funcionários por diferentes modalidades de contratação (CLT's, cooperados, PJ's, autônomos etc.) | | x |
| Cumprimento rigoroso do estabelecido na legislação de RH do país | | x |
| Programa formal de estágio e <i>trainee</i> | | x |
| Capacidade de adaptação | | |
| Número de funcionários que trabalham no exterior permanentemente | x | |
| Número de funcionários que tenham participado em projetos internacionais durante o ano | x | |
| Canais de comunicação <i>across network</i> (definição da forma de divulgação interna da aquisição e sobre a integração; conhecimento dos profissionais da adquirida quanto às políticas de RH da adquirente) | | X |
| Número de planejamento de carreira | - | - |
| Rotatividade de pessoal (<i>turn over</i>) | | |

| | | |
|--|---|---|
| Iniciantes | x | |
| Demitiu-se | - | - |
| Porcentagem de circulação de pessoal | x | |
| Porcentagem de circulação indesejada de pessoal | x | |
| Política de desligamento de empregados | | x |
| Reclamatória trabalhista | | x |
| Retenção de talentos | | x |
| Prática de integração de novos funcionários na equipe | | x |
| Conhecimentos críticos mapeados e especialistas identificados | | x |
| Gestão de lideranças, destaque a líderes a serem cuidados | | x |
| Programa de sucessão | | x |
| Número de funcionários próximos à aposentadoria | | x |
| Número de funcionários com estabilidade | | x |
| Capital educacional | | |
| Funcionários não qualificados | X | |
| Funcionários qualificados | X | |
| Nível de educação | X | |
| Número de funcionários fluentes no idioma inglês | X | |
| Número de funcionários fluentes no idioma espanhol | | x |
| Número de funcionários fluentes no idioma mandarim | | x |
| Número de prêmios | - | - |
| Publicações profissionais por empregado | - | - |
| Experiência internacional (atividades de viagem) | X | |
| Política de aplicação de testes | | x |
| Programa de capacitação para implantação/instalação do produto | | x |
| Programa de capacitação específica para suporte ao produto | | x |
| Programa de capacitação para venda com valores distintivos | | x |
| Renovação da educação | | |

| | | |
|--|---|---|
| Número de planos de desenvolvimento de competências | X | |
| Programa de Avaliação de Desempenho | | x |
| Compromisso e motivação | | |
| Porcentagem de realização de meta individual | X | |
| Média de idade de funcionários mais velhos | - | - |
| Contratos permanentes | | |
| Porcentagem de funcionários com comissão variável/total de funcionários | X | |
| Empregados com ações e programas de opções de compra de ações com bônus (convertíveis) | X | |
| Existência do programa de participação nos lucros baseado em metas organizacionais e individuais | | x |
| Número de funcionários que já ganharam prêmios (prêmios em dinheiro, prêmios em pontos) | X | |
| Porcentagem do pessoal promovido/total de pessoal | - | - |
| Porcentagem do pessoal que sente o reconhecimento explícito | x | |
| Porcentagem do pessoal que sente que sua opinião é valorizada | x | |
| Aplicação na totalidade da Convenção Coletiva de Trabalho | | x |
| Contratos de trabalho que especificam as políticas de remuneração variável (comissões, prêmios...) | | x |
| Política de remuneração (tabela salarial e estrutura de cargos) | | x |
| Política de benefícios | | x |
| Folha de pagamento | | x |
| Modelo de operação da folha | | x |
| Formação permanente | | |
| Porcentagem de funcionários que receberam treinamento/ano | x | |
| Dias de treinamento por empregado | - | - |
| Inventário de treinamento e PDI | | x |
| Número médio de horas de treinamento por empregado/ano | - | - |
| Razão de horas de treinamento/horas de trabalho (anual) | - | - |

| | | |
|--|---|---|
| Investimento em treinamento (empregado/ano) | - | - |
| Razão de custo de treinamento/salários (anual) | x | |
| Índice de satisfação em relação aos treinamentos | x | |
| Índice médio de aplicação nas tarefas diárias do conhecimento adquirido | x | |
| Aprendizado constante através de relações com agentes externos | x | |
| Parcerias com instituições acadêmicas e centros de pesquisa | x | |
| Resultados do RH | | |
| Satisfação com a oportunidade de desenvolvimento de competências | x | |
| Índice de satisfação dos empregados (pesquisa de clima) | x | |
| Ausência por motivo de doença (dias/empregado) | - | - |
| Programa de controle médico e saúde ocupacional | | x |
| Danos pessoais com perdas de horas de trabalho | - | - |
| Programa de Qualidade de Vida | | x |
| Programa CIPA | | x |
| Custos atribuíveis às falhas externas | - | - |
| Organização e controles de documentação na área de pessoas | | |
| Documentação dos funcionários (ativos e inativos) | | x |
| Controle paralelo de férias | | x |
| Documentação e disponibilidade do recolhimento dos encargos (INSS, FGTS e IRF) | | x |
| Disponibilização do livro de inspeção do trabalho | | x |
| Contrato de trabalho formal para CLTs, com eventuais anexos (confidencialidade, uso de voz e imagem) | | x |

Fonte: Elaborado pela autora ,com base no modelo Intellectus e entrevistas.

Esses subelementos do Capital Humano foram incluídos na matriz GUT e, após apresentados aos especialistas para priorização (Apêndice E), foram classificados em dez grupos (Quadro 32).

Quadro 32 - Capital Humano priorizado para integração nas F&A

| | SUBELEMENTOS DO CAPITAL HUMANO | Grau de Prioridade |
|----------|---|---------------------------|
| Cap. H 1 | ORGANIZAÇÃO E CONTROLES DE DOCUMENTAÇÃO NA ÁREA DE PESSOAS (documentação dos funcionários ativos e inativos; controle paralelo de férias; documentação e disponibilidade do recolhimento dos encargos: INSS, FGTS e IRF; disponibilização do livro de inspeção do trabalho; contrato de trabalho formal para CLTs com eventuais anexos de confidencialidade, uso de voz e imagem). | 36,99% |
| Cap. H 2 | CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO (número de funcionários que trabalham no exterior permanentemente; número de funcionários que tenham participado em projetos internacionais durante o ano; canais eficientes de comunicação <i>across network</i> ; definição da forma de divulgação interna da aquisição e sobre a integração; conhecimento dos profissionais da adquirida quanto às políticas de RH). | 25,41% |
| Cap. H 3 | ROTATIVIDADE DE PESSOAL/RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS (<i>turn over</i> ; iniciantes; porcentagem de circulação de pessoal; porcentagem de circulação indesejada de pessoal; política de desligamento de empregados; reclamatória trabalhista; retenção de talentos; prática de integração de novos funcionários na equipe; conhecimentos críticos mapeados e especialistas identificados; gestão de lideranças, destaque a líderes a serem cuidados; programa de sucessão; número de funcionários próximos à aposentadoria; número de funcionários com estabilidade). | 13,35% |
| Cap. H 4 | CONTRATOS PERMANENTES (porcentagem de funcionários com comissão; empregados com ações e opções de compra de ações com bônus (convertíveis); existência do programa de participação nos lucros baseado em metas organizacionais e individuais; número de funcionários que já ganharam prêmios em dinheiro ou pontos; porcentagem do pessoal que sente o reconhecimento explícito; porcentagem do pessoal que sente que sua opinião é valorizada; aplicação na totalidade da Convenção Coletiva de Trabalho; contratos de trabalho que especificam as políticas de remuneração variável; política de remuneração (tabela salarial e estrutura de cargos); política de benefícios; folha de pagamento; modelo de operação da folha). | 8,48% |

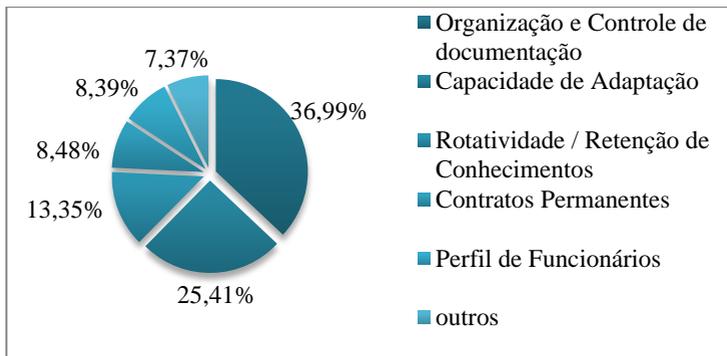
| | | |
|--------------|---|-------|
| Cap. H 5 | PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS (número total de funcionários; distribuição dos funcionários pelas áreas; distribuição por idade; idade média dos funcionários; número de gerentes; número do pessoal de pesquisa; número de funcionários em tempo integral; número de estagiários e trainees; distribuição dos funcionários por diferentes modalidades de contratação; código de conduta; cumprimento rigoroso do estabelecido na legislação de RH do país; programa formal de estágio e trainee). | 8,39% |
| Cap. H 6 | CAPITAL EDUCACIONAL (funcionários não qualificados; funcionários qualificados; nível de educação; número de funcionários fluentes no idioma inglês, espanhol, mandarim; experiência internacional; política de aplicação de testes; programas de capacitação para implantação/instalação do produto; suporte ao produto e venda consultiva com valores distintivos). | 5,18% |
| Cap. H 7 | FORMAÇÃO PERMANENTE (porcentagem de funcionários que receberam treinamento/ano; inventário de treinamento e PDI; razão de custo de treinamento/salários (anual); índice de satisfação em relação aos treinamentos; índice médio de aplicação nas tarefas diárias do conhecimento adquirido; aprendizado constante através de relações com agentes externos; parcerias com instituições acadêmicas e centros de pesquisa). | 0,98% |
| Cap. H 8 | RESULTADOS DO RH (satisfação com a oportunidade de desenvolvimento de competências; índice de satisfação dos empregados (pesquisa de clima); programa de controle médico e saúde ocupacional; Programa de Qualidade de Vida; programa CIPA). | 0,72% |
| Cap. H 9 | RENOVAÇÃO DA EDUCAÇÃO (número de planos de desenvolvimento de competências; Programa de Avaliação de Desempenho). | 0,40% |
| Cap. H 10 | COMPROMISSO E MOTIVAÇÃO (porcentagem de realização de meta individual). | 0,08% |

Fonte: Elaborado pela autora.

O método proposto segue os critérios de classificação dos ativos intangíveis do capital humano sugerido pelo modelo *Intellectus*. Como mostram o Quadro 31 e o Gráfico 2, os subelementos do Capital Humano foram agrupados de acordo com a seguinte classificação: perfil dos funcionários; capacidade de adaptação; rotatividade de pessoal/retenção de conhecimento; capital educacional; renovação da

educação; compromisso e motivação; contratos permanentes; formação permanente; resultados do RH.

Gráfico 2 - Classificação dos subelementos do Capital Humano de acordo com sua relevância



Fonte: Elaborado pela autora.

Para a integração de OICs em F&A, foram apontados pelos entrevistados três grupos de ativos intangíveis: organização e controles de documentação (36,99%); capacidade de adaptação (25,41%) e a rotatividade de pessoal que analisa a retenção de conhecimento (13,35%).

O grupo “organização e controles de documentação na área de pessoas” foi criado no método proposto - Engenharia de Integração - para agrupar os elementos apontados pelos entrevistados, pela importância da existência de organização e controles da adquirida sobre seus documentos, para que a adquirente consiga processar a integração dos funcionários com agilidade e respeito à legislação. Para os entrevistados, a organização e o controle na área de pessoas são os ativos que devem ser destacados antes de qualquer outro ativo do capital humano.

4.2.2 Subelementos do componente Capital Estrutural

Continuando-se a adaptação do método Intellectus, no Quadro 33 são apresentados os subelementos do Capital Estrutural do método proposto.

Quadro 33 - Subelementos do Capital Estrutural do método proposto

| SUBELEMENTOS DO CAPITAL ESTRUTURAL | Aceitos do modelo Intellectus | Sugeridos pelos entrevistados |
|---|-------------------------------|-------------------------------|
| Infraestrutura | | |
| Investimento em instalações e equipamentos de escritório | x | |
| Investimento em equipamentos de informática | x | |
| Gastos de TI por empregado | - | - |
| Número de servidores por trabalhador | x | |
| Número de visitas a <i>website</i> por dia | - | - |
| Documentação de licenciamento de todos os <i>softwares</i> em uso pela empresa | | x |
| Estrutura (domínio e endereços) de <i>e-mail</i> próprio | | x |
| Inventário de <i>hardware</i> e <i>software</i> compatíveis com o ativo da empresa | | x |
| Procedimento definido de <i>backup</i> | | x |
| Estrutura de TI existente - <i>firewall</i> , <i>nobreak</i> , <i>antivírus</i> , <i>redeLan</i> , servidores próprios | | x |
| Estrutura do atendimento a clientes | | x |
| Contratos de parcerias com provedores de ferramentas de desenvolvimento de <i>software</i> e ou plataformas de banco de dados | | x |
| Política de <i>backup</i> | | x |
| Escritório | | |
| Computadores por escritório | X | |
| • Número de funcionários conectados via <i>e-mail</i> | X | |
| • Confiabilidade de <i>hardware</i> e <i>software</i> | X | |
| • Empregados com a opção de teletrabalho ou <i>home office</i> | X | |
| • Funcionários com celular corporativo | X | |
| • Empregados com <i>laptop</i> corporativo | X | |
| Infraestrutura baseada no conhecimento | | |
| • Número de melhores práticas na intranet | X | |
| • Número de funcionários com acesso à intranet/total de funcionários | X | |
| • Número de documentos compartilhados na intranet | X | |
| • Porcentagem de documentos de conhecimentos atualizados na intranet | X | |

| | | |
|--|---|---|
| • Número de banco de dados para a que a empresa tem acesso | X | |
| • Número de funcionários com acesso à internet/total de funcionários | X | |
| • Número de bancos de dados de conhecimento compartilhados | X | |
| • Número de participantes em melhores práticas de processos | - | - |
| • Número de projectos de gestão do conhecimento | X | |
| • Pesquisas de banco de dados | - | - |
| Site institucional | | x |
| Link dedicado à internet | | x |
| Estrutura (domínio e endereços) de e-mails próprios | | x |
| Suporte ao cliente | | |
| • Número de escritórios nacionais | X | |
| • Número de escritórios no exterior | X | |
| Processos administrativos | | |
| • Tempo médio de resposta às chamadas telefônicas | x | |
| • Porcentagem das consultas respondidas no mesmo dia | x | |
| Capital de inovação | | |
| Número de produtos/serviços | x | |
| Número de novos produtos/serviços | x | |
| Volume de vendas ligadas a novos produtos/serviços introduzidos no ano passado | x | |
| Porcentagem de movimento de vendas do grupo | x | |
| Projeção de movimento médio de vendas | x | |
| • Investimento em inovação | x | |
| Número de ideias e experiências partilhadas | - | - |
| Número médio de ideias por funcionário | - | - |
| Investimento no desenvolvimento de produtos | x | |
| Investimento em melhorias de produto | | x |
| Investimento em melhoria de processos | x | |
| Investimento em projetos pesquisa, desenvolvimento e inovação | x | |
| Centros de excelência | x | |
| Projetos em curso | x | |
| Qualidade | | |
| • Acreditações e certificações | x | |

| | | |
|--|---|---|
| • Número de certificações ISO | x | |
| • Número de comitês de qualidade | - | - |
| • Número de funcionários com formação em qualidade total | x | |
| Participação dos trabalhadores na melhoria interna e projetos de inovação tecnológica | x | |
| Manutenção de ferramentas internas de trabalho | | x |
| Modelo de gestão organizacional | | |
| Experiência média da equipe executiva | x | |
| Valores organizacionais compartilhados | x | |
| Investimento em modelos de gestão | - | - |
| Número de modelos de negócios próprios | X | |
| Número de usuários com sistema de planejamento estratégico | - | - |
| Número de funcionários que participaram da construção dos planos estratégicos organizacionais | - | |
| Existência de missão e visão estabelecidas | | X |
| Existência de práticas e diretrizes de governança corporativa | | X |
| Existência de objetivos estratégicos estabelecidos | | X |
| Existência de indicadores de desempenho estratégico | | X |
| Existência de metas individuais/áreas vinculadas à execução da estratégia | | X |
| Existência de procedimentos regulares de Planejamento Estratégico e para as suas revisões | | X |
| Existência de controle da implementação do Planejamento Estratégico | | X |
| Arcabouço estratégico atualizado e agregador de valor | | X |
| Indicadores de desempenho de procedimentos | | X |
| Auditorias de qualquer tipo (internas ou externas) para verificar a conformidade de procedimentos | | X |
| Utilização de ferramentas automatizadas para monitoramento de procedimentos | | X |
| Estrutura de controles internos de procedimentos atualizada e que agrega valor (indicadores, auditorias e ferramentas automatizadas) | | X |
| Padrões de faturamento | | X |
| Parâmetros fiscais e contábeis | | X |
| Ativos Intangíveis mensurados | | X |

| Compromisso social e ambiental | | |
|--|---|---|
| • Investimento em apoio cultural e voluntariado | X | |
| • O investimento em gestão ambiental | X | |
| • Número de auditorias nas instalações da empresa | X | |
| Planejamento, tecnologia e processos de produto | | |
| Registro de propriedades industriais | | X |
| Listagem de produtos/serviços | | X |
| Planejamento de <i>marketing</i> e comunicação | | X |
| Tabela de preço de produtos/serviços | | X |
| Material de apoio de comercialização e divulgação da empresa e produtos | | X |
| Pesquisa e informações de seu mercado | | X |
| Mapa de funcionalidade (matriz: produto x funcionalidades ou produto x módulo x funcionalidade) | | X |
| Matriz de portabilidade do produto (relacionamento entre <i>hardware</i> , <i>software</i> e idioma) | | X |
| Plano de produto - mapa de planejamento de construções; plano de evoluções por <i>releases</i> e versões, e existência de passivos com clientes | | X |
| Manuais de referência atualizada da última versão do produto (idiomas de clientes) | | X |
| Manuais técnicos atualizados na última versão do produto | | X |
| O produto tem independência de banco de dados (Oracle, SQL Server e DB2) | | X |
| Padronização técnica - parametrização/configuração/customização do produto (ex.: ApI, BO, XML) | | X |
| Arquitetura do produto permite a tradução para outros idiomas | | X |
| Procedimentos de manutenção do produto (regras/normas/metodologia etc) | | X |
| Procedimentos de desenvolvimento do produto/SQA (regras/normas/metodologia, métricas etc) | | X |
| Procedimentos de expedição do produto (ex.: processo de geração de chave de validação, controle de segurança do sistema. Verificar a existência de gestão de controle de configuração/mudanças.) | | x |

| | | |
|--|--|---|
| Equipamentos (servidores, computadores) estão em sua capacidade máxima de utilização | | X |
|--|--|---|

Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo *Intellectus* e entrevistas.

Como realizado anteriormente com o Capital Humano, esses subelementos do Capital Estrutural foram incluídos na matriz GUT (Apêndice E) e, após apresentados aos especialistas para análise, foram classificados conforme o resultado da priorização (Quadro 34).

Quadro 34 - Capital Estrutural priorizados para integração nas F&A

| | SUBELEMENTOS DO CAPITAL ESTRUTURAL | Grau de Prioridade |
|---------|--|--------------------|
| Cap.E 1 | PLANEJAMENTO, TECNOLOGIA E PROCESSOS DE PRODUTO (registro de propriedades industriais; listagem de produtos/serviços; planejamento de <i>marketing</i> e comunicação; tabela de preço de produtos/serviços; material de apoio de comercialização e divulgação da empresa e produtos; pesquisa e informações de seu mercado; mapa de funcionalidade e matriz de portabilidade do produto; plano de produto; manuais de referência e técnicos; o produto tem independência de banco de dados; padronização técnica; arquitetura do produto permite a tradução para outros idiomas; procedimentos de manutenção, de desenvolvimento e de expedição do produto; equipamentos (servidores, computadores) estão em sua capacidade máxima de utilização). | 19,72% |
| Cap.E 2 | MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL (experiência média da equipe executiva; valores organizacionais compartilhados; investimento em modelos de gestão; número de funcionários que participaram da construção dos planos estratégicos organizacionais; existência de visão, missão, práticas e diretrizes de governança corporativa e objetivos estratégicos estabelecidos e de indicadores de desempenho estratégico; existência de metas individuais/áreas vinculadas à execução da estratégia e de procedimentos regulares de planejamento estratégico e para as suas revisões; existência de controle da implementação do planejamento eEstratégico; arcabouço estratégico atualizado e agregador de valor; indicadores de desempenho de procedimentos; auditorias de conformidade de | 18,12% |

| | | |
|---------|--|--------|
| | procedimentos; ferramentas automatizadas para monitoramento; estruturas de controles internos de procedimentos atualizadas; padrões de faturamento; parâmetros fiscais e contábeis; Ativos Intangíveis mensurados). | |
| Cap.E 3 | CAPITAL DE INOVAÇÃO (número de atuais e novos produtos/serviços; volume de venda ligada a novos produtos/serviços introduzidos no ano passado; porcentagem de movimento de vendas do grupo; projeção de movimento médio de vendas; investimento em inovação; investimento no desenvolvimento de produtos, em melhoria de processos e em projetos pesquisa, desenvolvimento e inovação; centros de excelência e projetos em curso). | 16,91% |
| Cap.E 4 | INFRAESTRUTURA (investimento em instalações, equipamentos e informática; número de servidores; documentação de licenciamento de todos os <i>softwares</i> em uso; estrutura (domínio e endereços) de e-mails próprios; inventário de <i>hardware</i> e <i>software</i> compatível com o ativo da empresa; política e procedimento definido de <i>backup</i> ; estrutura de TI existente - <i>firewall</i> , <i>nobreak</i> , <i>antivirus</i> , redeLan, servidores próprios; estrutura atendimento a clientes; contratos de parcerias). | 13,42% |
| Cap.E 5 | QUALIDADE (acreditações e certificações; número de certificações ISO; número de comitês de qualidade; número de funcionários com formação em qualidade total; participação dos trabalhadores na melhoria interna e projetos de inovação tecnológica; manutenção de ferramentas internas de trabalho). | 12,61% |
| Cap.E 6 | SUPORTE AO CLIENTE (número de escritórios nacionais e no exterior). | 6,73% |
| Cap.E 7 | COMPROMISSO SOCIAL E AMBIENTAL (investimento em apoio cultural e voluntariado; investimento em gestão ambiental; número de auditorias nas instalações da empresa). | 4,63% |
| Cap.E 8 | INFRAESTRUTURA BASEADA NO CONHECIMENTO (número de funcionários com acesso à intranet/total de funcionários, número de documentos compartilhados na intranet; % de documentos de conhecimentos atualizados na intranet, número de banco de dados a que a empresa tem acesso e de funcionários com acesso à internet/total de funcionários; número de bancos de dados de conhecimento compartilhados, de participantes em | 4,18% |

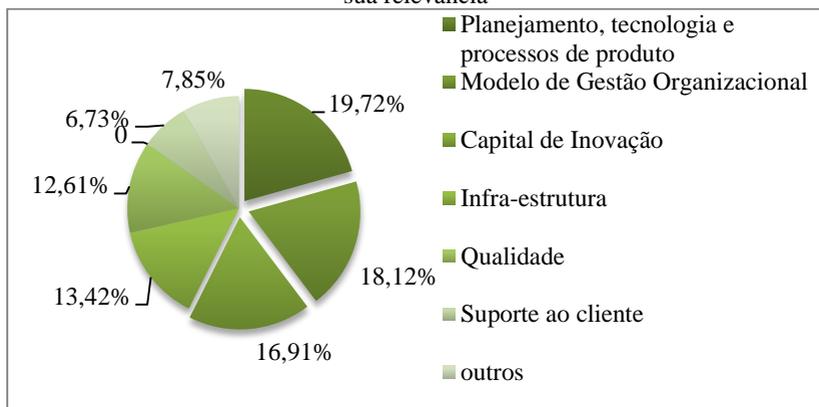
| | | |
|----------|---|-------|
| | melhores práticas de processos e de projectos de gestão do conhecimento; <i>site</i> institucional e <i>link</i> dedicado à internet; estrutura (domínio e endereços) de <i>e-mails</i> próprios). | |
| Cap.E 9 | ESCRITÓRIO (Computadores por escritório; número de funcionários conectados via <i>e-mail</i> ; confiabilidade de <i>hardware</i> e <i>software</i> ; empregados com a opção de teletrabalho ou <i>home office</i> ; funcionários com celular e <i>laptop</i> corporativos). | 2,71% |
| Cap.E 10 | PROCESSOS ADMINISTRATIVOS (tempo médio de resposta às chamadas telefônicas e porcentagem das consultas respondidas no mesmo dia). | 0,96% |

Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo Intellectus e entrevistas.

No Capital Estrutural, percebe-se a concentração de subelementos na classificação produto (19,72%). Os subelementos relacionados a gestão organizacional (18,12%) e Capital da Inovação (16,91%) configuram-se também de relevância para a integração das OICs participantes de F&A.

Os gerentes apontaram a importância de os colaboradores da adquirida terem conhecimento sobre as estratégias e participarem da elaboração do planejamento e de sua implantação. Já os líderes entrevistados disseram que esse conhecimento pouco agregará valor à integração das empresas, visto que tanto a estratégia da adquirida como seu plano de ação serão, em sua maioria, alterados para ficarem alinhados à estratégia da adquirente. Porém, esses mesmos líderes destacam que, se os funcionários da adquirida já souberem gerenciar suas áreas com base no alinhamento estratégico, isso facilita seu alinhamento aos novos planos que virão.

Gráfico 3 - Classificação dos subelementos do Capital Estrutural de acordo com sua relevância



Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.3 Subelementos do componente Capital Relacional

Para completar a adaptação do modelo Intellectus ao contexto de OICs em F&A, foram analisados, pelos especialistas, os subelementos do Capital Relacional, conforme listados no Quadro 35.

Quadro 35 - Subelementos do Capital Relacional do método proposto

| SUBELEMENTOS DO CAPITAL RELACIONAL | Aceitos do modelo Intellectus | Sugeridos pelos entrevistados |
|---|-------------------------------|-------------------------------|
| Perfil do cliente | | |
| • Número de clientes públicos | x | |
| • Número de clientes semipúblicos | - | - |
| • Número de clientes privados | x | |
| • Número de clientes no exterior | x | |
| Segmentação/classificação dos clientes | x | |
| Contratos e obrigações com clientes | | |
| • Portfólio de contratos | x | |
| Planilha ou relatório com os dados de contratos | | x |

| | | |
|--|---|---|
| Via arquivada de todos os documentos firmados com clientes | | x |
| Número de contratos | x | |
| Acordos e compromissos com clientes formalizados, padronizados e documentados | | x |
| Todos os faturamentos contra clientes são suportados por este tipo de documento | | x |
| Expedição automática e formalizada | | x |
| Política comercial documentada e divulgada | | x |
| Políticas de descontos e alçadas formalizadas | | x |
| Existe pessoa responsável pelo processamento desses contratos e faturamentos | | x |
| Os tipos de receitas e de contratos formalizados | | x |
| Versão desses materiais nos idiomas em que a empresa mantém operação | | x |
| Indicadores de desempenho de vendas e operações | | x |
| Indicadores e resultados de vendas são divulgados para todos | | x |
| Estrutura formalizada e dedicada ao atendimento a clientes | | x |
| Restrição quanto à comunicação da aquisição aos clientes | | x |
| Lista com a receita recorrente por cliente | | x |
| Registro das pendências/passivos com os clientes | | x |
| Lista de produtos/serviços contratados por cliente | | x |
| Contratos firmados com os clientes, cláusulas referentes às obrigações de atendimento de suporte | | x |
| Portfólio de clientes | | |
| Canais de venda | x | |
| Clientes novos | x | |
| • Os novos <i>stakeholders</i> | x | |
| • Marca | x | |
| Impressão dos clientes sobre a empresa | x | |
| Índice de fidelização de clientes | x | |
| Quota de mercado nacional/internacional | x | |
| Quota de mercado da concorrente (ambos, nacionais e internacionais) | x | |
| Número das sugestões dos clientes | - | - |
| Número de escritórios com sistemas de medição de | - | - |

| | | |
|--|---|---|
| satisfação dos clientes | | |
| Índice de satisfação do cliente | x | |
| • Portfólio estratégico dos cinco maiores clientes durante o ano | x | |
| Duração do relacionamento com os clientes existentes | x | |
| Porcentagem de clientes que recomendaria a nossa empresa | x | |
| Novos clientes estratégicos durante o ano | x | |
| Investimento em <i>marketing</i> relacional | - | - |
| Lista de clientes, com contatos e telefones | | x |
| Padrões de atendimento ao cliente | | x |
| Cadastro atualizado de informações para contato com o cliente | | x |
| • Número de clientes a partir do mesmo setor de atividade | x | |
| Imagem pública | | |
| • Exposição à mídia | - | - |
| • Índice de notoriedade espontânea | - | - |
| • Número de candidaturas espontâneas | - | - |
| Capital de investidores | | |
| • Número de contatos com investidores e analistas | x | |
| • Número de consultas resolvidas a partir do escritório de informação do acionista | - | - |
| • Número de recomendações favoráveis de analistas | x | |
| Colaboração, intensidade e conectividade | | |
| • Número de participações em congressos de negócios | - | - |
| • Palestras em congressos científicos | - | - |
| • Contratos de patrocínio | x | |
| • As redes profissionais | - | - |
| • Funcionários envolvidos em grupos (de negócios, político, científico) | - | - |
| • Número de países em que a empresa opera | x | |
| • Número médio de funcionários por escritório | x | |
| • Número de parcerias com escolas de negócios | x | |
| • Número de alianças comerciais | x | |
| Modelo de comunicação com a imprensa | | x |
| Modelo de comunicação com o mercado | | x |
| Listagem de contatos na mídia | | x |
| Canais de vendas | | |

| | | |
|--|--|---|
| Estrutura de canais de vendas | | x |
| Planilha ou relatório com os dados de contratos com os canais de vendas (distribuidores e representantes) | | x |
| Via arquivada de todos os documentos firmados com os vendedores, distribuidores, representantes | | x |
| Acordos e compromissos com com os vendedores, distribuidores, representantes formalizados, padronizados e documentados | | x |

Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo Intellectus e entrevistas.

Os subelementos do Capital Relacional foram incluídos na matriz GUT e, após apresentados aos especialistas para análise (Apêndice E), foram classificados conforme o resultado da priorização (Quadro 36).

Deve-se destacar o depoimento dos líderes e de quatro dos gerentes participantes deste estudo determinando que o subelemento “atendimento ao cliente” pouco interfere no processo de integração, mesmo sendo tão importante para o sucesso da operação. A explicação desses especialistas é que, assim que são adquiridas, as empresas devem se relacionar com seus clientes pelos canais controlados pela adquirente, mesmo que sua política e linguagem continuem sendo as utilizadas anteriormente à aquisição.

Quadro 36 - Capital Relacional priorizados para integração nas F&A

| | SUBELEMENTOS DO CAPITAL RELACIONAL | Grau de Prioridade |
|---------|---|--------------------|
| Cap.R 1 | CONTRATOS E OBRIGAÇÕES COM CLIENTES portfólio de contratos; planilha ou relatório com os dados de contratos; via arquivada de todos os documentos firmados com clientes; número de contratos; acordos e compromissos com clientes formalizados, padronizados e documentados, suportando os faturamentos contra clientes; expedição automática e formalizada; política comercial documentada e divulgada; políticas de descontos e alçadas formalizadas; existe pessoa responsável pelo processamento destes contratos e faturamentos; os tipos de receitas e de contratos formalizados; versão destes materiais nas linguas em que a empresa mantém operação; indicadores de desempenho de vendas e operações; indicadores e resultados de vendas são divulgados para todos; estrutura formalizada e dedicada ao atendimento a clientes; restrição quanto à comunicação da aquisição | 38,69% |

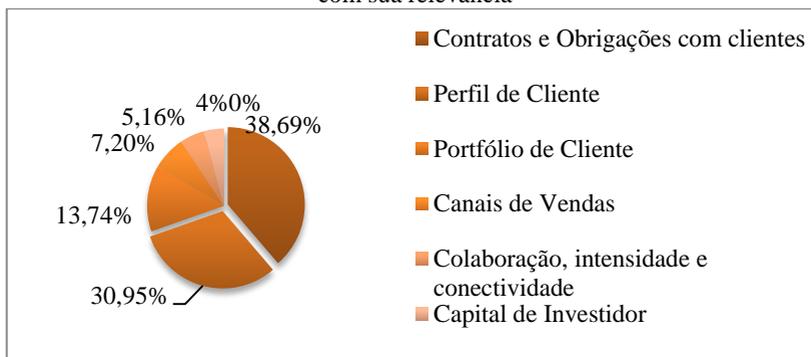
| | | |
|---------|--|--------|
| | aos clientes; lista com a receita recorrente por cliente; registro das pendências/passivos com os clientes; lista de produtos/serviço contratados por cada cliente; contratos firmados com os clientes; cláusulas referentes às obrigações de atendimento de suporte). | |
| Cap.R 2 | PERFIL DO CLIENTE (número de clientes públicos, privados e no exterior. segmentação/classificação dos clientes). | 30,95% |
| Cap.R 3 | PORTFÓLIO DE CLIENTES (canais de venda; clientes novos; os novos <i>stakeholders</i> ; marca; impressão dos clientes sobre a empresa; índice de fidelização de clientes; quota de mercado nacional/internacional; quota de mercado da concorrente (ambos, nacionais e internacionais); índice de satisfação do cliente; portfólio estratégico dos cinco maiores clientes durante o ano; duração do relacionamento com os clientes existentes; porcentagem de clientes que recomendaria a nossa empresa; novos clientes estratégicos durante o ano; número de clientes a partir do mesmo setor de atividade; lista de clientes, com contatos e telefones; padrões definidos de atendimento ao cliente; cadastro atualizado de informações, para contato com os clientes). | 13,74% |
| Cap.R 4 | CANAIS DE VENDAS (estrutura de canais de vendas; planilha ou relatório com os dados de contratos com os canais de vendas (distribuidores e representantes); via arquivada de todos os documentos firmados com os vendedores, distribuidores, representantes; acordos e compromissos com os vendedores, distribuidores, representantes formalizados, padronizados e documentados). | 7,20% |
| Cap.R 5 | COLABORAÇÃO, INTENSIDADE E CONECTIVIDADE (contratos de patrocínio; número de países em que a empresa opera; número médio de funcionários por escritório; número de parcerias com escolas de negócios; número de alianças comerciais; modelo de comunicação com a imprensa; modelo de comunicação com o mercado; listagem de contatos na mídia). | 5,16% |
| Cap.R 6 | CAPITAL DE INVESTIDORES (número de contatos com investidores e analistas; número de recomendações favoráveis de analistas). | 4,25% |

Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo *Intellectus*.

Com a priorização dos subelementos do Capital Relacional pelos especialistas, pode-se agrupá-los em seis elementos (Quadro 36).

No Gráfico 4, identifica-se que, para os especialistas, os subelementos que devem ser considerados prioritários no novo modelo são os que tratam do relacionamento com clientes, pois perfazem mais de 80% de priorização, seguido pelo novo grupo criado pelos especialistas, chamado de “canais de vendas” (7,20%).

Gráfico 4 - Classificação dos subelementos do Capital Relacional de acordo com sua relevância



Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 Considerações finais relacionadas à adaptação do modelo Intellectus

Após a análise dos elementos e subelementos do Capital Intelectual desenhado pelo modelo Intellectus, foram identificados quais ativos intangíveis devem ser identificados nas OICs participantes de F&A, pois a inexistência desses elementos na empresa adquirida poderão gerar dificuldades para sua integração com a empresa adquirente.

Relacionando-se os ativos propostos pelo modelo Intellectus e os novos ativos propostos pelos especialistas entrevistados, foram definidos os subelementos do método proposto por esta tese.

Quadro 37 - Subelementos do método proposto

| CAPITAL HUMANO subelementos | CAPITAL ESTRUTURAL subelementos | CAPITAL RELACIONAL subelementos |
|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| | | Capital Organizacional e |

| | Capital Tecnológico | Capital Social |
|--|---|---|
| Perfil dos funcionários | Infraestrutura | Perfil do cliente |
| • Número total de funcionários | Investimento em instalações e equipamentos de escritório | • Número de clientes públicos |
| • Distribuição dos funcionários (Distribuição, Produção, Departamento de TI etc.). | Investimento em equipamentos de informática | • Número de clientes privados |
| • Idade média dos funcionários | Número de servidores por trabalhador | • Número de clientes no exterior |
| • Número de gerentes | Documentação de licenciamento de todos os <i>softwares</i> em uso pela empresa | Segmentação/classificação dos clientes |
| • Porcentagem do pessoal de pesquisa | Estrutura (domínio e endereços) de <i>e-mail</i> próprio | Contratos e obrigações com clientes |
| • Número de funcionários em tempo integral | Inventário de <i>hardware</i> e <i>software</i> compatíveis com o ativo da empresa | • Portfólio de contratos |
| Número de estagiários e <i>trainees</i> | Procedimento definido de <i>backup</i> | Planilha ou relatório com os dados de contratos |
| Distribuição dos funcionários por diferentes modalidades de contratação (CLT's, cooperados, PJ's, autônomos etc) | Estrutura de TI existente - <i>firewall, nobreak, antivírus, redeLan, servidores próprios.</i> | Via arquivada de todos os documentos firmados com clientes |
| Código de conduta | Estrutura de atendimento a clientes | Número de contratos |
| Cumprimento rigoroso do estabelecido na legislação de RH do país | Contratos de parcerias com provedores de ferramentas de desenvolvimento de <i>software</i> e ou plataformas de banco de dados | Acordos e compromissos com clientes formalizados, padronizados e documentados |
| Programa formal de estágio e <i>trainee</i> | Política de <i>backup</i> | Todos os faturamentos contra clientes são suportados por este tipo de documento |

| | | |
|---|--|--|
| Capacidade de escritório | Escritório | Expedição automática e formalizada |
| • Número de funcionários que trabalham no exterior permanentemente | Computadores por escritório | Política comercial documentada e divulgada |
| • Número de funcionários que tenham participado em projetos internacionais durante o ano | • Número de funcionários conectados via <i>e-mail</i> | Políticas de descontos e alçadas formalizadas |
| Canais de comunicação <i>across network</i> (definição da forma de divulgação interna da aquisição e sobre a integração; conhecimento dos profissionais da adquirida quanto às políticas de RH) | • Confiabilidade de <i>hardware</i> e <i>software</i> | Existe pessoa responsável pelo processamento desses contratos e faturamentos |
| Rotatividade de pessoal (<i>turn over</i>) | • Empregados com a opção de teletrabalho ou <i>home office</i> | Os tipos de receitas e de contratos formalizados |
| • Iniciantes | • Funcionários com celular corporativo | Versão desses materiais nos idiomas em que a empresa mantém operação |
| • Porcentagem de circulação de pessoal | • Empregados com <i>laptop</i> corporativo | Indicadores de desempenho de vendas e operações |
| • Porcentagem de circulação indesejada de pessoal | Infraestrutura baseada no conhecimento | Indicadores e resultados de vendas são divulgados para todos |
| Política de desligamento de empregados | • Número de melhores práticas na intranet | Estrutura formalizada e dedicada ao atendimento a clientes |
| Reclamatória trabalhista | • Número de funcionários com acesso à intranet/total de funcionários | Restrição quanto à comunicação da aquisição aos clientes |
| Retenção de talentos | • Número de documentos compartilhados na intranet | Lista com a receita recorrente por cliente |
| Prática de integração de novos funcionários na equipe | • Porcentagem de documentos de conhecimentos atualizados na intranet | Registro das pendências/passivos com os clientes |

| | | |
|---|--|--|
| Conhecimentos críticos mapeados e especialistas identificados | • Número de banco de dados a que a empresa tem acesso | Lista de produtos/serviço contratados por cliente |
| Gestão de lideranças, destaque a líderes a serem cuidados | • Número de funcionários com acesso à internet/total de funcionários | Contratos firmados com os clientes, cláusulas referentes às obrigações de atendimento de suporte |
| Programa de sucessão | • Número de bancos de dados de conhecimento compartilhados | Portfólio de clientes |
| Número de funcionários próximos à aposentadoria | • Número de projectos de gestão do conhecimento | Canais de venda |
| Número de funcionários com estabilidade | <i>Site</i> institucional | Clientes novos |
| Capital educacional | <i>Link</i> dedicado à internet | • Os novos <i>stakeholders</i> |
| • Funcionários não qualificados | Estrutura (domínio e endereços) de <i>e-mail</i> próprios | • Marca |
| • Funcionários qualificados | Suporte ao cliente | Impressão dos clientes sobre a empresa |
| • Nível de educação | • Número de escritórios nacionais | Índice de fidelização de clientes |
| • Número de funcionários fluentes no idioma inglês | • Número de escritórios no exterior | Quota de mercado nacional/internacional |
| Número de funcionários fluentes no idioma espanhol | Processos administrativos | Quota de mercado da concorrente (ambos, nacionais e internacionais) |
| Número de funcionários fluentes no idioma mandarim | • Tempo médio de resposta às chamadas telefônicas | Índice de satisfação do cliente |
| • Experiência internacional (atividades de viagem) | • Porcentagem das consultas respondidas no mesmo dia | • Portfólio estratégico dos cinco maiores clientes durante o ano |
| Política de aplicação de testes | Capital de inovação | Duração do relacionamento com os clientes existentes |
| Programa de capacitação para | Número de produtos/serviços | Porcentagem de clientes que |

| | | |
|--|---|---|
| implantação/instalação do produto | | recomendaria a nossa empresa |
| Programa de capacitação específica para suporte ao produto | Número de novos produtos/serviços | Novos clientes estratégicos durante o ano |
| Programa de capacitação para venda com valores distintos | Volume de venda ligados a novos produtos/serviços introduzidos no ano passado | • Número de clientes a partir do mesmo setor de atividade |
| Renovação da educação | Porcentagem de movimento de vendas do grupo | Lista de clientes com contatos e telefones |
| • Número de planos de desenvolvimento de competências | Projeção de movimento de vendas médio | Padrões de atendimento ao cliente |
| Programa de Avaliação de Desempenho | • Investimento em inovação | Cadastro atualizado de informações para contato com o cliente |
| Compromisso e Motivação | Investimento no desenvolvimento de produtos | Capital de investidores |
| • Porcentagem de realização de meta individual | Investimento em melhorias de produtos | • Número de contatos com investidores e analistas |
| Contratos permanentes | Investimento em melhoria de processos | • Número de recomendações favoráveis |
| • Porcentagem de funcionários com comissão variável/total de funcionários | Investimento em projetos pesquisa, desenvolvimento e inovação | Colaboração, intensidade e conectividade |
| • Empregados com ações e programas de opções de compra de ações com bônus (conversíveis) | Centros de excelência | • Contratos de patrocínio |
| Existência do programa de participação nos lucros baseado em metas organizacionais e individuais | Projetos em curso | • Número de países em que a empresa opera |
| • Número de funcionários que já ganharam prêmios (prêmios em dinheiro, prêmios em pontos) | Qualidade | • Número médio de funcionários por escritório |

| | | |
|--|---|--|
| • Porcentagem do pessoal que sente o reconhecimento explícito | • Acreditações e certificações | • Número de parcerias com escolas de negócios |
| • Porcentagem do pessoal que sente que sua opinião é valorizada | • Número de certificações ISO | • Número de alianças comerciais |
| Aplicação na totalidade da Convenção Coletiva de Trabalho | • Número de funcionários com formação em qualidade total | Modelo de comunicação com a imprensa |
| Contratos de trabalho que especificam as políticas de remuneração variável (comissões, prêmios etc.) | Participação dos trabalhadores na melhoria interna e projetos de inovação tecnológica | Modelo de comunicação com o mercado |
| Política de remuneração (tabela salarial e estrutura de cargos) | Manutenção de ferramentas internas de trabalho | Listagem de contatos na mídia |
| Política de benefícios | Modelo de gestão organizacional | Canais de vendas |
| Folha de pagamento | Experiência média da equipe executiva | Estrutura de canais de vendas |
| Modelo de operação da folha | Valores organizacionais compartilhados | Planilha/relatório com dados de contratos e canais de vendas (distribuidores e representantes) |
| Formação permanente | Número de modelos de negócios próprios | Via arquivada de todos os documentos firmados com os vendedores, distribuidores, representantes |
| • Porcentagem de funcionários que receberam treinamento/ano | Número de funcionários que participaram da construção dos planos estratégicos organizacionais | Acordos e compromissos com os vendedores, distribuidores, representantes formalizados, padronizados e documentados |
| Inventário de treinamento e PDI | Existência de missão e visão estabelecidas | |
| Razão de custo de treinamento/salários (anual) | Existência de práticas e diretrizes de governança corporativa | |

| | | |
|---|---|--|
| Índice de satisfação em relação aos treinamentos | Existência de objetivos estratégicos estabelecidos | |
| Índice médio de aplicação, nas tarefas diárias, do conhecimento adquirido | Existência de indicadores de desempenho estratégico | |
| Aprendizado constante através de relações com agentes externos | Existência de metas individuais/áreas vinculadas à execução da estratégia | |
| Parcerias com instituições acadêmicas e centros de pesquisa | Existência de procedimentos regulares de Planejamento Estratégico e suas revisões | |
| Resultados do RH | Existência de controle da implementação do Planejamento Estratégico | |
| • Satisfação com a oportunidade de desenvolvimento de competências | Arcabouço estratégico atualizado e agregador de valor | |
| • Índice de satisfação dos empregados (pesquisa de clima) | Indicadores de desempenho de procedimentos | |
| Programa de controle médico e saúde ocupacional | Auditorias de qualquer tipo (internas ou externas) para verificar a conformidade de procedimentos | |
| Programa de Qualidade de Vida | Utilização de ferramentas automatizadas para monitoramento de procedimentos | |
| Programa CIPA | Estrutura de controles internos de procedimentos atualizadas e que agreguem valor (indicadores, auditorias e ferramentas automatizadas) | |
| Organização e controles de documentação na | Padrões de faturamento | |

| | | |
|---|---|--|
| área de pessoas | | |
| Documentação dos funcionários (ativos e inativos); | Parâmetros fiscais e contábeis | |
| Controle paralelo de férias | Ativos Intangíveis mensurados | |
| Documentação e disponibilidade do recolhimento dos encargos (INSS, FGTS e IRF) | Compromisso social e ambiental | |
| Disponibilização do livro de inspeção do trabalho | • Investimento em apoio cultural e voluntariado | |
| Contrato de trabalho formal para CLTs, com eventuais anexos (confidencialidade, uso de voz e imagem); | • Investimento em gestão ambiental | |
| | • Número de auditorias nas instalações da empresa | |
| | Planejamento, tecnologia e processos de produto | |
| | Registro de propriedades industriais | |
| | Listagem de produtos/serviços | |
| | Planejamento de <i>marketing</i> e comunicação | |
| | Tabela de preço de produtos/serviços | |
| | Material de apoio de comercialização e divulgação da empresa e seus produtos | |
| | Pesquisa e informações de seu mercado | |
| | Mapa de funcionalidade (matriz: produto x funcionalidades ou produto x módulo x funcionalidade) | |

| | | |
|--|---|--|
| | Matriz de portabilidade do produto (relacionamentoo entre <i>hardware, software</i> e idioma) | |
| | Plano de Produto - mapa de planejamento de construções; plano de evoluções por <i>releases</i> e versões, existência de passivos com clientes | |
| | Manuais de referência atualizada da última versão do produto (idiomas de clientes) | |
| | Manuais técnicos atualizados na última versão do produto | |
| | O produto tem independência de banco de dados (Oracle, SQL Server e DB2) | |
| | Padronização técnica - parametrização/configuração/customização do produto (ex.: Apl, BO, XML) | |
| | Arquitetura do produto permite a tradução para outros idiomas | |
| | Procedimentos de manutenção do produto (regras/normas/metodologia etc) | |
| | Procedimentos de desenvolvimento do produto/SQA (regras/normas/metodologia, métricas etc.) | |
| | Procedimentos de expedição do produto (ex.: processo de geração de chave de validação, controle de segurança do sistema. Verificar a | |

| | | |
|--|--|--|
| | existência de gestão de controle de configuração/mudanças.) | |
| | Equipamentos (servidores, computadores) estão em sua capacidade máxima de utilização | |

Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo Intellectus e entrevistas.

Assim, o método proposto, nomeado Engenharia da Integração, é composto de 171 ativos intangíveis, divididos em 26 grupos (Quadro 37), diferentemente do modelo Intellectus, que aponta 148 ativos intangíveis, agrupados em 22 categorias (Quadro 23, seção 2.11).

Com base nessa listagem de 171 subelementos, foram elaboradas as planilhas GUT para priorização por capital humano, capital estrutural e o capital relacional (Apêndice E). Nesta análise, determinaram-se quais ativos intangíveis são mais graves, urgentes, e que tendem a impactar o sucesso da integração, para que, dessa forma, ao se iniciar a fase de integração após a negociação ter sido concretizada, seja possível gerenciar as integrações dos ativos intangíveis priorizados, gerando-se, dessa forma, menos incertezas para a operação.

Logo após a aplicação, tabulação e análise dos questionários e entrevistas, foram consolidados os resultados de maneira a identificar os ativos intangíveis do capital intelectual que devam ser integrados para que se diminuam as incertezas da operação de F&A (Quadro 38).

Quadro 38 - Priorização para integração dos ativos intangíveis em F&A

| ATIVOS INTANGÍVEIS Empresa adquirente | | Ref. |
|--|---|-------------|
| 1 | ORGANIZAÇÃO E CONTROLES DE DOCUMENTAÇÃO NA ÁREA DE PESSOAS (documentação dos funcionários ativos e inativos; controle paralelo de férias; documentação e disponibilidade do recolhimento dos encargos (INSS, FGTS e IRF); disponibilização do livro de inspeção do trabalho; contrato de trabalho formal pela CLT, com eventuais anexos de confidencialidade, uso de voz e imagem). | Cap.H 1 |

| ATIVOS INTANGÍVEIS Empresa adquirente | | Ref. |
|--|---|---------|
| 2 | CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO (Número de funcionários que trabalham no exterior permanentemente; número de funcionários que tenham participado em projetos internacionais durante o ano; canais eficientes de comunicação <i>across network</i> (definição da forma de divulgação interna da aquisição e sobre a integração; conhecimento dos profissionais da adquirida quanto às políticas de RH). | Cap.H 2 |
| 3 | ROTATIVIDADE DE PESSOAL/RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS (<i>turn over</i>); iniciantes; porcentagem de circulação de pessoal; porcentagem de circulação indesejada de pessoal; política de desligamento de empregados; reclamatória trabalhista; retenção de talentos; prática de integração de novos funcionários na equipe; conhecimentos críticos mapeados e os especialistas identificados; gestão de lideranças, destaque a líderes a serem cuidados; programa de sucessão; número de funcionários próximos à aposentadoria; número de funcionários com estabilidade). | Cap.H 3 |
| 4 | CONTRATOS PERMANENTES (porcentagem de funcionários com comissão variável; empregados com ações e programas de opções de compra de ações com bônus (convertíveis); existência do programa de participação nos lucros baseado em metas organizacionais e individuais; número de funcionários que já ganharam prêmios em dinheiro ou pontos; porcentagem do pessoal que sente o reconhecimento explícito; porcentagem do pessoal que sente que sua opinião é valorizada; aplicação na totalidade da Convenção Coletiva de Trabalho; contratos de trabalho que especificam as políticas de remuneração variável; política de remuneração (tabela salarial e estrutura de cargos); política de benefícios; folha de pagamento; modelo de operação da folha). | Cap.H 4 |
| 5 | PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS (número total de funcionários; distribuição dos funcionários pelas áreas; distribuição por idade; idade média dos funcionários; número de gerentes; porcentagem do pessoal de pesquisa; número de funcionários em tempo integral; número de estagiários e <i>trainees</i> ; distribuição dos funcionários por diferentes modalidades de contratação; código de conduta; cumprimento rigoroso do estabelecido na legislação de RH do país; programa formal de estágio e <i>trainee</i>). | Cap.H 5 |

| ATIVOS INTANGÍVEIS Empresa adquirente | | Ref. |
|--|--|----------|
| 6 | CAPITAL EDUCACIONAL (Funcionários não qualificados; funcionários qualificados; nível de educação; número de funcionários fluentes no idioma inglês, espanhol, mandarim; experiência internacional; política de aplicação de testes; programas de capacitação para implantação/instalação do produto, suporte ao produto e venda consultiva com valores distintivos). | Cap.H 6 |
| 7 | FORMAÇÃO PERMANENTE (porcentagem de funcionários que receberam treinamento/ano; inventário de treinamento e PDI; razão de custo de treinamento/salários (anual); índice de satisfação em relação aos treinamentos; índice médio de aplicação nas tarefas diárias do conhecimento adquirido; aprendizado constante através de relações com agentes externos; parcerias com instituições acadêmicas e centros de pesquisa). | Cap.H 7 |
| 8 | RESULTADOS do RH (satisfação com a oportunidade de desenvolvimento de competências; índice de satisfação dos empregados (pesquisa de clima); programa de controle médico e saúde ocupacional; Programa de Qualidade de Vida; Programa CIPA). | Cap.H 8 |
| 9 | RENOVAÇÃO DA EDUCAÇÃO (Número de planos de desenvolvimento de competências; Programa de Avaliação de Desempenho). | Cap.H 9 |
| 10 | COMPROMISSO E MOTIVAÇÃO (porcentagem de realização de meta individual). | Cap.H 10 |
| 11 | CAPITAL ESTRUTURAL PLANEJAMENTO, TECNOLOGIA E PROCESSOS DE PRODUTO (registro de propriedades industriais; listagem de produtos/serviços; planejamento de <i>marketing</i> e comunicação; tabela de preço de produtos/serviços; material de apoio de comercialização e divulgação da empresa e produtos; pesquisa e informações de seu mercado; mapa de funcionalidade e matriz de portabilidade do produto; plano de produto; manuais de referência e técnicos; o produto tem independência de banco de dados; padronização técnica; arquitetura do produto permite a tradução para outros idiomas; procedimentos de manutenção, de desenvolvimento e de expedição do produto; equipamentos (servidores, computadores) estão em sua capacidade máxima de utilização). | Cap. E 1 |

| ATIVOS INTANGÍVEIS Empresa adquirente | | Ref. |
|--|---|----------|
| 12 | <p>MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL (experiência média da equipe executiva; valores organizacionais compartilhados; investimento em modelos de gestão; número de funcionários que participaram da construção dos planos estratégicos organizacionais; existência de visão, missão, práticas e diretrizes de governança corporativa e objetivos estratégicos estabelecidos e de indicadores de desempenho estratégico; existência de metas individuais/áreas vinculadas à execução da estratégia e de procedimentos regulares de planejamento estratégico e para as suas revisões; existência de controle da implementação do planejamento estratégico; arcabouço estratégico atualizado e agregador de valor; indicadores de desempenho de procedimentos; auditorias de conformidade de procedimentos; ferramentas automatizadas para monitoramento; estrutura de controles internos de procedimentos atualizadas; padrões de faturamento; parâmetros fiscais e contábeis; ativos intangíveis mensurados).</p> | Cap. E 2 |
| 13 | <p>CAPITAL DE INOVAÇÃO (número de atuais e novos produtos/serviços; volume de venda ligados a novos produtos/serviços introduzidos no ano passado; porcentagem de movimento de vendas do grupo; projeção de movimento médio de vendas; investimento em inovação; investimento no desenvolvimento de produtos, em melhoria de processos e em projetos pesquisa, desenvolvimento e inovação; centros de excelência e projetos em curso).</p> | Cap. E 3 |
| 14 | <p>INFRAESTRUTURA (investimento em instalações, equipamentos e informática; número de servidores; documentação de licenciamento de todos os <i>softwares</i> em uso; estrutura (domínio e endereços) de <i>e-mail</i> próprio; inventário de <i>hardware</i> e <i>software</i> compatível com o ativo da empresa; política e procedimento definido de <i>backup</i>; estrutura de TI existente: <i>firewall</i>, <i>nobreak</i>, antivírus, redeLan, servidores próprios; estrutura atendimento a clientes; contratos de parcerias).</p> | Cap. E 4 |
| 15 | <p>QUALIDADE (acreditações e certificações; número de certificações ISO; número de comitês de qualidade; número de funcionários com formação em qualidade total; participação dos trabalhadores na melhoria interna e projetos de inovação tecnológica; manutenção de ferramentas internas de trabalho).</p> | Cap. E 5 |

| ATIVOS INTANGÍVEIS Empresa adquirente | | Ref. |
|--|---|-------------|
| 16 | SUPORTE AO CLIENTE (Número de escritórios nacionais e no exterior). | Cap. E 6 |
| 17 | COMPROMISSO SOCIAL E AMBIENTAL (investimento em apoio cultural e voluntariado; investimento em gestão ambiental; número de auditorias nas instalações da empresa). | Cap. E 7 |
| 18 | INFRAESTRUTURA BASEADA NO CONHECIMENTO (número de funcionários com acesso à intranet/total de funcionários; número de documentos compartilhados na intranet; porcentagem de documentos de conhecimentos atualizados na intranet; número de banco de dados a que a empresa tem acesso e de funcionários com acesso à internet/total de funcionários; número de bancos de dados de conhecimento compartilhados, de participantes em melhores práticas de processos, e de projectos de gestão do conhecimento; <i>site</i> institucional e <i>link</i> dedicado a internet; estrutura (domínio e enderços) de <i>e-mail</i> próprios). | Cap. E 8 |
| 19 | ESCRITÓRIO (Computadores por escritório; número de funcionários conectados via <i>e-mail</i> ; confiabilidade de <i>hardware</i> e <i>software</i> ; empregados com a opção de teletrabalho ou <i>home office</i> ; funcionários com celular e <i>laptop</i> corporativo). | Cap.E 9 |
| 20 | PROCESSOS ADMINISTRATIVOS (Tempo médio de resposta às chamadas telefônicas e porcentagem das consultas respondidas no mesmo dia). | Cap.E 10 |

| ATIVOS INTANGÍVEIS Empresa adquirente | | Ref. |
|--|--|-------------|
| 21 | CAPITAL RELACIONAL CONTRATOS E OBRIGAÇÕES COM CLIENTES (portfólio de contratos; planilha ou relatório com os dados de contratos; via arquivada de todos os documentos firmados com clientes; número de contratos; acordos e compromissos com clientes formalizados, padronizados e documentados suportando os faturamentos contra clientes; expedição automática e formalizada; política comercial documentada e divulgada; políticas de descontos e alçadas formalizadas; existe pessoa responsável pelo processamento desses contratos e faturamentos; os tipos de receitas e de contratos formalizados; versão desses materiais nas línguas em que a empresa mantém operação; indicadores de desempenho de vendas e operações; indicadores e resultados de vendas são divulgados para todos; estrutura formalizada e dedicada ao atendimento a clientes; restrição quanto à comunicação da aquisição aos clientes; lista com a receita recorrente por cliente; registro das pendências/passivos com os clientes; lista de produtos/serviços contratados por cliente; contratos firmados com os clientes, cláusulas referentes às obrigações de atendimento de suporte). | Cap. R 1 |
| 22 | CAPITAL RELACIONAL PERFIL DO CLIENTE (número de clientes públicos, privados e no exterior; segmentação/classificação dos clientes). | Cap. R 2 |
| 23 | CAPITAL RELACIONAL PORTFÓLIO DO CLIENTE (Canais de venda; clientes novos; os novos <i>stakeholders</i> ; marca; impressão dos clientes sobre a empresa; índice de fidelização de clientes; quota de mercado nacional/internacional; quota de mercado da concorrente (ambos: nacionais e internacionais); índice de satisfação do cliente; portfólio estratégico dos cinco maiores clientes durante o ano; duração do relacionamento com os clientes existentes; porcentagem de clientes que recomendaria a nossa empresa; novos clientes estratégicos durante o ano; número de clientes a partir do mesmo setor de atividade; lista de clientes, com contatos e telefones; padrões definidos de atendimento ao cliente; cadastro atualizado de informações para contato com o cliente). | Cap. R 3 |

| ATIVOS INTANGÍVEIS Empresa adquirente | | Ref. |
|--|---|-------------|
| 24 | CANAIS DE VENDAS (estrutura de canais de vendas; planilha ou relatório com os dados de contratos com os canais de vendas (distribuidores e representantes); via arquivada de todos os documentos firmados com os vendedores, distribuidores, representantes; acordos e compromissos com os vendedores, distribuidores, representantes formalizados, padronizados e documentados). | Cap. R 4 |
| 25 | COLABORAÇÃO, INTENSIDADE E CONECTIVIDADE (contratos de patrocínio; número de países em que a empresa opera; número médio de funcionários por escritório; número de parcerias com escolas de negócios; número de alianças comerciais; modelo de comunicação com a imprensa; modelo de comunicação com o mercado; listagem de contatos na mídia). | Cap. R 5 |
| 26 | CAPITAL DE INVESTIDORES (número de contatos com investidores e analistas; número de recomendações favoráveis de analistas). | Cap. R 6 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, a partir desses 26 grupos, com 171 ativos intangíveis considerados pelos especialistas (gerentes e líderes) como importantes para processar a integração de maneira mais ágil e eficaz, foi possível estruturar o método objeto desta tese.

5 PROPOSIÇÃO DO MÉTODO DA ENGENHARIA DA INTEGRAÇÃO

Neste capítulo é proposto o método de mensuração da aderência futura dos ativos intangíveis das áreas correlatas entre adquirente e adquirida determinando a taxa de incerteza de sucesso da operação.

Confirma-se a necessidade deste método e de seus princípios colaborativos, pois, quando perguntado aos gerentes como era realizada a integração entre a organização e as empresas adquiridas, 39% deles responderam que desconheciam o processo, 37% disseram que a integração era administrada por um pequeno grupo como um projeto que corre em segredo, e 24% deles afirmaram que não houve, na empresa, um grupo responsável pela integração.

Além disso, 78% dos gerentes entrevistados apontaram que não existe, em sua empresa, uma metodologia de gestão de processos de integração, sendo que os outros 22% dos respondentes, que disseram existir tal metodologia, referiam-se à integração de contratos, caixa e controles.

Vale destacar que nenhuma das operações com problemas de integração alocou profissionais de diferentes áreas para discutir e gerenciar esta fase e nenhuma delas tinha um gestor de conhecimento acompanhando o processo. Entre os respondentes, 39% escreveram no questionário, que, na formulação da estratégia da integração, seria muito importante a participação dos gerentes responsáveis por áreas que serão integradas, para saberem como agir durante a integração.

Com base nas respostas à pergunta relacionada ao nível de conhecimento sobre gestão do conhecimento e capital intelectual, pode-se afirmar que 100% dos entrevistados relacionam capital intelectual com conhecimentos tácitos e explícitos, mesmo que não o chamem desta maneira. Os gerentes das áreas comerciais e financeiras disseram que os conhecimentos formalizados, como as listas e relatórios de clientes, de cobrança e de contas a receber, são ativos importantes a serem preservados na adquirida. Também mencionaram, como ativos de valor para a adquirente, os conhecimentos tácitos dos líderes da empresa adquirida, como o saber sobre o estágio das negociações em curso no momento da compra.

Quanto ao conhecimento sobre gestão do conhecimento, apenas 15% dos gerentes entrevistados sabiam o que é gestão do conhecimento. E 70% afirmaram ser importante a gestão do conhecimento da adquirida para que não se percam informações importantes e pessoas-chave na organização. Quando analisaram o método já pronto, os gerentes

afirmaram que, para sua aplicação, não seria necessário conhecerem gestão do conhecimento, mas que talvez facilitaria a sua implantação se houvesse na empresa alguém com este conhecimento para implantar as suas primeiras etapas.

Assim, o método proposto foi elaborado de maneira a facilitar a sua implantação e a busca de resultados, independente da familiaridade dos participantes da empresa adquirente com os temas relacionados. Porém, deve-se destacar que, mesmo sabendo que a sua implantação não depende da familiaridade dos seus usuários com as temáticas, o método será mais facilmente aplicado se houver engenheiros com esse conhecimento nas organizações partícipes da F&A.

O método proposto foi chamado de **Engenharia da Integração em F&A**, por ser aplicável a situações reais, mas com princípios e estratégias definidos com base na literatura, para a integração dos 26 grupos de 171 ativos intangíveis identificados pelos especialistas. Principalmente, chama-se o método de Engenharia pela importância de se impor um novo olhar sobre o *como* tem sido processado a internalização das empresas adquiridas após a aquisição, de maneira impensada de “colocar para dentro”. Deve-se passar a respeitar uma engenharia baseada em princípios seguros para diminuir os erros e incertezas vivenciadas no processo de integração que tem gerado as perdas de valor das ações e de marca.

Algumas etapas do método preveem a participação dos funcionários da empresa adquirente e dos líderes da empresa adquirida. Estes serão chamados de **Engenheiros da Integração**. O Grupo Colaborativo, formado por estes engenheiros da integração, levará em conta as dificuldades para disponibilização dos ativos intangíveis, mapeadas por Hung et al. (2005) e representadas na Figura 6 (Capítulo 2), a um número pleno de funcionários. Esse grupo colaborativo de engenheiros é o caminho definido para que esses fatores críticos sejam respeitados. Os fatores críticos são estes: estrutura do conhecimento individual, cultura organizacional, limitação da tecnologia da informação, envolvimento e formação dos funcionários, liderança e compromisso da gerência sênior, ambiente de aprendizado e controle de recursos, evolução da capacitação profissional e trabalho em equipe.

5.1 Princípios e orientações para o método proposto

Com o objetivo de promover consistência ao método proposto, de maneira a garantir que atenda corretamente aos objetivos pretendidos, foram identificados na literatura princípios a serem

respeitados e, durante o levantamento empírico, buscaram-se orientações a serem seguidas.

Os princípios sugeridos pela literatura para a etapa de integração foram incorporados e revistos pelo método proposto, devido ao seu impacto no alcance dos objetivos do plano de investimento. Ao revisitar as três fases da operação de F&A (Figura 8) propostas por Barros (2003) e Freire (2010), levando-se em conta as orientações dos especialistas descritas no capítulo anterior, pôde-se definir nove princípios e orientações (Quadro 39).

Quadro 39 - Princípios da Engenharia da Integração em F&A

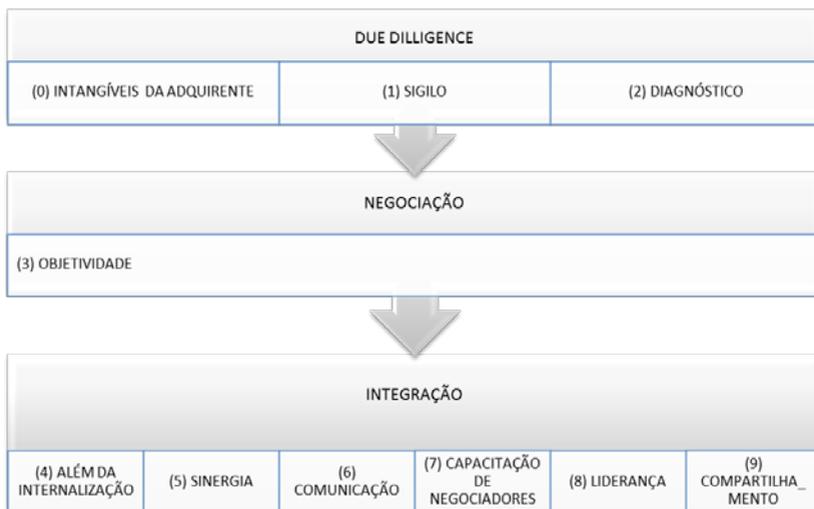
| Etapas F&A | PRINCÍPIOS | | ORIENTAÇÕES |
|-------------------------------|------------|--|--|
| Fase de <i>due dilligence</i> | PO0 | INTANGÍVEIS DA ADQUIRENTE Identificar e mensurar os ativos intangíveis da empresa adquirente, por elementos do capital intelectual. | Explicitar o conhecimento quanto ao capital intelectual, construindo uma listagem dos ativos intangíveis para cada área da empresa. |
| | PO1 | SIGILO Respeitar a solicitação de sigilo, por segurança competitiva, negocial e jurídica. | Manter as discussões entre os líderes do processo. |
| | PO2 | DIAGNÓSTICO Ampliar o levantamento dos dados na adquirida, além da simplificação da busca de dados sobre se será um bom negócio financeiro | Buscar informações sobre os ativos intangíveis da empresa a ser adquirida, principalmente conhecimento, pessoas e cultura. |
| Fase de negociação | PO3 | OBJETIVIDADE Diminuir os riscos de quebra de sigilo. | Negociar de maneira objetiva e rápida, assim que for tomada a decisão de compra. |
| Fase de integração | PO4 | INTEGRAÇÃO ALÉM DA INTERNALIZAÇÃO. Respeitar o critério de urgência. | Respeitar a integração, além da internalização. Estar preparada para integrar ativos intangíveis do capital intelectual, como os conhecimentos, as pessoas e a |

| | | |
|-----|---|---|
| | | cultura organizacional. |
| PO5 | Gerar SINERGIA, exigindo a eliminação da postura de “colocar para dentro” as adquiridas. | Promover relações construtivas entre as partes, para criar clima de confiança para o compartilhamento. Nessa etapa, as estratégias devem focar a eliminação da entropia e dos pontos de conflito. |
| PO6 | COMUNICAÇÃO Informar nunca é demais. | Comunicação constante sobre os caminhos percorridos e a percorrer. |
| PO7 | CAPACITAÇÃO Capacitar os gerentes como negociadores, para serem os engenheiros da integração. | Compartilhar o conhecimento da estratégia da operação e da nova empresa com os gerentes das áreas que farão a engenharia das integrações, preparando-os para a negociação com a adquirida. |
| PO8 | LIDERANÇA Conscientizar os executivos líderes da importância de seu comprometimento com o processo de mudança. | Mapear lideranças da adquirida para envolvê-la na mobilização dos colaboradores para a mudança efetiva. |
| PO9 | Sensibilizar os funcionários da adquirida para o COMPARTILHAMENTO | Criar grupos colaborativos <i>across</i> , para promover alinhamento entre estratégia e operação. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, percebe-se que os princípios propostos devem ser respeitados sob um novo enfoque, somados a novos princípios e orientações. Em resumo, a Figura 34 apresenta os princípios que devem ser respeitados para que a operação de F&A alcance os resultados projetos pelo plano de investimento.

Figura 34: Princípios para o sucesso da F&A



Fonte: elaborada pela autora.

Assim, para o alcance do objetivo de diminuir a incerteza da operação de F&A, estes princípios devem ser resseitados pelas empresas adquirentes desde a fase de *due diligence*, para possibilitar a mensuração e a gestão da aderência dos ativos intangíveis envolvidos em problemas de integração.

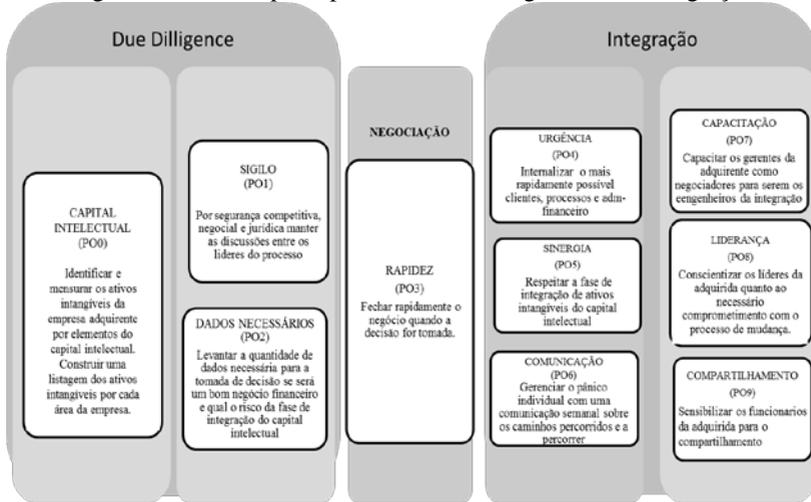
5.2 Fases do método proposto

Como propõem o paradigma da Engenharia e Gestão do Conhecimento (PACHECO; FREIRE; TOSTA, 2010) e Meyer e Sugiyama (2007), para que o conhecimento organizacional seja identificado não somente como produto mas também como processo, o método proposto apresenta, para cada elemento do capital intelectual, os seus subelementos relacionados com a área na qual são criados (adquirida), com a área na qual serão gerenciados (adquirente) e com seu semelhante (integração).

Dessa forma, além de suportar a evolução do capital intelectual ao longo do tempo (processo), respeita-se, indiretamente, a sua participação contextual no sucesso projetado da empresa (produto).

O método proposto, chamado de Engenharia da Integração, segue a orientação de Barros (2003) e Freire (2010) e define três fases para as F&A – *Due Dilligence*, Negociação e Integração –, mas amplia para nove os princípios a serem seguidos para o sucesso da operação (Figura 34). Relacionando os princípios sugeridos com as fases da operação de F&A define-se a Figura 35.

Figura 35 - Fases e princípios do Método Engenharia da Integração



Fonte: Elaborado pela autora com base nas três fases da operação de F&A propostas por Barros (2003) e Freire (2010).

Para respeitar o princípio e orientação PO1, foi incluída, na fase *due dilligence*, uma etapa introspectiva da adquirente, em que esta empresa deverá validar a listagem de seus ativos intangíveis, proposta por esta tese, mapeando o seu capital intelectual e identificando os ativos intangíveis por cada área de sua organização. A partir da avaliação de sua importância na cadeia de valor organizacional, a empresa adquirente poderá classificar e definir quais ativos intangíveis são importantes e devem ser preservados. O resultado dessa etapa será a listagem dos seus ativos intangíveis.

Ainda durante a etapa *due dilligence*, somados ao levantamento de dados financeiros contábeis e comerciais, serão realizados, por um pequeno grupo de líderes, o levantamento do capital intelectual da empresa a ser adquirida e a análise da aderência desses ativos intangíveis com o capital intelectual da adquirente (PO2 e PO3). Com base na lista dos ativos intangíveis da adquirente, os responsáveis pela

due dilligence deverão mapear, na empresa a ser adquirida, a existência ou não desses ativos.

Nesse ponto, será possível identificar o nível de aderência do capital intelectual e, conseqüentemente, a incerteza de sucesso da F&A, gerando apoio à tomada da decisão sobre a operação em si e o modelo de integração a ser realizado.

A fase de negociação mantém-se inalterada pelo método proposto (PO3).

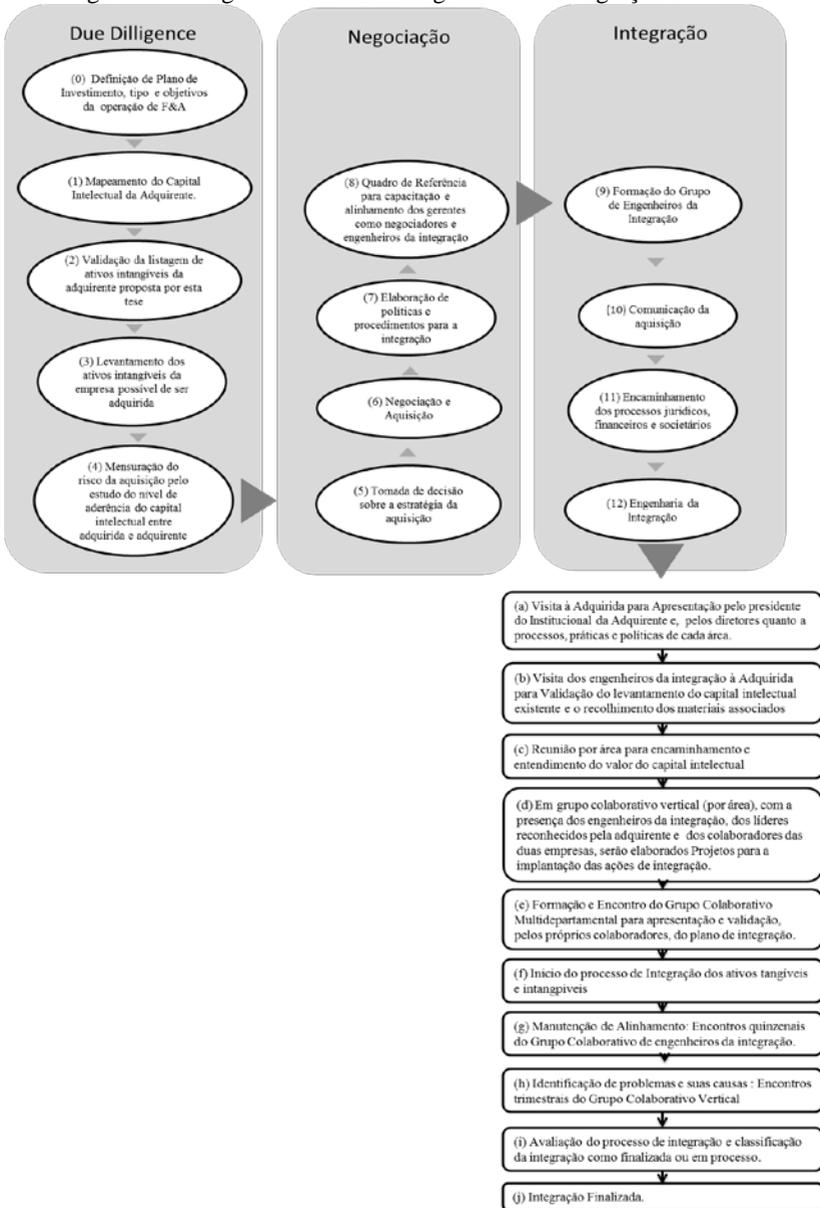
A fase de integração refere-se às etapas após a operação ter sido confirmada. As três fases da operação de F&A (Figura 8) propostas por Barros (2003) e Freire (2010) apontam dois princípios: urgência (PO4) e comunicação (PO6). A Engenharia da Integração reconhece esses dois princípios e soma a esses mais quatro outros (PO5, PO7, PO8 e PO9).

Para o método proposto, o foco desta fase deve ir além da internalização urgente de clientes e processos administrativos e financeiros. Sua preocupação deve ser com a integração dos ativos intangíveis do capital intelectual, o que gera a necessidade de envolver líderes e colaboradores da adquirida para o compartilhamento de informações e conhecimentos.

5.3 Estrutura da Engenharia da Integração em F&A

Os nove princípios e orientações apresentados na seção 5.1 (Quadro 39) deram origem ao método Engenharia de Integração em F&A, que engloba três fases, detalhadas na Figura 35. Gerado com base no levantamento teórico-empírico, o método proposto se desenvolve a partir de 11 etapas.

Figura 36 - Diagrama-resumo da Engenharia da Integração em F&A



Fonte: Elaborado pela autora.

No diagrama-resumo são apresentados a visão geral do método, os desdobramentos em cada uma das fases da operação de F&A (*due diligence*, negociação e integração), as etapas de cada uma e os passos relacionados à fase de integração. As primeiras fases de uma operação de F&A são revisitadas e reelaboradas atendendo às orientações dos entrevistados. A 12ª etapa trata diretamente da fase de integração e, por isso, os seus passos foram detalhados.

Em resumo, o método Engenharia da Integração é composto por três fases; *Due Dilligence*, Negociação e Integração, em 12 etapas, sendo a 12ª etapa composta por mais dez passos, explicitados a seguir.

5.3.1. *Due Dilligence* – etapas de 0 a 4 da Engenharia da Integração

Etapas 0: Para a Engenharia da Integração, existe uma etapa inicial na fase de *Due Dilligence* (etapa 0), interna à adquirente, que deve ser realizada antes de a adquirente iniciar a análise da empresa a ser adquirida. A adquirente deve elaborar em seu planejamento estratégico a estratégia para as futuras F&A e, conseqüentemente, o plano de investimento dessas operações.

Nessa etapa inicial, pré *due diligence*, definem-se os objetivos da F&A e que tipo de operação precisa ser realizada: horizontal, vertical, conglomerado ou concêntrica (Quadro 3, seção 2.1.1). Para a Engenharia da Integração, essas definições devem ser estabelecidas com base não somente em riscos financeiros, mas inclusive as incertezas da fase de integração entre as empresas envolvidas.

Etapas 1 e 2: Outros destaques da Engenharia da Integração, propostos por esta tese, são as etapas 1 e 2 da fase de *due diligence* (Figura 37). Essas etapas demandam tempo para sua realização e não devem ser promovidas em carácter de urgência. Se a adquirente perceber o real valor do capital intelectual para o seu desenvolvimento, acredita-se que deva incorporar, à sua cultura, a atenção a seus ativos intangíveis.

Nessas etapas da fase de *due diligence* será mapeado o capital intelectual da adquirente e validada a lista de ativos intangíveis, como proposto por esta tese (Quadro 37).

Figura 37 - Etapas 1 e 2 da Engenharia da Integração



Fonte: Elaborado pela autora.

Nessas etapas, é recomendável que a empresa tenha em seus quadros um gestor de conhecimento, para implantar, como prática de gestão, o mapeamento dos elementos e subelementos de seu capital intelectual, validando as listas oferecidas (Capítulo 4). Com isso, durante uma *due diligence* a empresa estará pronta a atender ao PO2, para buscar informações sobre seus ativos intangíveis e, rapidamente respeitar os princípios PO4 e PO5, ao se preparar para integrar os ativos intangíveis, eliminando, dessa forma, as possibilidades de apenas “colocar para dentro” a adquirida.

Etapas 3 e 4: Para respeitar a solicitação de sigilo por segurança competitiva, negocial e jurídica (PO1 e PO3), as etapas 3 e 4 deverão ser realizadas por um grupo pequeno de colaboradores especialistas em F&A e, de preferência, estes especialistas devem ser os líderes do processo. O método proposto foi estruturado a partir deste princípio e, por isso, determina que, quanto menor for o número de pessoas

envolvidas nessas fases, menor incerteza competitiva, negocial e jurídica para a operação.

Durante a *due dilligence* propriamente dita, será realizado o levantamento dos ativos intangíveis (Figura 38), em paralelo aos levantamentos financeiros, contábeis e comerciais.

Figura 38 - Etapa 3 da Engenharia da Integração



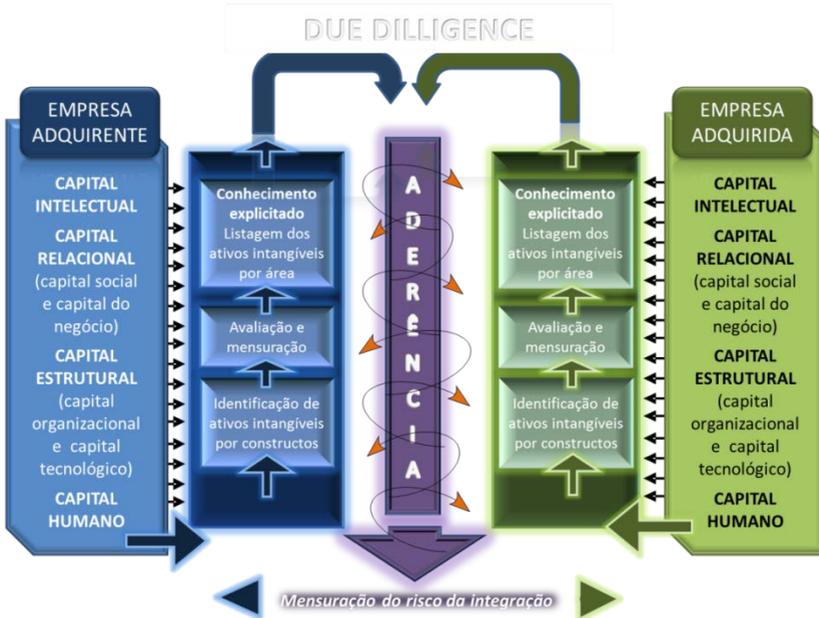
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da listagem do capital intelectual da adquirente, é gerado um quadro para mapear os ativos intangíveis do capital intelectual da empresa a ser adquirida (etapa 3), o qual mapeia, na adquirida, a existência dos 26 grupos de ativos intangíveis (a exemplo do Apêndice D). Com isso, na etapa 4, mensura-se a incerteza de sucesso da operação. A busca, nesse momento, é para saber se existe, inexistente, está em processo, em grande parte existe ou se grande parte do capital intelectual da empresa adquirente é inexistente na empresa adquirida.

Para essa mensuração (Figura 39), atendendo aos PO1 e PO2, faz-se necessária uma ferramenta simples (Apêndice D), que ajude a

empresa adquirente tanto a levantar quanto a relacionar os ativos intangíveis com discrição (PO1 e PO3).

Figura 39 - Etapa 4 da Engenharia da Integração



Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no quadro de ativos intangíveis gerado na *due dilligence* (Apêndice D), será identificada a aderência entre as empresas. Os responsáveis pela *due dilligence* deverão, com base em entrevista com os líderes da adquirida e a análise de documentos, mapear a existência dos ativos intangíveis requeridos pela adquirente, o que resultará na análise do seu nível de aderência.

Os 26 grupos de ativos intangíveis deverão ser mapeados para identificar se: inexistem, em grande parte não existem, estão em processo de construção, grande parte existe ou se existem totalmente. Pontuando-se os resultados na escala de 1 a 5, será possível calcular a média das respostas, que equivalerá ao nível de aderência da adquirida com a adquirente (Apêndice D).

Para mensuração da incerteza da integração futura, calcula-se a média por elemento do capital intelectual – capital humano, capital estrutural e capital relacional – e, dessas três médias, chega-se à taxa de

incerteza da integração futura com a empresa a ser adquirida, conforme exemplo no Quadro 40.

Quadro 40 - Exemplo de mensuração da incerteza da integração pós-F&A

| Mensuração da incerteza do processo de integração pós-F&A - exemplo - | |
|---|--------|
| Mapa-resumo da aderência do Capital Intelectual | Médias |
| Capital Humano | 2,30 |
| Capital Estrutural | 4,00 |
| Capital Relacional | 1,80 |
| Taxa de incerteza do processo de integração para esta aquisição | 2,70 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a análise do quadro de mensuração da incerteza do processo de integração pós F&A (Quadro 40), segue-se a lógica de que, quanto mais aderência houver entre os ativos intangíveis das OICs participantes da F&A, mais sinergia haverá do capital intelectual e, consequentemente, menos incerteza de sucesso existirá para a integração futura. Deste quadro será possível identificar que, quando a média estiver perto de 1, existirá maior chance de conflitos durante o processo de integração devido à baixa aderência dos ativos intangíveis. Quando a média estiver próxima de 5, menor será a chance de conflitos no processo de integração.

Essas etapas terão mais eficiência e eficácia caso a adquirente tenha, em seu quadro de colaboradores, um gestor de conhecimento para realizar o levantamento dos ativos intangíveis e mensurar a incerteza de sucesso da F&A baseado na aderência do capital intelectual. Inclusive, facilitaria a confiabilidade dos resultados da aplicação do método, se o gestor de conhecimento que construiu o mapa de ativos intangíveis da adquirente, durante as etapas 1 e 2, fosse o mesmo participante dessas etapas 3 e 4.

5.3.2 Negociação - Etapas de 5 a 8 da Engenharia da Integração

Etapa 5: Nesta etapa, busca-se diminuir a incerteza de sucesso da operação ao influenciar a tomada de decisão quanto ao tipo de

integração que será proposta e, principalmente, se haverá ou não a aquisição da empresa em estudo.

Na seção 2.4.1 desta tese, que trata dos tipos de integração, explica-se a interdependência entre os interesses estratégicos do plano de F&A e o tipo de integração. Quando a adquirente tem interesse de expansão através da adição de produtos, clientes, canais ou mercados ao seu portfólio, ela deve integrar inteligentemente áreas correlatas. Nesse sentido, em um dos casos de integração estudado, um dos entrevistados apontou a importância da análise do quadro de mensuração da incerteza de sucesso da integração.

Caso o interesse da adquirente seja o portfólio de clientes, e na aplicação da Engenharia da Integração identifica-se que a empresa a ser adquirida tem baixo capital relacional, será preciso parar e pensar se vale dar seguimento à operação. Esse indicador pode significar um alto nível de incerteza para a integração futura das áreas correlatas, pelo modelo diferente de lidar com os clientes e, inclusive, determinar a necessidade futura de investimento em resgate de imagem e de relacionamento com clientes.

Etapa 6: Caracteriza-se como a etapa de negociação e fechamento do acordo de compra da empresa que foi analisada pela adquirente. Esta etapa não sofre alteração na Engenharia da Integração, por não ter sido foco de análise desta tese.

Etapas 7 e 8: A Engenharia da Integração propõe que, enquanto os negociadores estiverem fechando a operação, o gestor do conhecimento deverá focar na elaboração de políticas e procedimentos, para que, na integração, o capital intelectual seja preservado e as incertezas para o sucesso sejam gerenciadas.

Esta etapa respeita o PO2, de não considerar a integração apenas uma fase natural e orgânica da F&A, mas dependente de uma integração de capital intelectual das empresas envolvidas. Esta etapa respeitará o PO5 ao incluir, nas políticas e procedimentos de F&A, a eliminação da postura de “colocar para dentro” a adquirida, indicando a utilização de técnicas, práticas e processos construtivos entre adquirente e adquirida.

Nesta etapa da Engenharia da Integração, deve-se definir a estrutura da nova sociedade, que engloba a avaliação do enquadramento fiscal da adquirida e da nova empresa que surge com esta operação, dos contratos sociais e das obrigações de remuneração de sócios. Essas

definições deverão constar do quadro de referência, juntamente com as estratégias da integração.

Os engenheiros do conhecimento serão os responsáveis pela construção do Quadro de Referência para capacitação e alinhamento dos gerentes como negociadores e engenheiros da integração (etapa 8). O quadro explica o plano de investimento, para os engenheiros da integração poderem negociar alinhados à estratégia. Esse material é uma ferramenta que comporta a tradução e define os limites da atuação de cada área durante a integração, orientando seus gerentes sobre as prioridades e atitudes. Assim, nessa etapa, a empresa adquirente passa a respeitar os princípios e estratégias PO4, PO5 e PO7.

5.3.3 Integração – etapas 9 a 12 da Engenharia da Integração

Na fase de integração, deve ser respeitado o princípio de urgência (PO4), mas não se deve ter pressa e, sim, agilidade durante a implantação de novos processos e tomadas de decisão, principalmente quanto ao que integrar.

Após a elaboração das políticas e procedimentos (etapa 7) e do quadro de referência (etapa 8), a empresa adquirente deve formar o Grupo de Engenheiros da Integração (etapa 9), composto pelos gerentes das áreas que serão integradas e os líderes da empresa adquirida. A formação desse grupo é uma importante prática para a criação e compartilhamento de conhecimentos entre todos que participarão da integração, promovendo a quebra de modelos mentais conflitantes. A vivência nesse grupo possibilita o respeito aos princípios e estratégias PO5, PO6, PO7, PO8, PO9.

Com base nos quadros resultantes da priorização dos subelementos do Capital Humano (Quadro 32), do Capital Estrutural (Quadro 34) e do Capital Relacional (Quadro 36) para integração do capital intelectual das OICs, foi elaborado o Quadro 41, que propõe uma ordem para processar a integração dos ativos intangíveis, visando a diminuição da incerteza inerente a essa fase.

Quadro 41 - Subelementos priorizados para integração nas F&A

| SUBELEMENTOS DO CAPITAL HUMANO | | Grau de Prioridade |
|---------------------------------------|--|---------------------------|
| Cap.R 1 | CONTRATOS E OBRIGAÇÕES COM CLIENTES (portfólio de contratos; planilha ou relatório com os dados de contratos; via arquivada de todos os documentos firmados com clientes; número de contratos; acordos e compromissos com clientes formalizados, padronizados e documentados, suportando os faturamentos contra clientes; expedição automática e formalizada; política comercial documentada e divulgada; políticas de descontos e alçadas formalizadas; existe pessoa responsável pelo processamento desses contratos e faturamentos; os tipos de receitas e de contratos formalizados; versão desses materiais nas línguas em que a empresa mantém operação; indicadores de desempenho de vendas e operações; indicadores e resultados de vendas são divulgados para todos; estrutura formalizada e dedicada ao atendimento a clientes; restrição quanto à comunicação da aquisição aos clientes; lista com a receita recorrente por cliente; registro das pendências/passivos com os clientes; lista de produtos/serviços contratados por cliente; contratos firmados com os clientes, cláusulas referentes às obrigações de atendimento de suporte). | 38,69% |
| Cap H 1 | ORGANIZAÇÃO E CONTROLES DE DOCUMENTAÇÃO NA ÁREA DE PESSOAS (documentação dos funcionários ativos e inativos; controle paralelo de férias; documentação e disponibilidade do recolhimento dos encargos (INSS, FGTS e IRF); disponibilização do livro de inspeção do trabalho; contrato de trabalho formal para CLTs, com eventuais anexos de confidencialidade, uso de voz e imagem). | 36,99% |
| Cap.R 2 | PERFIL DO CLIENTE (número de clientes públicos, privados e no exterior; segmentação/classificação dos clientes). | 30,95% |

| | | |
|---------|---|--------|
| Cap.H 2 | CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO (número de funcionários que trabalham no exterior permanentemente; número de funcionários que tenham participado em projetos internacionais durante o ano; canais eficientes de comunicação <i>across network</i> ; definição da forma de divulgação interna da aquisição e sobre a integração; conhecimento dos profissionais da adquirida quanto às políticas de RH). | 25,41% |
| Cap.E 1 | PLANEJAMENTO, TECNOLOGIA E PROCESSOS DE PRODUTO (registro de propriedades industriais; listagem de produtos/serviços; planejamento de <i>marketing</i> e comunicação; tabela de preço de produtos/serviços; material de apoio de comercialização e divulgação da empresa e produtos; pesquisa e informações de seu mercado; mapa de funcionalidade e matriz de portabilidade do produto; plano de produto; manuais de referência e técnicos; o produto tem independência de banco de dados; padronização técnica; arquitetura do produto permite a tradução para outros idiomas; procedimentos de manutenção, de desenvolvimento e de expedição do produto; equipamentos (servidores, computadores) estão em sua capacidade máxima de utilização). | 19,72% |
| Cap.E 2 | MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL (experiência média da equipe executiva; valores organizacionais compartilhados; investimento em modelos de gestão; número de funcionários que participaram da construção dos planos estratégicos organizacionais; existência de visão, missão, práticas e diretrizes de governança corporativa e objetivos estratégicos estabelecidos e de indicadores de desempenho estratégico; existência de metas individuais/áreas, vinculadas à execução da estratégia e de procedimentos regulares de planejamento estratégico e para as suas revisões; existência de controle da implementação do planejamento estratégico; arcabouço estratégico atualizado e agregador de valor; indicadores de desempenho de procedimentos; auditorias de conformidade de procedimentos; ferramentas automatizadas para monitoramento; estrutura de controles internos de procedimentos atualizadas; padrões de faturamento; parâmetros fiscais e contábeis; ativos intangíveis mensurados). | 18,12% |

| | | |
|---------|---|--------|
| Cap.E 3 | CAPITAL DE INOVAÇÃO (número de atuais e novos produtos/serviços; volume de venda ligados a novos produtos/serviços introduzidos no ano passado; porcentagem de movimento de vendas do grupo; projeção de movimento médio de vendas; investimento em inovação; investimento no desenvolvimento de produtos, em melhoria de processos e em projetos pesquisa, desenvolvimento e inovação; centros de excelência e projetos em curso). | 16,91% |
| Cap.R 3 | PORTFÓLIO DE CLIENTES (canais de venda; clientes novos; os novos <i>stakeholders</i> ; marca; impressão dos clientes sobre a empresa; índice de fidelização de clientes; quota de mercado nacional/internacional; quota de mercado da concorrente (ambos, nacionais e internacionais); índice de satisfação do cliente; portfólio estratégico dos cinco maiores clientes durante o ano; duração do relacionamento com os clientes existentes; porcentagem de clientes que recomendaria a nossa empresa; novos clientes estratégicos durante o ano; número de clientes a partir do mesmo setor de atividade; lista de clientes, com contatos e telefones; padrões definidos de atendimento ao cliente; cadastro atualizado de informações para contato com o cliente). | 13,74% |
| Cap.E 4 | INFRAESTRUTURA (investimento em instalações, equipamentos e informática; número de servidores; documentação de licenciamento de todos os <i>softwares</i> em uso; estrutura (domínio e endereços) de <i>e-mail</i> próprios; inventário de <i>hardware</i> e <i>software</i> compatível com o ativo da empresa; política e procedimento definido de <i>backup</i> ; estrutura de TI existente - <i>firewall</i> , <i>nobreak</i> , <i>antivirus</i> , redeLan, servidores próprios; estrutura atendimento a clientes; contratos de parcerias). | 13,42% |
| Cap.H 3 | ROTATIVIDADE DE PESSOAL/RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS (<i>turn over</i> ; iniciantes; porcentagem de circulação de pessoal; porcentagem de circulação indesejada de pessoal; política de desligamento de empregados; reclamatória trabalhista; retenção de talentos; prática de integração de novos funcionários na equipe; conhecimentos críticos mapeados, e identificados os especialistas; gestão de lideranças, destaque a líderes a serem cuidados; programa de sucessão; número de | 13,35% |

| | | |
|---------|---|--------|
| | funcionários próximos à aposentadoria; número de funcionários com estabilidade). | |
| Cap.E 5 | QUALIDADE (acreditações e certificações; número de certificações ISO; número de comitês de qualidade; número de funcionários com formação em qualidade total; participação dos trabalhadores na melhoria interna e projetos de inovação tecnológica; manutenção de ferramentas internas de trabalho). | 12,61% |
| Cap H 4 | CONTRATOS PERMANENTES (porcentagem de funcionários com comissão variável; empregados com ações e programas de opções de compra de ações com bônus (conversíveis); existência do programa de participação nos lucros baseado em metas organizacionais e individuais; número de funcionários que já ganharam prêmios em dinheiro ou pontos; porcentagem do pessoal que sente o reconhecimento explícito; porcentagem do pessoal que sente que sua opinião é valorizada; aplicação na totalidade da convenção coletiva de trabalho; contratos de trabalho que especificam as políticas de remuneração variável; política de remuneração (tabela salarial e estrutura de cargos); política de benefícios; folha de pagamento; modelo de operação da folha). | 8,48% |
| Cap H 5 | PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS (número total de funcionários; distribuição dos funcionários pelas áreas; distribuição por idade; idade média dos funcionários; número de gerentes; porcentagem do pessoal de pesquisa; número de funcionários em tempo integral; número de estagiários e <i>trainees</i> ; distribuição dos funcionários por diferentes modalidades de contratação; código de conduta; cumprimento rigoroso do estabelecido na legislação de RH do país; programa formal de estágio e <i>trainee</i>). | 8,39% |
| Cap R 4 | CANAIS DE VENDAS (estrutura de canais de vendas; planilha ou relatório com os dados de contratos com os canais de vendas (distribuidores e representantes); via arquivada de todos os documentos firmados com os vendedores, distribuidores, representantes; acordos e compromissos com os vendedores, distribuidores, representantes formalizados, padronizados e documentados). | 7,20% |
| Cap.E 6 | SUPORTE AO CLIENTE (número de escritórios nacionais e no exterior). | 6,73% |

| | | |
|---------|--|-------|
| Cap H 6 | CAPITAL EDUCACIONAL (funcionários não qualificados; funcionários qualificados; nível de educação; número de funcionários fluentes nos idiomas inglês, espanhol e mandarim; experiência internacional; política de aplicação de testes; programas de capacitação para implantação/instalação do produto, suporte ao produto e venda consultiva com valores distintivos). | 5,18% |
| Cap R 5 | COLABORAÇÃO, INTENSIDADE E CONECTIVIDADE (contratos de patrocínio; número de países em que a empresa opera; número médio de funcionários por escritório; número de parcerias com escolas de negócios; número de alianças comerciais; modelo de comunicação com a imprensa; modelo de comunicação com o mercado; listagem de contatos na mídia). | 5,16% |
| Cap E 7 | COMPROMISSO SOCIAL E AMBIENTAL (investimento em apoio cultural e voluntariado; investimento em gestão ambiental; número de auditorias nas instalações da empresa). | 4,63% |
| Cap R 6 | CAPITAL DE INVESTIDORES (número de contatos com investidores e analistas; número de recomendações favoráveis de analistas). | 4,25% |
| Cap E 8 | INFRAESTRUTURA BASEADA NO CONHECIMENTO (porcentagem de funcionários com acesso à intranet e internet; número de documentos compartilhados na intranet; porcentagem de documentos de conhecimentos atualizados na intranet; número de banco de dados a que a empresa tem acesso; número de bancos de dados de conhecimento compartilhados, de participantes em melhores práticas de processos e de projetos de gestão do conhecimento; <i>site</i> institucional e <i>link</i> dedicado a internet; estrutura para <i>e-mail</i>). | 4,18% |
| Cap.E 9 | ESCRITÓRIO (computadores por escritório; número de funcionários conectados via <i>e-mail</i> ; confiabilidade de <i>hardware</i> e <i>software</i> ; empregados com a opção de teletrabalho ou <i>home office</i> ; funcionários com celular e <i>laptop</i> corporativos). | 2,71% |
| Cap H 7 | FORMAÇÃO PERMANENTE (porcentagem de funcionários que receberam treinamento/ano; inventário de treinamento e PDI; razão de custo de treinamento/salários (anual); índice de satisfação em relação aos treinamentos; índice médio de aplicação, | 0,98% |

| | | |
|----------|--|-------|
| | nas tarefas diárias, do conhecimento adquirido; aprendizado constante através de relações com agentes externos; parcerias com instituições acadêmicas e centros de pesquisa). | |
| Cap.E 10 | PROCESSOS ADMINISTRATIVOS (tempo médio de resposta às chamadas telefônicas e número das consultas respondidas no mesmo dia). | 0,96% |
| Cap.H 8 | RESULTADOS DO RH (satisfação com a oportunidade de desenvolvimento de competências; índice de satisfação dos empregados (pesquisa de clima); programa de controle médico e saúde ocupacional; programa de qualidade de vida; programa CIPA). | 0,72% |
| Cap.H 9 | RENOVAÇÃO DA EDUCAÇÃO (número de planos de desenvolvimento de competências; programa de avaliação de desempenho). | 0,40% |
| Cap.H 10 | COMPROMISSO E MOTIVAÇÃO (porcentagem de realização de meta individual). | 0,08% |

Fonte: Elaborado pela autora.

Identifica-se que a gestão do relacionamento com clientes e a gestão de pessoas são os ativos intangíveis prioritários para o método Engenharia da Integração.

Destaca-se a necessidade da presença, no Grupo Colaborativo, de um gestor do conhecimento para que se possa agilizar, sem acelerar erradamente, a integração dos ativos priorizados. Também, recebe-se a sugestão dos especialistas de inclusão, no grupo colaborativo, de responsáveis pela área de gestão de pessoas e de comunicação interna. Com isso, busca-se a implantação de ações que levem todos os funcionários da adquirida a se sentirem parte da adquirente.

Na dimensão da integração de pessoas, todos os profissionais da adquirida devem ser considerados novos funcionários na adquirente. A sua recepção precisa ser planejada e realizada com atenção e respeito aos seus medos e ansiedades de iniciantes em uma nova cultura. Assistir a um vídeo ou palestra institucional da empresa adquirente, fazer uma visita técnica à cada área e ter um “ponto focal” nos participante do grupo colaborativo de integração são algumas das iniciativas que podem diminuir as incertezas referentes à integração de pessoas.

Comunicar (etapa 10), oficializar (etapa 11) e integrar (etapa 12) são as três últimas etapas da fase de integração da operação de F&A.

Etapa 10: A etapa de comunicação oficial da aquisição para os funcionários das duas empresas envolvidas respeita o PO6, que determina uma comunicação constante por parte da adquirente sobre os caminhos percorridos e a percorrer.

A Engenharia da Integração, ao propor a formação do grupo de engenheiros da integração, sugere o respeito à comunicação clara e transparente. Como observado durante o processo de mudanças promovido pela F&A, deve-se gerenciar as incertezas dos funcionários da adquirida, gerenciando o pânico individual. Para tanto, o grupo de engenheiros da integração deve estar presente e acompanhar a comunicação oficial, mapeando e gerenciando as reações dos funcionários de ambas as empresas.

Etapa 11: Os encaminhamentos dos processos jurídicos, financeiros e societários são responsáveis pela oficialização da operação de F&A, mas podem demorar a ser implantados, visto que são dependentes de serviços de terceiros, das negociações mais detalhadas entre os sócios e de aprovações, inclusive, de órgãos públicos.

Assim sendo, pode ser que a etapa de integração (etapa 12) seja iniciada antes de esses processos formais terem sido completados.

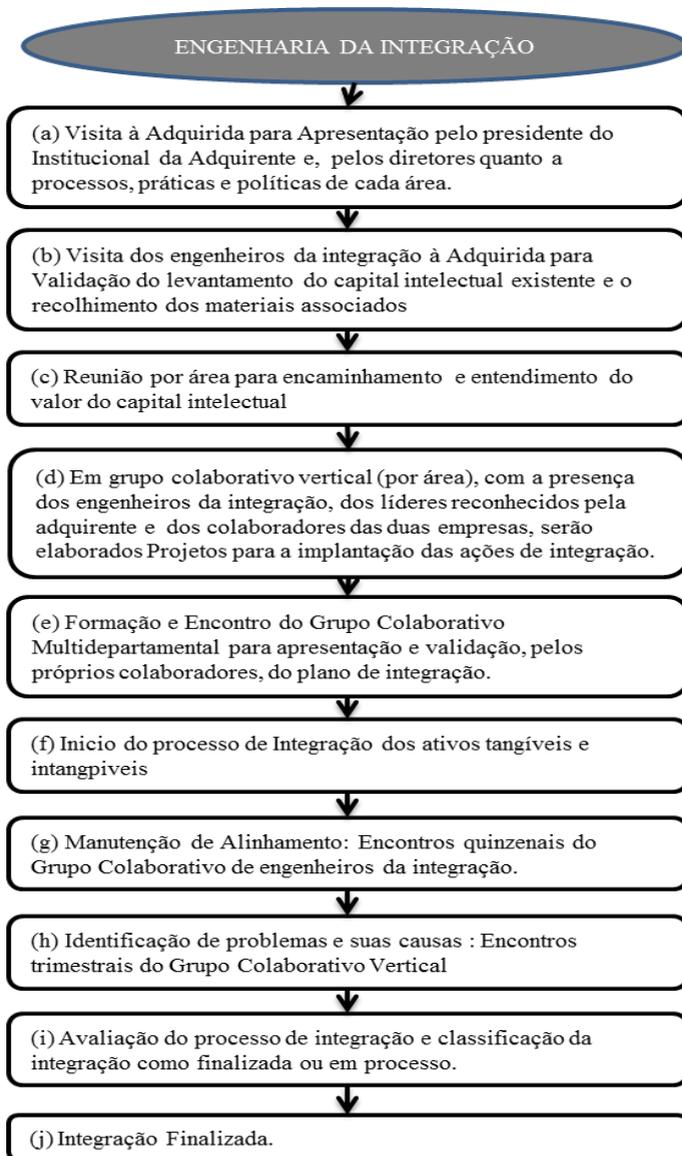
Etapa 12: A Engenharia da Integração comporta 12 etapas, sendo a última delas a fase de integração propriamente dita.

5.4 Os passos para a integração: etapa 12 da Engenharia da Integração

Chamada de Engenharia de Integração, esta etapa se desdobra em dez passos. Esta tese descreve cada passo alinhado aos princípios descritos na literatura e orientações dos entrevistados, para que se alcance a certeza da completude da integração entre o capital intelectual da adquirida e o da adquirente.

Apresenta-se, na Figura 40, os dez passos previstos para a Engenharia da Integração, atendendo aos princípios e observações determinados pela revisão teórico-empírica (Quadro 39).

Figura 40 - Os dez passos para a integração



Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro passo desta etapa é a visita à adquirida, para apresentação institucional da adquirente pelo seu presidente. Nessa

visita, os diretores deverão apresentar processos, práticas e políticas de cada área da adquirente (12a).

Este primeiro passo formal de aproximação com os funcionários da adquirida deve buscar a criação de um clima interorganizacional baseado na confiança. A iniciativa deve prever espaço para perguntas e respostas verdadeiras, inclusive a possibilidade de resposta “não sabemos ainda”. Este é o clima necessário para a promoção de compartilhamento de dados, informações e conhecimentos.

Logo depois, deve-se iniciar as visitas dos engenheiros da integração à adquirida, para validação do levantamento do capital intelectual, realizado durante a *due dilligence*, e o recolhimento dos materiais associados (12b).

Com base nas experiências dos especialistas participantes desta pesquisa, o método sugere o controle desta etapa com uma planilha (Quadro 42), que avalia: (a) se existe realmente o capital intelectual; (b) caso exista, deve-se solicitar os materiais relacionados, anotando-se o nome do responsável que recebeu a solicitação e a data da solicitação; (c) avaliar se o capital intelectual da adquirida é realmente aderente ao capital intelectual da adquirente. Nessas visitas, serão realizadas reuniões com os responsáveis de cada área correlata, para preenchimento desta planilha.

Quadro 42 - Validação do mapa do capital intelectual para integração

| Ativos intangíveis (um a um) | Referência | (a) Existência | | (b) Confirmação de solicitação | | (c) Aderência | |
|---|------------|----------------|-----|--------------------------------|---------|---------------|--------------|
| | | não | sim | data /local | contato | aderente | não aderente |
| Canais eficientes de comunicação across network (definição da forma de divulgação interna da aquisição e sobre a integração; conhecimento dos profissionais da adquirida quanto às políticas de RH) | Cap. H01 | | | | | | |
| Remuneração (modelo de operação da folha; tabela salarial e estrutura de cargos; aplicação da convenção coletiva de trabalho; folha de pagamento; contratos com as políticas de remuneração variável; programa de participação nos lucros) | Cap. H02 | | | | | | |
| n... | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os engenheiros da integração deverão, posteriormente, se reunir para encaminhamento e entendimento do valor do capital intelectual de cada área (12c).

Em grupo colaborativo vertical (por área), com a presença dos engenheiros da integração, dos líderes reconhecidos pela adquirente e dos colaboradores das duas empresas, serão elaborados os projetos para a implantação das ações de integração (12d). Logo após, deve-se formar o grupo colaborativo multidepartamental, para que se faça a apresentação e validação, pelos próprios colaboradores, do plano de integração (12e).

Neste momento, a integração pode ser realmente iniciada. Dessa forma, pode-se dar início ao processo de integração dos ativos tangíveis e intangíveis (12f).

Para haver a manutenção de alinhamento entre todos os envolvidos na integração, deverão ser mantidos encontros quinzenais do grupo de engenheiros da integração (12g). Esse grupo também tem, como responsabilidade, a identificação de problemas e de suas causas. Para tal, além dos encontros quinzenais com foco no alinhamento, o grupo terá encontros trimestrais com foco em busca de causas dos problemas e em busca de soluções (12h).

Por fim, o grupo também tem a função de avaliar e auditar a integração, monitorando seu andamento e o sucesso de seu processo, sendo capaz de classificá-la como finalizada ou em processo (12i). Em algum momento, este grupo poderá dar a integração como finalizada, considerando as empresas adquirentes e adquiridas verdadeiramente integradas, tanto em seus ativos tangíveis como intangíveis (12j).

A importância desse grupo colaborativo, formado pelos engenheiros da integração, dá-se pela necessidade de alinhamento para a construção de sinergia entre todos os esforços, de todas as áreas correlatas das empresas envolvidas. Esse grupo ocupa um papel de gestor do conhecimento interdepartamental e interorganizacional, promovendo a aquisição, criação, compartilhamento e dissiminação dos conhecimentos críticos necessários à integração.

6 VERIFICAÇÃO DO MÉTODO

Em pesquisas qualitativas, a concepção de validade assume formas distintas, pois a discussão sobre escalas de medição não se aplica a métodos qualitativos, sendo necessária a compreensão da validade em outra perspectiva. Para além de questões de formulação, naquilo que pode ser compreendido como validade prévia, a validade busca indicar o que constitui uma pesquisa bem feita, confiável, merecedora de ser tornada pública para contribuir para o conhecimento, ou – conforme a definição apresentada inicialmente para o termo *válido* – que tem valor, eficaz. Nesse sentido, adaptando o conceito quantitativista para pesquisas qualitativas, verificar a validade de uma pesquisa seria determinar se ela de fato mede verdadeiramente o que o pesquisador propôs-se a medir, se seus processos metodológicos são coerentes e se seus resultados são consistentes. (OLLAIK; ZILLER, 2012, p. 232)

Segundo Ollaik e Ziller (2012, p. 229), uma pesquisa qualitativa deve preocupar-se com a sua validação nas “concepções relacionadas à fase de formulação da pesquisa (validade prévia), concepções relacionadas à fase de desenvolvimento da pesquisa (validade interna) e concepções relacionadas à fase de resultados da pesquisa (validade externa)”. Esta pesquisa se enquadra na definição de pesquisa qualitativa (Capítulo 3), desta forma, sua validação foi verificada nessas três concepções.

6.1 Validade prévia

A validade prévia pôde ser verificada através da análise detalhada da literatura, e seu resultado comparado com os levantamentos e observações empíricas realizadas (GLAZIER, 1992). Assim, a verificação qualitativa da consistência teórica do método proposto - Engenharia da Integração - foi realizada pela verificação da sua pertinência frente aos modelos estudados e aos princípios elencados pela literatura e consultorias especializadas.

A análise do contexto das OICs em F&A, seus desafios e oportunidades apresentados na introdução e Capítulo 1 desta tese, levaram com segurança à definição da questão de pesquisa e ao objetivo geral desta tese. A linha do estudo e os procedimentos metodológicos utilizados medem realmente o que a tese se propôs a medir (OLLAIK; ZILLER, 2012, p. 232).

6.2 Validade interna

A validade interna se configurou na fase de desenvolvimento da pesquisa, com a triangulação de dados. Essa técnica foi utilizada para realizar a validação cruzada e corroborar resultados dentro do estudo (GREENE et al., 1989; MORGAN, 1998; STECKLER et al., 1992). Como descreve a Figura 32 (seção 3.3), durante as sete fases de desenvolvimento do estudo, foram levantados dados bibliográficos, documentais e a percepção de especialistas de uma OIC do setor de TI.

Classificou-se esta pesquisa, segundo Vergara (2005), como bibliográfica, documental e estudo de casos pelas três diferentes fontes de dados:

- a) Bibliográfica; A pesquisa bibliográfica foi realizada na segunda fase da pesquisa. Foi realizada uma busca sistemática da literatura na base de dados Scopus, além de pesquisa dirigida ao tema em livros e artigos científicos completos. Da literatura, identificou-se o modelo *Intellectus*, e dele foram elaborados os constructos da tese.
- b) Documental: A pesquisa documental foi realizada nos relatórios das consultorias internacionais, como Bloor Research/Ncc (2008), Pricewaterhousecoopers (2008–2009), KPMG (2008–2009), Deloitte (2005) e Boston Consulting Group (2006). Também realizada na fase dois, esta fonte de dados trouxe à pesquisa uma análise com visão pragmática.
- c) Estudo de Casos: A pesquisa de campo possibilitou o levantamento de dados empíricos, que geraram a contextualização da questão de pesquisa e do objeto em estudo.

A validação interna desta pesquisa pôde ser confirmada pela sua classificação como multiparadigmática. Para entender e descrever o objeto em estudo e propor como ele deveria ser, o estudo passeou pelos paradigmas do construtivismo social, interpretativismo e do

pragmatismo (CRESWELL, 2007; MERTENS, 1998). Inclusive, como verdadeiramente interdisciplinar, esta tese se preocupou em triangular dados coletados junto aos funcionários de oito diferentes áreas corporativas, explorando visões de mundo divergentes, para desafiar os valores paradigmáticos dominantes da área financeira em F&A. Desta forma, foi possível apresentar um novo olhar sobre os problemas organizacionais de integração em F&A e validar o método pela visão multiparadigmática que essas contribuições proporcionaram ao resultado da pesquisa.

Assim, para estabelecer a validade dos constructos e a confiabilidade no estudo, destaca-se, nos procedimentos metodológicos, a utilização da triangulação das seguintes fontes de dados (TRIVIÑOS, 2006):

- literatura, documentos e percepção de especialistas;
- visão de oito áreas corporativas (dimensão epistemológica);
- gerentes e líderes (dimensão ontológica).

6.3 Validade externa

Foi realizada a verificação pela aplicabilidade de seu resultado – o método Engenharia da Integração a partir de entrevistas finais com especialistas participantes de F&A. Pela exigência do sigilo dessas operações, não foi possível a aplicação do método desde a fase de *due dilligence* em curso, como exigiria uma pesquisa quantitativa. Sabendo-se dessa limitação, buscou-se a análise dos líderes de diferentes empresas, para diminuir interpretações subjetivas da pesquisadora promovidas pela sua própria visão de mundo, permitindo-lhe compreender com maior clareza o fenômeno investigado.

Os entrevistados avaliaram se as integrações em curso teriam sido menos conflituosas, caso elas tivessem sido gerenciadas desde o seu início com base no método Engenharia da Integração. Entre os entrevistados, 100% aprovaram a utilização do método para diminuição dos problemas de integração:

[...] inclusive, em minha área, todos os problemas que hoje enfrento teriam sido evitados se tivessem sido respeitados estes passos. (gerente entrevistado, da área de recursos humanos)

[...] importante iniciar a integração desde a *due dilligence*. O pessoal que comprar a empresa tem

que entender que a integração é o lado crítico, e o sucesso só vem se a integração for bem feita. (gerente entrevistado, da área comercial).

Ao entrevistar especialistas para validação externa da Engenharia da Integração, aprovou-se o método por estes perceberem a gestão colaborativa nele contida. Os líderes destacaram que:

Estes engenheiros da integração farão a diferença para o resultado. Ampliou-se o compromisso de cada líder da adquirida e dos gerentes das áreas internas à nossa empresa. Não tem como não dar certo. (Líder 1 entrevistado)

A fase de *due diligence* é muito sigilosa e sensível a qualquer interferência. Para mim, a diferença deste método está em suas primeiras etapas. Foram definidos passos inteligentes, que os advogados podem fazer estes levantamentos sem envolver pessoas novas). (Líder 2 entrevistado)

A diferença deste método é que já somos orientados (pelas metodologias atuais) a montar um grupo de trabalho para a integração com a participação de funcionários das duas empresas. Mas chamou minha atenção que os grupos deste seu novo processo não servem apenas para receber e repassar informações, mas principalmente desenhar e realizar a integração. São mais que participativos, são colaborativos. Agora vejo a diferença. (Líder 3 entrevistado)

Como reforço às validações interna e externa desta tese, servindo como uma verificação efetiva da eficácia do método proposto, foram comparados os dados do modelo referência e os dados coletados durante este estudo. Seus elementos e subelementos foram apresentados aos especialistas para verificação de sua consistência em três diferentes fases da pesquisa: na fase 4, ao referendar o quadro dos constructos; na fase 5, ao priorizá-los e; na fase 7, ao analisarem a aplicabilidade em integrações de OICs. Enfim, posteriormente, já comparados, foram trazidos para figurar no método proposto.

Para participar desta última fase da pesquisa, verificando a consistência do método, foram convidados quatro líderes, sendo dois em cargos de presidente, um vice-presidente e um ex-presidente de empresas brasileiras de TI participantes de F&A. A escolha por especialistas em cargo de alta liderança teve a intenção de verificar se os resultados oferecidos pelo método os apoiariam não somente no cálculo da aderência entre as áreas similares das empresas adquirente e adquirida, mas também na diminuição das incertezas da operação de F&A em si.

Esses quatro especialistas (100%) avaliaram o método como positivo e, principalmente, como possível de ser implantado, caso tenha apoio da liderança. A maioria (75%) destacou que implantar uma avaliação de ativos intangíveis desde a *due dilligence* somente dependerá da capacitação dos profissionais envolvidos, e que um destes profissionais deveria ser um gestor com um olhar interdisciplinar sobre os ativos. Os líderes (50%) lembraram que, quanto mais pessoas estiverem envolvidas na avaliação, maior será a chance de vazamento de informações e prejuízos ao andamento da operação, e, por isso, é restrito o número de profissionais aceitos para participar dessa fase, embora não haja impedimento a que um deles seja um gestor do conhecimento.

Foram destacados, como pontos fortes do método, o respeito aos princípios de urgência e sigilo e a inclusão de novos princípios e estratégias, que trazem a participação efetiva dos gerentes da adquirente e dos líderes da adquirida. Setenta e cinco por cento dos entrevistados destacaram a importância da proposição de capacitação dos gerentes para a negociação, por meio do quadro explicativo que traduz o plano de investimento.

Como ponto fraco, foi apontada apenas a dependência da decisão dos líderes para a implantação do método, pois este não é um método que possa ser implantado independente do apoio e tomada de decisão da liderança da adquirente.

Mas, ao mesmo tempo em que foi apontada essa dependência, os próprios entrevistados também afirmaram que qualquer procedimento relacionado às F&A deve passar pela aprovação da liderança para que haja alinhamento e menos riscos de perda de credibilidade junto aos órgãos oficiais de aprovação, como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Mesmo sabendo que o CADE apenas julga as F&A com vistas a defender a livre concorrência, e o método proposto em nada interfere nessa estratégia, os líderes destacaram que esses conselhos são sensíveis a qualquer “burburinho” de mercado e, por isso, deve-se respeitar a exigência de sigilo e seus processos e padrões.

Quanto ao sigilo, sua manutenção até a regular e ampla divulgação da oferta ao mercado é exigência da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para as empresas de capital aberto.

Como reforço à análise de aplicabilidade e, principalmente, para manter a visão multiparadigmática das diferentes áreas corporativas, o método proposto também foi validado por oito funcionários entre os 17 inicialmente entrevistados. Cem por cento dos entrevistados acreditam que a utilização deste método durante a *due dilligence* poderá fazer diferença para a diminuição da incerteza na integração, por possibilitar a mensuração, ainda na fase de *due dilligence*, do nível de aderência do capital intelectual.

Destaca-se, apenas, a necessidade do apoio do líder da empresa adquirente para sustentar a utilização do método, e a existência de gestor de conhecimento na empresa adquirente, para ser possível fazer o mapa de seu capital intelectual. Facilitaria a confiabilidade dos resultados da aplicação do método em qualquer F&A, caso este gestor do conhecimento também fizesse parte da *due dilligence*.

Assim, confirma-se a validade desta tese, pela sua verificação prévia, interna e externa. Os resultados desta pesquisa podem ser generalizados para as Organizações Intensivas em Conhecimentos participantes de fusões e aquisições pela profundidade e amplitude da exploração da realidade com o apontamento de princípios a serem seguidos para se alcançar os resultados pretendidos, referendado pela literatura científica, documentos de consultorias especializadas internacionais e a análise de sete casos de integração com empresas de diferentes portes realizada pelos especialistas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese identificou que as F&A têm sido realizadas como alavancas de crescimento em mercados competitivos e, por isso, estão sendo cada vez mais utilizadas pelas OICs. Porém, a essas operações somam-se incertezas de sucesso, devido às dificuldades de integração do capital intelectual das empresas participantes, fazendo-as perderem valor para seus funcionários, clientes e acionistas.

Os estudos identificaram que os ativos intangíveis, como elementos do capital intelectual, somam valor aos ativos contabilizados, e sua gestão atende às expectativas de lucros futuros não identificados pela contabilidade. A mensuração do capital intelectual faz-se necessária para todas as empresas participantes de F&A e, para as OICs, esta necessidade apresenta um maior impacto, visto que o valor, na sua cadeia de transformação, é advindo de ativos intangíveis.

Essa constatação gerou a questão de pesquisa de como mensurar, durante a fase de *due diligence*, a aderência do capital intelectual das OICs envolvidas em F&A de maneira a diminuir as incertezas da fase de integração. E, conseqüentemente, delimitou-se o seu objetivo geral de propor um método para a mensuração da aderência do capital intelectual das organizações intensivas em conhecimento participantes de fusões e aquisições.

Nesse sentido, foram mapeados, como críticos para a integração e identificados como problemas relacionados ao fluxo informacional e de conhecimentos (Quadro 5), os seguintes pontos: deficiência na área de comunicação interna; não envolvimento da área de recursos humanos nos processos de integração; inexistência de um formato prévio de integração e de decisões quanto ao novo modelo de negócio em que se transformará a adquirida; realização da integração pela mesma equipe, paralelamente ao cumprimento das atividades de rotina; não adaptação das adquiridas à cultura, aos valores e à política da adquirente; desalinhamento de interpretações quanto aos dados levantados; falta de transparência e agilidade das adquiridas para com dados e informações solicitados (FREIRE et al., 2009a; 2009b; FREIRE, 2010). Resumidamente, dentre outros pontos mapeados e apresentados no capítulo 2, estes são problemas da fase de integração nas F&A relacionados ao capital intelectual.

Porém, mais do que simplesmente mensurar o capital intelectual, percebeu-se que é necessário mapear a sinergia entre as empresas adquiridas e a adquirente. Esta sinergia é revelada pela aderência dos ativos intangíveis das empresas envolvidas.

Pela pesquisa bibliográfica realizada, identificou-se que as pesquisas científicas estavam até o momento focadas no desenvolvimento de modelos para a mensuração dos ativos intangíveis e não na mensuração da aderência dos ativos intangíveis no contexto das F&A, objetivo maior alcançado com êxito por esta tese.

A partir da visão interdisciplinar da gestão do conhecimento (GC) e das premissas definidas por Freire (2010), foram elaborados três pressupostos para basear os estudos:

- a) cria-se valor às adquirentes e adquiridas por meio da gestão do capital intelectual;
- b) é possível gerenciar os problemas de integração se a empresa adquirente levar em conta a gestão dos ativos intangíveis; e,
- c) quanto maior for a aderência entre os ativos intangíveis a serem integrados, menor será a taxa de incerteza de sucesso da operação.

Definidos os pressupostos, realizou-se uma pesquisa qualitativa, mediante levantamento bibliográfico, documental e percepção de especialistas. Foram identificados os ativos intangíveis, definidos pelo Modelo Intellectus (BUENO, 2003), nas OICs da área de TI, e estes foram classificados por área corporativa, como elementos e subelementos do capital intelectual. A análise dos dados caracterizou-se como descritiva, diagnóstica e propositiva e, desta forma, foram alcançados significativos avanços científicos e práticos para a área de F&A entre OICs no Brasil, como seguem.

Uma primeira contribuição desta tese foi a construção de uma visão multiparadigmática sobre os problemas de integração de F&A, fugindo das explicações disciplinares da área de administração e gestão. Foram escolhidas paradigmáticas, as teorias da complexidade (MORIN, 2005), da eficiência e da sinergia (FARINAZZO et al., 2008) e das ondas em fluídos aplicadas às F&A (FREIRE, 2008).

A segunda contribuição gera avanços científicos no campo da Engenharia e Gestão do Conhecimento, ao entender as abordagens de personalização (processo) e de codificação (produto) como complementares (PACHECO et al., 2010; MEYER; SUGIYAMA, 2007), tratando da utilização e dos meios de transferência dos ativos intangíveis entre pessoas, entre pessoas e sistemas, e entre o sistema e as pessoas. Esse enfoque ainda é pouco explorado na literatura, mas percebido como importante discussão interdisciplinar, visto que as análises disciplinares posicionam o conhecimento ou como produto ou

como processo, e ainda são incipientes os estudos que tratam o conhecimento pelas duas dimensões da visão interdisciplinar.

A terceira contribuição fica por conta da revisão do modelo *Intellectus* (BUENO, 2003) e a sua adaptação à OICs participantes de F&A. Os constructos (Quadro 23, seção 2.11) foram definidos com base nesse modelo, pelo seu enfoque social evolutivo, sustentando-se nos cinco componentes por ele propostos. O primeiro objetivo específico desta tese foi alcançado após analisar o modelo e ouvir os especialistas, identificando os componentes do capital intelectual nas OICs.

Depois de analisada, pelos especialistas, a pertinência de cada elemento do modelo *Intellectus* para a fase de integração em F&A, pôde-se perceber que as proposições deste modelo não abrangem as exigências do contexto dessas operações em OICs. Por exemplo, percebeu-se, com clareza, a necessidade de adaptação do modelo em referência ao capital estrutural. Os dois elementos mais pontuados pelos especialistas – produtos (19,72%) e gestão estratégica organizacional (18,12%) – não constavam, ou tinham pouca presença no modelo *Intellectus*.

Assim, o modelo *Intellectus* foi adaptado e ampliado, gerando o método Engenharia da Integração para as OICs em F&A. Destaca-se, na adaptação do método, que, pela percepção e vivência dos especialistas, não é suficiente listar os indicadores de resultados de capital intelectual, como propõe o modelo *Intellectus*. Para o sucesso da integração dos ativos intangíveis, precisam ser identificadas e analisadas as políticas, práticas, técnicas e ferramentas que têm levado a empresa adquirida a alcançar os resultados pretendidos para o capital intelectual.

Considera-se, então, que, na integração do capital intelectual das OICs em F&A, precisa-se mapear o “como está sendo feito” na adquirida, para que se planeje a mudança para o “como deverá ser feito” após o negócio realizado. Esta consideração confirma o paradigma interdisciplinar da Engenharia e Gestão do Conhecimento (PACHECO; FREIRE; TOSTA, 2010), pois, ao se levar em conta a gestão dos processos de construção do conhecimento organizacional, além da geração dos resultados desses processos, será respeitado “o que se deve fazer”, “como está sendo feito” e o “como deverá ser feito”.

Pelo olhar do conhecimento, enquanto resultado, considera-se como uma quarta contribuição, tanto científica como prática, o quadro referência (Quadro 37, seção 4.3). Esse quadro consolida uma lista de ativos intangíveis agregadores de valor aos bens e serviços das OICs do setor de TI. Como propõe a Engenharia da Integração, esses ativos devem ser analisados desde a fase de *due diligence* e levados em conta

na gestão da fase da integração. O quadro contém 171 ativos intangíveis, classificados em 26 grupos, o que difere do modelo Intellectus, que aponta 148 ativos intangíveis, agrupados em 22 categorias (Quadro 23, seção 2.11). O quadro contendo os subelementos do método proposto poderá suportar outros estudos, em novas operações de F&A.

Nessa etapa da pesquisa, foi atendido o seu segundo objetivo específico, que determina o mapeamento do capital intelectual das OICs. Essa etapa da pesquisa consolidou esse conhecimento em diferentes quadros, apresentados no Capítulo 4. Também naquele capítulo foi atendido o terceiro objetivo específico, ao se revelar os ativos intangíveis de cada área corporativa de empresa de TI como elementos e subelementos do capital intelectual da empresa.

A quinta contribuição deste estudo são duas proposições de implantação de práticas de gestão do conhecimento (GC) para o sucesso das OICs em F&A. A primeira prática seria a formação de um Grupo Colaborativo para a gestão da integração, com a finalidade de incentivar a criação e o compartilhamento de conhecimentos entre as OICs envolvidas e eliminar os pontos críticos relacionados ao fluxo informacional e de conhecimentos, mapeados e identificados como problemas para a integração (Quadro 1). A segunda prática de GC seria a participação proativa, no Grupo Colaborativo, de um gestor do conhecimento e dos líderes da integração, todos esses atuando como Engenheiros da Integração, pelo reconhecimento de sua importância para a criação e compartilhamento do conhecimento na fase de integração.

A sexta contribuição pode ser identificada na consolidação dos resultados da revisão bibliográfica, e das recomendações dos especialistas, em princípios e orientações claras a serem seguidos (Quadro 39, seção 5.1) pelas OICs durante as três fases de F&A: *due diligence*, negociação e integração. Inclusive, a Engenharia da Integração alerta para a importância do planejamento e preparação da empresa adquirente em fase que antecede à fase de *due diligence* propriamente dita, que a Engenharia da Integração chama de "momento zero". Os mencionados princípios e orientações, se respeitados pela OIC adquirente, ajudarão a diminuir a incerteza da integração futura.

Somado às contribuições já mencionadas, este estudo contribui para o avanço da ciência e para os resultados das operações de F&A no setor de TI ao propor a Engenharia da Integração. Identificados pela revisão sistemática, os estudos que tratam da mensuração de ativos intangíveis e do capital intelectual ainda não haviam focado nos problemas de integração de OICs em F&A, nem proposto um método de

mensuração da aderência futura dos ativos intangíveis com o objetivo de diminuir a incerteza de sucesso da fase de integração. Assim, a sétima e última contribuição percebida nesta tese seria a Engenharia da Integração, pois configura-se um método para revelar, ainda na fase de *due dilligence*, o nível de aderência do capital intelectual das empresas envolvidas e a consequente taxa de incerteza da operação de F&A.

Resume-se, então, que esta tese alcançou todos os seus quatro objetivos específicos e o seu objetivo geral, além de contribuir para outros significativos apoios às futuras pesquisas:

- Primeira contribuição: visão multiparadigmática sobre os problemas de integração de F&A, fugindo das explicações disciplinares da área de administração e gestão.
- Segunda contribuição: utilização da dimensão interdisciplinar da EGC para entendimento do conhecimento a ser integrado e gerenciado nas OICs, entendendo-o como processo e produto.
- Terceira contribuição: revisão do modelo *Intellectus* e sua adaptação a OICs participantes de F&A.
- Quarta contribuição: o quadro referência (Quadro 37), que consolida a lista de ativos intangíveis agregadores de valor aos bens e serviços das OICs do setor de TI.
- Quinta contribuição: duas proposições de implantação de práticas de gestão do conhecimento (GC) para o sucesso das OICs em F&A - a formação de Grupo Colaborativo para a gestão da integração, incentivando a criação e compartilhamento de conhecimentos entre as OIC, e a participação proativa de um gestor do conhecimento e dos líderes nesse processo.
- Sexta contribuição: os princípios e orientações claras a serem seguidos (Quadro 39) pelas OICs durante as três fases de F&A - *due dilligence*, negociação e integração.
- Sétima contribuição: a própria proposição da Engenharia da Integração, um método para a mensuração e gestão da aderência futura dos ativos intangíveis das áreas correlatas entre adquirente e adquirida, determinando a taxa de incerteza da operação.

Por esta pesquisa se enquadrar na definição de pesquisa qualitativa, suas contribuições foram validadas nas concepções

relacionadas às fases de formulação, de desenvolvimento e de resultados da pesquisa. Quanto a esta última, o método proposto, chamado de Engenharia da Integração, teve sua aplicabilidade conferida ao contexto organizacional analisada por especialistas participantes de F&A.

Segundo Pacheco (2001), corroborando Cimbalista (2001), “não adianta investir na criação do conhecimento se não houver uma cultura de pesquisa voltada para o aproveitamento ou utilização desse conhecimento”. Desta forma, buscou-se a aplicabilidade dos resultados deste estudo quanto à diminuição da incerteza dos processos de integração em F&A e este objetivo foi alcançado.

8 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este estudo foi construído em OICs da área de TI. Existem setores da economia que podem ser considerados como intensivos em conhecimento. A área da educação, saúde e de consultoria são setores intensivos em conhecimento, e principalmente o setor de educação está em franca atuação em F&A no Brasil. Dessa forma, sugere-se o estudo da aplicabilidade deste método em outros setores, além do setor de TI.

Além disso, para ampliar a contribuição ao conhecimento científico sobre o tema generalizando seus resultados, será importante a realização de um estudo com base em metodologia quantitativa. Este estudo aponta para este caminho: com apoio nos princípios e estratégias elaboradas e no método proposto, um investigador quantitativo conseguirá estabelecer um plano de ação; enumerar e medir eventos; examinar as relações entre variáveis em integrações; estruturar e confirmar suas hipóteses para um número maior de OICs em F&A, e ainda poderá se apoiar na planilha G.U.T. adaptada por esta tese.

Outro caminho para novos estudos será a análise quanto à possível relação existente entre os diferentes tipos de integração em F&A (seção 2.4.1) e a aplicabilidade do método proposto.

Inclusive, percebendo-se a criação natural a partir deste método, pode-se desenvolver um sistema inteligente de Engenharia do Conhecimento, para a mensuração da taxa de incerteza da integração futura do capital intelectual das OICs participantes de F&A. Esse sistema inteligente deverá integrar um *software*, bem como práticas, técnicas e ferramentas facilitadoras do compartilhamento de conhecimentos gerados e criados nas 12 etapas da Engenharia da Integração.

REFERÊNCIAS

- ABREU, C. et al. **Fusões e aquisições**. Trabalho de disciplina Gestão Empresarial. Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <xa.yimg.com/kq/groups/17398363/.../Fusoes+e+Aquisicoes.doc> Acesso em: 21 fev. 2012.
- AGARWAL, R. et al. Spillovers across organizational architectures: the role of prior resource allocation and communication in post-acquisition coordination outcomes. **Strategic Management Journal**, 2012, v. 33 n. 6, p. 710-733. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 29 jul. 2012.
- AGOSTINHO, M. C. E. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.
- ÁLVAREZ, I.; MARÍN, R. Entry modes and national systems of innovation. **Journal of International Management**, v. 16, n. 4, p. 340-353, 2010. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 13 abr. 2010.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Relevância e aplicabilidade da pesquisa em educação. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas/Cortez, n. 113, p. 39-50, jul. 2001.
- ALVESSON, M. Organization as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 6, p. 997-1016, 1993.
- _____. **Knowledge work and knowledge-intensive firms**. Oxford University Press, 2004.
- AMESSE, F. et al. The telecommunications equipment industry in the 1990s: from alliances to mergers and acquisitions. **Technovation**, v. 24, n. 11, p. 885-897, 2004. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 21 set. 2011.
- ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management". **Strategic**

Management Journal, v. 12, p. 449-461, 1991.

APOSTOLOU, D.; MENTZAS, G. Experiences from knowledge management implementations in companies of the software sector. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 3, 2003.

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

ARIKAN, A. M.; CAPRON, L. Do newly public acquirers benefit or suffer from their pre-IPO affiliations with underwriters and VCS? **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 12, p. 1257-1289, 2010. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 15 set. 2010.

ASSUMPCÃO, T. **Visão sistêmica relaciona conhecimento e ativos intangíveis**. FNQ, 2008. Disponível em: <www.fnq.org.br/site/ItemID=1032/369/default.aspx>. Acesso em: 23 out. 2011.

BAINES, T. The right time and place. **Manufacturing Engineer**, v. 83, n. 5, p. 12-15, 2004. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 2 mar. 2011.

BANCO CENTRAL EUROPEU. Factos e implicações: margens e padrões de crédito dos bancos da EU. In: **Fusões e aquisições envolvendo o sector bancário da EU**. Tradução: Banco de Portugal. Frankfurt, dez. 2000. Disponível em: <http://www.bportugal.pt/euro/ecbcom/2000/20_12_00/bancos_p.htm>. Acesso em: 10 jan. 2009.

BARBOSA, J. R. A. **Didática do ensino superior**. Curitiba: Iesde, 2005. 104 p.

BARNHART, G. Common critical success factors for integrating mergers and acquisitions. **Journal of Management in Engineering**, v. 3, n. 1, p. 38-46. Reston: ASCE American Society of Civil Engineers, 1987.

BARRETO, A. A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. In: BARRETO, A. A. **Ciência da Informação**, cap. 2, p. 122-127, 27ª ed. Brasília: 1998.

BARRETO, J. 12 Problemas para Larry Page. Caderno Inovação: desafios. **Revista Dicas Info Exame**. São Paulo: Abril, edição 91, 2011 (publicado originalmente na Revista Info 302, abril, 2011).

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

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Human resource management and industrial relations. **Sloan Management Review**, v. 43, n. 2, p. 34-41, 2002.

BELDERBOS, R. Entry mode, organizational learning, and R&D in foreign affiliates: evidence from japanese firms. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 235-259, 2003. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 07 out. 2011.

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

BERGER, R. **Pre-merger preparation and post-merger integration**. Disponível em: <www.rolandberger.com/expertise/functional_issues/strategy_and_corporate_excellence/integration>. Acesso em: 7 set. 2011.

BNDES-Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. F&A no setor de alimentos. **Informe Setorial abr. 1999**. Disponível em: <www.bndes.gov.br/publica/Setorial/gsl_15.exe>. Acesso em: 17 maio 2009.

BOBBIO, N. **Os intelectuais e o poder**: dúvidas e opções dos homens de cultura na sociedade contemporânea. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.

BOFF, L. H. **Processo cognitivo de trabalho de conhecimento**: um estudo exploratório sobre o uso da informação no ambiente de análise de investimentos. 218p. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Porto Alegre, 2000.

BONTIS, N. There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. **Business Quarterly**, Summer, p. 41-47, 1996.

BOULARD, I. B.; LANZ, B. F. Identidade das pessoas e das organizações. **Revista Administração e Diálogo**, São Paulo: v. 9, n. 1, p. 1-18, 2007. Disponível em: <revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewFile/1509/1012>. Acesso em: 09 set. 2011.

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

BRADLEY, K. Intellectual capital and the new wealth of nations. **Business Strategy Review**, v. 8, n. 4, p. 33-44, 1997.

BRITO, J. R. T. Considerações acerca do capital intelectual: aspectos teóricos e práticos. **Revista Multidisciplinar**, n. 3, junho, 2007. Disponível em: <www.uniesp.edu.br/revista/revista3/public-art2.php?codigo=7>. Acesso em: 26 fev. 2012.

BROOKING, A. Intellectual capital. **International Thomson Business Press**. Thomson Learning Europe, London, 1996.

BRYSON, J. R.; DANIELS, P. W. Skills, expertise and innovation in the developing knowledge economy: the case of business and professional services. **International Journal of Services, Technology and Management**, v. 9, n. 3-4, p. 249-267, 2008. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 13 nov. 2011.

BUENO, E. Dirección estratégica basada en conocimiento: teoría y práctica de la nueva perspectiva. In: MORCILLO, P.; FERNÁNDEZ AGUADO, J. **Nuevas claves para la dirección estratégica**. Ed. Ariel, Barcelona, 2002.

_____. Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual. **Documento Intellectus**, n. 5, CIC-IADE (UAM), Madrid, 2003.

_____. Génesis, evolución y concepto del capital intelectual: enfoques y modelos principales. **Capital Intelectual**, nº 1, 2005. Disponível em: <www.toptenms.com/archivos/119/descargas/G%C3%89NESIS.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2011.

BUENO, E.; MURCIA, C. Génesis, conceito e aplicação do capital intelectual. Comissão de Trabalho de Gestão do Conhecimento

Empresarial. CEDE Universidade Autônoma de Madri. **Caderno nº 7**, 2008. Disponível em: <www.directivoscede.com/media/0000003000/0000003061.pdf> Acesso em: 12 dez. 2011.

BUENO, E.; SALMADOR, M. P.; MERINO, C. Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento. Asociación de Economía Aplicada. **Estudios de Economía Aplicada**, v. 26-2, p. 43-64, 2008.

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

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

CABRITA, R. O capital intelectual: a nova riqueza das organizações. **Revista Digital do Instituto de Formação Bancária**. European Distance Education Network. Jun. 2004. Disponível em: <www.ifb.pt/publicacoes/info_57/artigo03_57.htm>. Acesso em: 12 jun. 2004.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. Casamento, estupro ou dormindo com o inimigo? Interpretando imagens e representações dos sobreviventes de fusões e aquisições. **Revista Organizações & Sociedade**. 2002. Salvador, Disponível em: <www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=168...95.>. Acesso em: 19 out. 2009.

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

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

CAMPOS, E. B.; PABLOS, P. O. The intellectual capital statement: new challenges for managers. In: JOIA, L. A. (Ed.). Strategies for

information technology and intellectual capital: challenges and opportunities. **Idea Group Inc.**, Hersey, P.A, p. 91-110, 2007.

CAPRON, L.; GUILLÉN, M. National corporate governance institutions and post-acquisition target reorganization. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 803-833, 2009. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

CAPRON, L.; SHEN, J. Acquisitions of private vs. public firms: private information, target selection, and acquirer returns. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 891-911, 2007. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

CARNEIRO, R. M. **Globalização produtiva e estratégias empresariais**. Texto para discussão. Campinas: IE/UNICAMP n. 132, ago. 2007.

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

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

CASTELLO BRANCO, A. A consolidação do setor sucroalcooleiro. **KPMG Business Magazine**, São Paulo, 9 jul 2007, p. 49-51. Disponível em: <www.kpmg.com.br/publicacoes/business_magazine/business_magazine_9.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2008.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**, v. 1, San Pablo: Paz e Terra, 1999, 617 p.

CEFIS, E.; MARSILI, O. Born to flip. Exit decisions of entrepreneurial firms in high-tech and low-tech industries. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 21, n. 3, p. 473-498, 2011. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 07 out. 2011.

CHANMUGAM, R.; SHILL, W. E.; MANN, D. Fusões, aquisições e valor. **HSM Management**, 52, setembro-outubro 2005. Disponível em:

<www.saocamilo-ba.br/clipping/fus%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 9 jan. 2009.

CHAUÍ, M. **Introdução à história da Filosofia**. V. 1: Dos pré-socráticos a Aristóteles. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

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

COFF, R. W. How buyers cope with uncertainty when acquiring firms in knowledge-intensive industries: caveat emptor. **Organization Science**, v. 10, n. 2, p. 144-161, 1999. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

COLAUTO, D. C. et al. Evidenciação de ativos intangíveis não adquiridos nos relatórios da administração das companhias listadas nos níveis de governança corporativa da Bovespa. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 142-169, 2009.

COLLINS, R. W. **Impact of information technology on the process and performance of knowledge workers**. Minnesota, University of Minnesota, 1993.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy on the 1990. **Harvard Business Review**, Jul./Ago., 1995.

CÔNSOLI, M. A.; PASIN, R. M. **Cultura e fusões & aquisições**. Disponível em: <www.v2finance.com.br/artigos/Cultura%20e%20Fus%C3%B5es%20e%20Aquisi%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2010.

COOK, T.; REICHARDT, C. S. **Qualitative and quantitative methods in evaluation research**. Beverly Hills, CA: Sage, 1979.

CORDIER, A. et al. **Opportunistic acquisition of adaptation knowledge and cases - the IakA Approach**. 2008. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

CORREIA, F. F. et al. Incremental knowledge acquisition in software development using a weakly-typed wiki. In: 5TH INTERNATIONAL

SYMPOSIUM ON WIKIS AND OPEN COLLABORATION. **Proceedings...** WikiSym 2009. Disponível em: <www.scopus.com> Acesso em: 7 out. 2011.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis: Vozes Ltda., 2007, 141 p.

COUTINHO, C. P. Investigação e fundamentos metodológicos do RVAE | Recherche et fondements méthodologiques de la RVAE: quantitativo versus qualitativo: questões paradigmáticas na pesquisa em avaliação. In: A avaliação de competências. Reconhecimento e validação das aprendizagens adquiridas pela experiência. In: XVII COLÓQUIO ADMEE-EUROPA, **Actas...** 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2007, 248 p. (Métodos de Pesquisa).

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

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

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

DAVENPORT, T. H.; JARVENPAA, S. L.; BEERS, M. C. Improving knowledge work processes. **Sloan Management Review**, p. 53-65, 1996.

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

DIRECTION Générale de la Politique Stratégique Industrie Canada, 2011. Disponível em: <www.ic.gc.ca/eic/site/693.nsf/fra/h_00026.html>. Acesso em: 11 ago.

2012.

DUSHNITSKY, G.; SHAVER, J. M. Limitations to interorganizational knowledge acquisition: the paradox of corporate venture capital. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 10, p. 1045-1064, 2009. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 9 out. 2011.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **El capital intelectual**, Gestión, Barcelona, 1998.

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

EMPSON, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. **Human Relations**, v. 54, n. 7, p. 839-862, 2001. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 9 out. 2011.

ENSSLIN, S. R. et al. Grau de intangibilidade e retorno sobre investimentos: um estudo entre as 60 maiores empresas do índice Bovespa. **Ciências Sociais em Perspectiva** (Impresso), v. 8, p. 101-110, 2009.

EPSTEIN, B. **Interpretation and application of international accounting standards**. New York: Wiley, 1997.

FARINAZZO et al. A aplicação do referencial teórico nos processos recentes de fusões & aquisições. **Revista Novos Pesquisadores**, São Paulo, Ano 5, n. 9, jul/dez 2008.

FELTRIN, L. Ritmo de fusões e aquisições volta ao momento pré-euforia. **Gazeta Mercantil**. Coluna Finanças e Mercado. Caderno B1. Disponível em: <[hwww.pwc.com/images/bz/gaz-mercantil-09.pdf](http://www.pwc.com/images/bz/gaz-mercantil-09.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2009.

FERREIRA, A. H.; QUADROS, R. Technological innovation in knowledge intensive business services: an analysis of the brazilian context. In: PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY. **Proceedings...** april 1962-1969, 2006. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 2 nov. 2011.

FERREIRA, L. B.; RAMOS A. S. M. Tecnologia da informação: *commodity* ou ferramenta estratégica? **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 2, n. 1, p. 69-79, 2005. Disponível em: <<http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/download/14/9>>. Acesso em: 2.11.2011

FEUERSTEIN, R. R. The coherence of the theory of modifiability. In: **The ontogeny of cognitive modifiability applied aspects of mediated learning experience and instrumental enrichment**. Jerusalem: ICELP/HWCRI, p. 29-36, 1997.

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

FIALHO, P. A. F.; PONCHIROLLI, O. Gestão estratégica do conhecimento como parte empresarial. **Revista Fae**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p.127-138, 1 jun. 2005.

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

FLEURY, M. T. et al. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA, Jr. M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCELIN, M. M. Ciência, senso comum e revoluções científicas: ressonâncias e paradoxos. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 26-34, set./dez. 2004.

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

_____. **Compartilhamento do conhecimento interorganizacional: causas essenciais dos problemas de integração em fusões e aquisições (F&A)**. Florianópolis: UFSC, 2010. 148 p.

FREIRE, P. S. et al. O desafio do crescimento acelerado para as empresas de tecnologia da informação (TI), por meio de operações de fusões e aquisições. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO 5, 2008, São Paulo. **Anais e Resumo**, São Paulo: TECSI EAC FEA USP. 2008a, p. 238.

FREIRE, P. S. et al. Re-significando a cultura organizacional de uma empresa brasileira de TI como um sistema complexo capaz de promover inovação. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, XXV, 2008, Brasília. **Resumo dos Trabalhos**, Rio de Janeiro: Editora ANPAD, 219 pgs, p.75, 2008b.

FREIRE, P. S. et al. Profissionalização de empresas familiares brasileiras: uma transformação paradigmática. In: INTERNACIONAL METTING OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT. **Anais...** Buenos Aires: 2009.

FURTADO DA SILVA, A. S. **Matriz de decisão GUT e MUDGE**. Aula 6, 2012. Engenharia de Métodos. Slides disponíveis em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CFwQFjAE&url=http%3A%2F%2Fprofessor.ucg.br%2FsiteDocente%2Fadmin%2FarquivosUpload%2F10760%2Fmaterial%2FAula%252006_Matriz%2520GUT%2520e%2520MUDGE.ppt&ei=Rzn4T-DHNIyk8AS23qzWBg&usq=AFQjCNER-0EBQ-fckcGkqONrMOB6Zm64A&sig2=Dh-JLiGyPLhqXDP4sIuTJw>. Acesso em:02.11.2011

GEBUS, S.; LEIVISKÄ, K. Knowledge acquisition for decision support systems on an electronic assembly line. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 1, p. 93-101, 2009. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

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

GERBAUD, R. R.; YORK, A. S.; WOCHAR, M. **Stock market reactions to knowledge-motivated acquisitions**. Paper presented at the ACADEMY OF MANAGEMENT 2006 ANNUAL MEETING: KNOWLEDGE, ACTION AND THE PUBLIC CONCERN, **Proceedings...** AOM 2006. Disponível em: <www.scopus.com>.

Acesso em: 29 jul. 2012.

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

GOMES, F. M.; TERRA, A. P.; NEVES, S. **O papel da due diligence nas operações de M&A e IPO: motivação, desenvolvimento e consequências**. 2007. Disponível em: <www.lexuniversal.com/pt/articles/2487>. Acesso em: 1 out. 2011.

GORETSKY, B.; PETTRY, D. B. Building a talent pipeline. **T and D**, v. 61, n. 6, 56-60+6, 2007. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

GRAEBNER, M. E. Momentum and serendipity: how acquired leaders create value in the integration of technology firms. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 8-9, p. 751-777, 2004. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 5 set. 2011.

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

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

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

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

GUTHRIE, J. **The management, measurement and the reporting of intellectual capital**. CIMA. London, Jul 2000.

HAMADE, R. F. et al. A dimensional tolerancing knowledge management system using nested ripple down rules (NRDR).

Engineering Applications of Artificial Intelligence, v. 23, n. 7, p. 1140-1148, 2010. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, p. 63-76, (May-June) 1989.

_____. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

HASHAI, N.; ALMOR, T. Gradually internationalizing "born global" firms: an oxymoron? **International Business Review**, v. 13, n. 4, p. 465-483, 2004. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

HASU, M.; MATTELMÄKI, T.; YLIRISKU, S. **Strategic partnership as a design challenge** - applying design competence to facilitate innovation-driven relationships and activities in public organization. In: VTT SYMPOSIUM (Valtion Teknillinen Tutkimuskeskus), (258), p. 297-300, 2009. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

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

HAYWARD, M. L. A. When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 21-39, 2002. Disponível em: <www.hec.unil.ch/docs/files/49/291/hayward-2002-when_do_firms_learn_from_their_acquisition_experience.pdf> Acesso em: 13 set. 2009.

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

HITT, M. A.; HARRISON, J. S.; IRELAND, R. D. **Mergers & acquisitions**:guide to creating value to stakeholders. Oxford: Oxford University Press, 2001.

HURST, R.; SZABLA, D. Acculturation in cross-border acquisitions: a theoretical framework for dissecting the process. **International Journal of Knowledge, Culture and Change Management**, v. 9, n. 12, p. 147-165, 2010. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 06.11.2011

IAS-International Accounting Standards Committee 38 Intangible Assets, London. Disponível em: <<http://www.ey.com/GL/en/Industries/Financial-Services/Insurance/IFRS-insurance-insights>> Acesso em: 18.02.2012

IDC-Internacional Data Corporation. Latin America Semiannual Tracker 1H10, 2012. Disponível em: <www.idc.com/research/searchresults.jsp?sid=6>. Acesso em: 5 ago. 2012.

IFAC-International Federation of Accountants. **The measurement and management of intellectual capital**: an introduction. Study 7, United Kingdom: IFAC, 1998.

SCHAPIRO, M. **Development Bank, Law and Innovation Financing in a New Brazilian Economy**. The Law and Development Review. Berkeley Electronic Press, v.3, 2010. Disponível em: <http://ideas.repec.org/a/bpj/lawdev/v3y2010i2n4.html> Acesso em: 8 ago.2011.

IONESCU, R. V.; MOGA, L. M. Regional development partnership under innovation and learning processes. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON DEVELOPMENT, ENERGY, ENVIRONMENT, ECONOMICS – **Proceedings...**, p. 234-240. 2010. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

JENSEN, M. C. Takeovers: their causes and consequences. **Journal of Economic Perspectives**, vol. 1, p. 21-48, 1988.

JPMORGAN. **M&A research, deal making in high definition** – Sector

connections. Thomson Reuters, dez. 2009. Disponível em: <www.jpmorgan.com/cm/BlobServer/deal_making_in_high_definition.pdf?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1158572506911&blobheader=application%2Fpdf>. Acesso em: 18 jan. 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAUTONEN, M.; TUHKUNEN, A. Intermediating between the international and local levels: business consultancy and advertising firms and their clients in Finland. **International Journal of Services, Technology and Management**, v. 10, n. 2-4, p. 235-253, 2008. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

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

KENDRICK, J. V. Some aspects of capital measurement. **The American Economic Review**, v. 51, n. 1, p. 102-111, 1961.

KING, D. R. et al. Meta-analysis of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 187-200, 2004.

KOCH, C. Can knowledge management become global? - consulting engineering companies in the knowledge economy. **Journal of Construction Research**, v. 5, n. 1, p. 107-124, 2004. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

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

KPMG. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2007. 3º Trimestre. **Espelho das transações realizadas no Brasil**. KPMG Corporate Finance. 2007. Disponível em: <www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/fusoes_aquisicoes_%2007_3_trim.pdf> Acesso em: 15 ago. 2008.

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

Disponível em:
<www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2008/fusoes_aquisicoes_2_trim_2008.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2009.

_____. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2009. 1º Trimestre. **Espelho das transações realizadas no Brasil**. KPMG Corporate Finance. 2009. Disponível em:
<www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2009/Fusoes_Aquisicoes_1_trim_2009.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2009.

_____. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2011. 4º trimestre. **Espelho das transações realizadas no Brasil**. KPMG Corporate Finance. 2011. Disponível em:
<www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes-Aquisicoes-4tri.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2012.

_____. Pesquisa de Fusões e Aquisições 2012. 2º trimestre. **Espelho das transações realizadas no Brasil**. KPMG Corporate Finance. 2012. Disponível em:
<http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2012/FA-2otrim-2012.pdf>
Acesso em: 16. 10. 2012.

KRISTANDL, G.; BONTIS, N. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. **Management Decision**, v. 45, n. 9, p. 1510-1524, 2007.

KUHN, T. A estrutura das revoluções científicas (Trad. brasileira). S. Paulo: Editora Perspectiva. **Coleção Debates**, 3ª ed., 1994.

_____. **A estrutura das revoluções científicas**. 9ª. ed. São Paulo: Perspectiva, 2006.

LAAMANEN, T. On the role of acquisition premium in acquisition research. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1359-1369, 2007. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

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

LAKSHMAN, C. Postacquisition cultural integration in mergers & acquisitions: a knowledge-based approach. **Human Resource Management**, v. 50, n. 5, p. 605-623, 2011. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

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

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

LEE, G. K.; LIEBERMAN, M. B. Acquisition vs. internal development as modes of market entry. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 2, p. 140-158, 2010. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

LEV, B. **Intangibles: management, measurement, and reporting**. Washington: Brookings Institution Press, 2001.

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

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

LIST, F. **Das nationale System der politischen Oekonomie**, Tubinga, 1841.

LÖÖF, H.; HESHMATI, A. Knowledge capital and performance heterogeneity: a firm-level innovation study. **International Journal of Production Economics**, v. 76, n. 1, p. 61-85, 2002. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

LURIA, A. R. O cérebro humano e a atividade consciente. In: VIGOTSKII, L. S; LURIA, A. R.; LEONTIEV, A. N. (Org). **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Ícone. Editora da Universidade de São Paulo, p. 191-224, 1988.

LUTHY, D. H.. Intellectual capital and its measurement. 1998. APIRA. Disponível em: <www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf >. Acesso em:

7 out. 2011.

LUTTERBACH, M. Fusões e aquisições na indústria de energia. **KPMG Business Magazine**, São Paulo, jul. 2007, p. 53-57. Disponível em:

<www.kpmg.com.br/publicacoes/business_magazine/business_magazine_9.pdf> Acesso em: 12 jan. 2009.

MA, L.; NIE, F. A study on risk of knowledge management for the supply chain in mergers and acquisitions: an empirical analysis in yangtze river delta of China. In: PICMET: PORTLAND INTERNATIONAL CENTER FOR MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY. **Proceedings...**, p. 1649-1658, 2009. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

MACGREGOR, S. P.; THOMSON, A. I.; JUSTER, N. P. A case study on distributed, collaborative design: investigating communication and information flow. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK IN DESIGN. **Proceedings...**, p. 249-254, 2002. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

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

MALINOWSKI, B. Reivie of six essays on culture by Albert Blumenthal. **American Sociological Review**, v. 4, p. 588-592, 1944.

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

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos de pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.

MARTINS, E. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. 109 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.

MARX, K. Capital: a critique a political economy, vol III, part II. **The process of capitalist production as a whole**. New York: Cosimo Inc, 2007.

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

MCDONALD, M. L.; WESTPHAL, J. D.; GRAEBNER, M. E. What do they know? the effects of outside director acquisition experience on firm acquisition performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 11, p. 1155-1177, 2008. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

MCGINN, J. **Fusões e aquisições: o que os CIOs precisam saber**. Jan. 2008. Disponível em: <<http://cio.uol.com.br/estrategias/2008/01/23/fusoes-e-aquisicoes-o-que-os-cios-precisam-saber>> Acesso em: 14 jun. 2009.

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

MINSKY, M. A framework for representing knowledge. In: WINSTON, P. H. (Ed.). **The psychology of computer vision**. McGraw-Hill, New York (U.S.A.), 1975.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 171-196, 1990.

_____. Learning 1, planning 0: reply to Igor Ansoff. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 463-466, 1991.

MØLBJERG-JØRGENSEN, K. Conceptualising Intellectual Capital as a language game and power. **Journal of Intellectual Capital**, v. 7, n. 1, p. 78-92, 2006.

MONCADA-PATERNÒ-CASTELLO, P. et al. EU scoreboard reveals need for industrial R&D champs. **Research Technology Management**, v. 48, n. 2, p. 5-8, 2005. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

MONIN, P.; FATHALLAH, O. B.; VAARA, E. Conflicts in distributive fairness standards in mergers of two equal parts: the case of biomerieux-pierre fabre. [Conflits de normes de justice distributive dans les fusions entre égaux Le cas de BioMérieux-Pierre Fabre]. **Revue Francaise De Gestion**, v. 158, n. 5, p. 145-162, 2005. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

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

_____. **Imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 2007.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006. 120 p.

MORTON, S. C. et al. Managing relationships to improve performance: a case study in the global aerospace industry. **International Journal of Production Research**, v. 44, n. 16, p. 3227-3241, 2006. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

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

MULLER, K. M.; SOLANO, J. P. Contribuições das relações públicas nos processos de fusão e aquisição empresarial. Paper apresentado no V CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS – Abrapcorp 2011 – Redes Sociais, Comunicação, Organizações, GT Processos Políticas e Estratégias de Comunicação Organizacional. **Anais...** São Paulo: ECA – USP, Maio/2011.

MULTIDATA. **Área de TI gera mais fusões e aquisições no primeiro semestre**. Publicado em: 07.07.2011. Disponível em: <www.multidata.com.br/noticia-do-setor/area-de-ti-gera-mais-fusoes-e-aquisicoes-no-primeiro-semester.html>. Acesso em: 17 jul. 2011.

NADAI, F. C.; CALADO, L. R. O conhecimento como recurso estratégico: caracterizando uma organização intensiva em conhecimento (OIC). In: VIII SEMEAD-SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2005. São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2005.

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

NEZAFATI, N. et al. A developed methodology for human driven knowledge acquisition. Paper presented at the INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION TECHNOLOGY INTERFACES, ITI, **Proceedings...** p. 645-648, 2008. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

NHS HANDBOOK. Universidade de York. Disponível em: <www.york.ac.uk/inst/cdr/report4.htm> Acesso em: 12 set. 2010.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. (Org). **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of ‘Ba’: building a foundation for knowledge creation. **Califórnia Management Review** (Special Issue on Knowledge and the Firm), Berkeley: University of Califórnia, v. 40, n. 3, p.4 0-54, primavera de 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TEECE, D. **Managing industrial knowledge.** Londres: Sage Publications, 2001.

NONAKA, I.; TOYAMA R.; HIRATA, T. **Managing flow:** a process theory of the knowledge-based firm. New York: Palgrave MacMillan, 2008.

NONAKA, I. TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: NONAKA, I.; TEECE, D. **Managing industrial knowledge.** Londres: Sage Publications, 2001.

NUNES, E. P.; VIEIRA, O. V. **Fusões e aquisições de empresas no**

Brasil: administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. In: V SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT. **Anais...** 2008. Resende (RJ), 2008.

OJANEN, V.; SALMI, P.; TORKKELI, M. Motives, trends and effects in cross-border acquisitions in the finnish technical engineering industry. In: 2007 IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND ENGINEERING MANAGEMENT- IEEM 2007. **Proceedings...** p. 1669-1673, 2007. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

OLIVEIRA JR., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, p. 122-186, 2001.

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

OLLAIK, L. G.; ZILLER, H. M. **Concepções de validade em pesquisas qualitativas.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v.38, n.1, 229-241, 2012.

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

PACHECO, V. O capital intelectual e sua divulgação pela contabilidade de recursos humanos. **Revista Conselho Regional de Contabilidade do Paraná.** Curitiba, n. 129, p. 31-37, jan./abr. 2001.

PACHECO, R.; FREIRE, P. S.; TOSTA, K. B. T. Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. In: PHILIPPI JR., A.; SILVA NETO, A. J. da. (Orgs.). **Interdisciplinaridade para o desenvolvimento da ciência, inovação e tecnologia.** 1 ed. São Paulo: Manole, v. 1, p. 566-606, 2010.

PARK, K. et al. Integrating disciplinary perspectives in fifth-wave M&A research. In: HAMZA, M. H. (Ed.). IASTED - INTERNATIONAL CONFERENCE ON ALLIANCES, MERGERS AND ACQUISITIONS, **Proceedings...** p. 45-49. Presented 3 July 2003, Banff, Alberta, Canada.

PARUCHURI, S.; NERKAR, A.; HAMBRICK, D. C. Acquisition integration and productivity losses in the technical core: disruption of inventors in acquired companies. **Organization Science**, v. 17, n. 5, p. 545-562, 2006. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

PATROCINIO, M. R.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. Aquisição de empresas, intangibilidade e criação de valor: um estudo de evento. **RAUSP** [online], v. 42, n. 2, p. 205-215, 2007. ISSN 0080-2107. Disponível em: <redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2234/223417526005.pdf> Acesso em: 16 set. 2011.

PATTON, M. Q. Paradigms and pragmatism. In: FETTERMAN, D. M. (Ed.) **Qualitative approaches to evaluation in education: the silent scientific revolution analysis**. New York: Praeger, 1988.

_____. **Qualitative evaluation and research methods**. Sage Publications (2^a ed.), 1990.

PATZELT, H.; SCHWEIZER, L.; BEHRENS, J. Biotechnology entrepreneurship. **Foundations and trends in entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 63-140, 2012. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 29 jul. 2012.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. Londres, Basil Blackwell, 1959.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Características estratégicas dos AIs e o desempenho econômico da empresa. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios - e Gesta**, v. 2, n. 2, p. 69-96, abr./jun. 2006.

PETRICK, J. et al. Global leadership skills and reputational capital: intangible resources for sustainable competitive advantage. **Academy of**

Management Executive. [S.L.]: v. 13, n. 1, p. 58-69, 1999.

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

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

PIATTELLI-PALMARINI, M. **Language and learning:** the debate between Jean Piaget and Noam Chomsky. Cambridge: Harvard University Press, 1980.

PIRES, J. C. L.; DORES, A. B. Fusões e aquisições no setor de telecomunicações: características e enfoque regulatório. BNDES. **Texto para Discussão n. 83.** Disponível em: <www.bndes.gov.br/conhecimento/Td/Td-83.pdf> Acesso em: 10 jun. 2009.

POLANYI, M. **The tacit dimension.** Routledge & Kegan Paul, London, 1966.

PORTER, M. E. **Competitive strategy:** techniques for analyzing industries and competitors New York: Free Press, 1980.

_____. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review.** Boston, v. 65, n. 3, p. 43–59, 1987.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review.** Boston, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review,** (May-June), p. 79-91, 1990.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Integração pré e pós fusões e aquisições no Brasil.** 2008-2009. Disponível em: <www.pwc.com/images/bz/resp_pesq_ceo_08.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2010.

_____. **Fusões e aquisições no Brasil**. Fevereiro de 2012. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/highlights-fevereiro-2012.pdf> Acesso em: 14 abr. 2012.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

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

PURANAM, P.; SRIKANTH, K. What they know vs. what they do: how acquirers leverage technology acquisitions. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 8, p. 805-825, 2007. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

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

RAGOZZINO, R. The effects of geographic distance on the foreign acquisition activity of U.S. firms. **Management International Review**, v. 49, n. 4, p. 509-535, 2009. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

RAGOZZINO, R.; REUER, J. J. Contingent earnouts in acquisitions of privately held targets. **Journal of Management**, v. 35, n. 4, p. 857-879, 2009. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

_____. The opportunities and challenges of entrepreneurial acquisitions. **European Management Review**, v. 7, n. 2, p. 80-90, 2010. Disponível em: <www.scopus.com> Acesso em: 7 out. 2011.

_____. Geographic distance and corporate acquisitions: signals from IPO firms. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 8, p. 876-894, 2011. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

RAISBECK, P. Perceptions of architectural design and project risk: understanding the architects' role in a PPP project. **Construction**

Management and Economics, v. 26, n. 11, p. 1145-1157, 2008. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

RAUKKO, M. Organizational commitment during organizational changes: a longitudinal case study on acquired key employees. **Baltic Journal of Management**, v. 4, n. 3, p. 331-352, 2009. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

RAYNAUT, C. Interdisciplinaridade: mundo contemporâneo, complexidade e desafios à produção e à aplicação do conhecimento. In: **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação**. SP: Manole, 2011.

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

REID, D.; BUSSIERE, D.; GREENAWAY, K. Alliance formation issues for knowledge-based enterprises. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 1, p. 79-100, 2001. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

REINA, D. et al. Intangible assets: um estudo epistemológico da produção científica internacional no período de 1996 a 2008. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16, 2009, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABC, 2009. CD9ROM.

REUER, J. J.; SHEN, J. Sequential divestiture through initial public offerings. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 54, n. 2, p. 249-266, 2004. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

REUER, J. J.; SHENKAR, O.; RAGOZZINO, R. Mitigating risk in international mergers and acquisitions: the role of contingent payouts. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 1, p. 19-32, 2004. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

REUS, T. H. Culture's consequences for emotional attending during cross-border acquisition implementation. **Journal of World Business**, v. 47, n. 3, p.342-351, 2012.

REVISTA FATOR. Benner e TBA fazem joint venture de R\$ 240

milhões e formam a Globalweb Corp. Disponível em: <www.revistafator.com.br/ver_noticia.php?not=169661>. Acesso em: 21 ago. 2011.

RITTA, C. O.; ENSSLIN, S. R. Investigação sobre a relação entre ativos intangíveis e variáveis financeiras: um estudo nas empresas brasileiras pertencentes ao Índice IBovespa nos anos de 2007 e 2008. In: 10º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2010. **Anais...** São Paulo, 2010.

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

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

RUMELT, R. P. Evaluation of strategy: theory and models. In: SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. (Eds.). **Strategic management:** a new view of business policy and planning, Boston: Little Brown, p. 196-211, 1979.

SÁ, A. O Google em 2006: estratégia, resistências e tendências percebidas. In: PINTO, M.; FIDALGO J. (Coord.). **Anuário 2006 – A comunicação e os media em análise.** Projecto Mediascópio. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Instituto de Ciências Sociais Universidade do Minho, 2006. Disponível em: <scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:UnaNWAoxTaQJ:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as_sdt=0> Acesso em: 16 out. 2011.

SÁ, A. L. Ativo intangível e potencialidade dos capitais. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 125, p. 47, set./out., Brasília, 2000.

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

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

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

SANTANA, S. M.; ROAZZI, A.; DIAS, M. G. B. B. Paradigmas do desenvolvimento cognitivo: uma breve retrospectiva. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 11, n. 1, p. 71-78, jan./abr, 2006. Disponível em: <redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/261/26111109.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2009.

SANTOS, J. L.; SCHMIDT, P. Goodwill: o mais intangível dos intangíveis. **Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo**, n. 26, p. 30-42, dez. 2003.

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

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

SARALA, R. M.; VAARA, E. Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 8, p. 1365-1390, 2010. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

SAVI, A. F.; AMARAL, D. C.; ROZENFELD, H. Proposta de um conceito de um sistema de apoio à gestão do conhecimento empregando gestão de projetos e modelagem de empresas. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO 2003. Ouro Preto. **Anais... ENEGEP**, Ouro Preto-MG: ABREPRO, 2003. CD-ROM.

SAVIOTTI, P. et al. Knowledge dynamics and the mergers of firms in the biotechnology based sectors. **International Journal of Biotechnology**, v. 5, n. 3-4, p. 371-401, 2003. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

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

SCHERER F. M. Corporate takeovers: the efficiency arguments. **Journal of Economic Perspectives**, v. 2, p. 69-82, 1988.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHNORRENBERGER, D. Considerações gerais sobre ativos intangíveis. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, ano 1, v. 2, n. 2, p.11-40, 2004.

SCHWEIGER, D. M.; GOULET, P. K. Facilitating acquisition integration through deep-level cultural learning interventions: a longitudinal field experiment. **Organization Studies**, v. 26, n. 10, p. 1477-1499, 2005. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

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

SERRA, G. G. **Pesquisa em arquitetura e urbanismo: guia prático para o trabalho de pesquisadores em pós-graduação**. São Paulo: EdUSP, 2006.

SHARMA, R. S.; YU HUI, P. T.; TAN, M. Value-added knowledge management for financial performance: the case of an east asian conglomerate. **VINE**, v. 37, n. 4, p. 484-501, 2007. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

SIEGEL, D. S.; SIMONS, K. L. Research notes and commentaries assessing the effects of mergers and acquisitions on firm performance, plant productivity, and workers: new evidence from matched employer-employee data. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 8, p. 903-916, 2010. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

SILVEIRA, M. A. As mudanças organizacionais recentes e a necessidade de T.I. para sua implementação. **Revista do Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul**, ano XVII, n. 48, p. 31-39, jan./abr. 2000.

SIROWER M. **The sinergy trap**. New York: The Free Press, 1997.

SKANDIA. **Skandia's Annual Report**, Sweden, 1992.

SMITH, T. **The logic of Karl's Capital**: replies to heggelian criticisms. Albany: State University of New York Press, 1990.

SPANHOL, F. J. **Crêterios de avalia o institucional para polos de educa o   distância**. 149 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Gradua o em Engenharia de Produ o. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2007.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

STAAB, E.; FUSENIG, V.; ENGEL, T. **Towards trust-based acquisition of unverifiable information**, 2008. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

STANKOSKY, M. **Creating the discipline of knowledge management**: the latest in University Research. Oxford: Elsevier, 2005.

STARBUCK, W. H. Keeping a butterfly and elephant in a house of cards: the elements of exceptional success. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 6, p. 885-921, 1993.

STECKLER, A. et al. **Toward integrating qualitative and quantitative methods**: an introduction. Washington, Health Education Quarterly, 1992.

STEWART, T. A. **Intellectual capital**. The new wealth of organizations. Nicolas Brealey Publ., London, 1997.

_____. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organiza o do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. São Paulo: Artmed Bookman, 2008.

SVEIBY, K. E. **The new organizational wealth**. Berret-Koehler, New York, 1997.

_____. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Measure intangible assets**. 2008. Disponível em: <www.sveiby.com/portals/0/articles/MeasureIntangibleAssets.html>. Acesso em: 23 out. 2011.

TAN, I. et al. (2008). Exploring the relationship between innovativeness and the stages of knowledge management in technology and engineering consultancies in singapore. In: 4TH IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF INNOVATION AND TECHNOLOGY. **Proceedings...** ICMIT, 917-922. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. **E & G Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 25-48, dez. 2004. Disponível em: <www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/E%20&%20G%20n%2008%20art%2002.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2009.

TEECE, D. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 55-78, 1998.

TERRA. J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

THE ECONOMIST. Mergers and Acquisition, dez, 2009. Disponível em: <www.economist.com/markets/indicators/displaystory.cfm?story_id=15179624>. Acesso em: 19 jan. 2010.

THÉVENET, M. **Cultura de empresa, auditoria e mudança**. Lisboa: Monitor, 1989.

TOBIN, J.; BRAINARD, W.C. Asset markets and the cost of capital economic progress. **Private Values and Public Polic**, 1977, chapter 11.

Disponível em: <cowles.econ.yale.edu/P/cp/p04a/p0440.pdf> Acesso em: 13 jul. 2012.

TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. **R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.**, n. esp, p. 75-91, 2006. Disponível em: <www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_03/6_GT3_tomael.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2009.

TOMHAVE, B. L. Alphabet soup: making sense of models, frameworks, and methodologies. **Secure Consulting**, 2005. Disponível em: <www.secureconsulting.net/Papers/Alphabet_Soup.pdf>. Acesso em: 20 maio 2012.

TRAUTH, E. M.; REINERT, M.; ZIGNER, M. C. A regional IT occupational partnership for economic development. In: 2007 ACM SIGMIS CPR CONFERENCE: THE GLOBAL INFORMATION TECHNOLOGY WORKFORCE. **Proceedings...** p. 112-120, 2007. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

TSENG, C.; PAI, D. C. A comparison of the effects of traditional production factors and sources of innovation on KIBS' performance: an empirical study of taiwanese IC design firms. **International Journal of Services, Technology and Management**, v. 10, n. 2-4, p. 318-329, 2008. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

TURNER, V. **The forest of symbols**. New York: Cornell University Press, 1967.

USTYLEIT Consultoria. **Post merger integration (PMI) templates**. Disponível em: <www.ustyleit.com/PMI.htm?gclid=CPqbjNb5i6sCFYtR7AodRTHkxw>. Acesso em: 7 set. 2011.

VAN DEN BERG, H. A. **Models of intellectual capital valuation: a comparative evaluation**. Disponível em: <www.wedb.net/download/valoracao/aula_4/capital_intelectual_models_oficvaluation.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 2ª. ed.; São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Métodos de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 287p.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VUČIĆ, M. **Strategic planning and balanced scorecard at PLIVA**: how and for what purpose PLIVA uses balanced scorecard. 2003. Disponível em: < kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/9/Vucic_Mislav.pdf >. Acesso em: 7 out. 2011.

VYGOTSKY, L. S. **Mind in society** – the development of higher psychological processes. Cambridge MA: Harvard University Press, 1978.

_____. **A formação social da mente**. 7ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WADSWORTH, B. **Inteligência e afetividade da criança**. 4ª. ed. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli, 1996.

WEBER, Y. Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. **Human Relations**, v. 49, p. 1181-1202. Cambridge: MIT, 1996.

WEBER, Y.; DRORI, I. Integrating organizational and human behavior perspectives on mergers and acquisitions. **International Studies of Management and Organization**, v. 41, n 3, p. 76-95, 2011. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

WEN, W.; WANG, W. K.; WANG, T. H. A Hybrid knowledge-based decision support system for enterprise mergers and acquisitions. **Expert System with Applications**, v. 28, p. 569-582. Elsevier, 2005. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/eswa>. Acesso em: 12 set. 2011.

WERNERFELT, B. A. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, n. 5, p. 171-180, 1984.

WESTON, J. F.; CHUNG, K. S.; HOAG, S. E. **Mergers, restructuring and corporate control**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990.

WHITE, L. A. The concept of culture. **American Anthropologist**, n. 61, p. 227-251, 1959.

WOLCOTT, H. F. (1982). Differing styles of on-site research, or "If it isn't ethnography, what is it?" **The Review Journal of Philosophy and Social Science**, v. 7, n.1-2, p. 154-169.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, vol. 38, 1998.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. Trad. Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAHEER, A.; HERNANDEZ, E.; BANERJEE, S. Prior alliances with targets and acquisition performance in knowledge-intensive industries. **Organization Science**, v. 21, n. 5, p. 1072-1091, 2010. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 7 out. 2011.

ZANDER, U.; KOGUT, B. A memoir and reflection: knowledge and an evolutionary theory of the multinational firm ten years late. **Journal of International Business Studies**, v. 34, p. 505-515, nov. 2003.

ZOLLO, M.; SINGH, H. Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability. **U.S. Bank Mergers Strategic Management Journal**, v. 25, n. 13, p. 1233-1256, 2004.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES

Aplicado: Fase 3 da pesquisa

Objetivo: Revelar ativos intangíveis de áreas corporativas da empresa adquirente que deverão ter aderência com as adquiridas.

Apresentação, autorização e questionário

Boa tarde, este questionário faz parte de uma pesquisa de doutorado do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Temos com objetivo propor um método de mensuração da aderência futura dos ativos intangíveis das organizações intensivas em conhecimento participantes de F&A para diminuição da incerteza da fase de integração.

Para tal solicitamos sua colaboração na etapa de identificação e priorização para integração dos ativos intangíveis de sua área específica e dos conhecimentos críticos para o processo de integração com as empresas adquiridas.

Gostaríamos de destacar que, as resposta dadas aos questionários que compõem este projeto de pesquisa, serão analisadas em conjunto sem identificar o respondente individualmente, e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Ao preencher o questionário você está automaticamente autorizando a utilização de suas respostas em tabulações e mapeamentos, sem que sejam identificados o seu nome ou o da empresa.

Questionário

1. *Como é realizada a integração entre a empresa adquirente, sua organização, e as empresas adquiridas?*
 - Através de um projeto discutido em equipe, alocando profissionais de várias áreas*
 - Um projeto independente que corre em segredo, administrado por um pequeno grupo de especialistas*
 - Não implantamos um grupo de integração.*
 - Desconheço*
 - Outro. Por favor, especifique como*

2. *Foi utilizada alguma metodologia de gestão do processo de integração das empresas, grupos e indivíduos?*
 - a. Não

- b. Sim –Por favor, especifique qual (is)
3. Você sabe saberia definir capital intelectual? () sim () não
 4. Você saberia definir ativo intangível? () sim () não
 5. Você sabe definir gestão do conhecimento? () sim () não
 6. Para você qual a relação destes termos com o processo de integração em F&A?
 7. Quais ativos intangíveis da empresa adquirida devem ser considerados para que você possa processar a integração de maneira mais ágil e eficaz ?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS LÍDERES E GERENTES

Aplicado: fase 5 da pesquisa

Objetivo: priorizar (G.U.T.) os ativos intangíveis quanto a sua necessidade de integração pós F&A

No quadro a seguir, você está sendo convidado a classificar os ativos intangíveis agrupados em um Quadro, priorizando-os. **A priorização é feita atribuindo-se notas de 1 a 5 para seis variáveis. São elas:** Gravidade; Urgência; Tendência; Impacto em Investimento; Impacto na Redução de Custos; Satisfação de Pessoas.

PERGUNTA: Se a empresa a ser adquirida não tiver este ativo intangível o processo de integração terá que gravidade, urgência e tendência.

5. Prejudica gravemente a integração; Providência imediata; A integração piorará bastante; Investimento bem elevado, com retorno duvidoso; Custos poderão aumentar; Poderá, eventualmente, diminuir a atual satisfação das pessoas.

4. Prejudica bastante a integração; Providência a curto prazo; A integração piorará; Investimento elevado; Pequena redução de custos (< 10%); É esperada satisfação em um dos grupos de pessoas.

3. Prejudica a integração; Providência a médio prazo; A integração poderá piorar; Investimento médio; Redução de custo (de 10 a 50%); É esperada satisfação em um ou mais grupos de pessoas.

2. Prejudica pouco a integração; Providência a longo prazo; A integração será mantida como a atual; Pouco investimento; Custos se manterão; Não influenciará nenhum dos grupos.

1. Quase sem efeito sobre a integração; Não há pressa pode ser postergado; A integração será resolvida sem nenhuma intrferência; Nenhum investimento; Redução fundamental no custo (>50%); É esperada grande satisfação.

PESQUISA Matriz GUT : INTEGRAÇÃO ATIVOS INTANGÍVEIS DE OIC EM F&A

INTEGRAÇÃO DE CAPITAL INTELECTUAL

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|--|-----------|----------|-----------|--------------|--------|---------------------------------------|-----------------------------|
| | G | U | T | Investimento | custos | sobre a satisfação do cliente interno | GxUxTx Impactosx satisfação |
| PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS | | | | | | | |
| • Número total de funcionários | | | | | | | |
| • Distribuição dos funcionários (Distribuição, Produção, Departamento de TI, etc.) | | | | | | | |
| • Distribuição de Idade | | | | | | | |
| • Idade média dos funcionários | | | | | | | |
| • A distribuição por sexo (masculino, feminino) | | | | | | | |
| • N ° de gerentes | | | | | | | |
| • % do pessoal de pesquisa | | | | | | | |
| • N ° de funcionários em tempo integral | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | Total |
|--|-----------|----------|-----------|--------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| | G | U | T | investimento | sobre a satisfação do cliente interno | GxUxTx Impactosx satisfação |
| CAPITAL HUMANO | | | | | | |
| n° de estagiários e trainee | | | | | | |
| Distribuição dos funcionários por diferentes modalidades de contratação (CLT's, cooperados, PJ's, autônomos, etc) | | | | | | |
| código de conduta | | | | | | |
| cumprimento rigoroso do estabelecido na legislação de RH do país | | | | | | |
| Programa formal de estágio e trainee | | | | | | |
| CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO | | | | | | |
| • N ° de funcionários que trabalham no exterior permanentemente | | | | | | |
| • N ° de funcionários que tenham participado em projetos internacionais durante o ano | | | | | | |
| Canais eficientes de comunicação across network (Definição da forma de divulgação interna da aquisição e sobre a integração; conhecimento dos profissionais da adquirida quanto às políticas de RH) | | | | | | |
| N° planejamento de carreira | | | | | | |
| ROTATIVIDADE DE PESSOAL (turn over) | | | | | | |
| • Iniciantes | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | Total |
|--|-----------|----------|-----------|--------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| | G | U | T | investimento | sobre a satisfação do cliente interno | GxUxTx Impactosx satisfação |
| CAPITAL HUMANO | | | | | | |
| • Demitiu-se | | | | | | |
| • % Circulação de pessoal | | | | | | |
| • % de circulação indesejada de pessoal | | | | | | |
| Política de Desligamento de Empregados | | | | | | |
| reclamatória trabalhista | | | | | | |
| retenção de talentos | | | | | | |
| Prática de integração de novos funcionários na equipe | | | | | | |
| conhecimentos críticos mapeados e identificados os especialistas | | | | | | |
| gestão de lideranças destaque a líderes a serem cuidados | | | | | | |
| Programa Sucessão | | | | | | |
| Número de funcionários próximos a aposentadoria | | | | | | |
| nº de funcionários com estabilidade | | | | | | |
| CAPITAL EDUCACIONAL | | | | | | |
| • Funcionários não qualificados | | | | | | |
| • Funcionários qualificados | | | | | | |
| • Nível de educação | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | Total |
|--|--|----------|-----------|--------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| | G | U | T | investimento | sobre a satisfação do cliente interno | GxUxTx Impactosx satisfação |
| CAPITAL HUMANO | | | | | | |
| | • N ° de funcionários fluentes no idioma Inglês | | | | | |
| | n° de funcionários fluentes no idioma espanhol | | | | | |
| | n° de funcionários fluentes no idioma mandarim | | | | | |
| | • Número de prêmios | | | | | |
| | • Publicações profissionais por empregado | | | | | |
| | • Experiência internacional (atividades de viagem) | | | | | |
| | Política de aplicação de textos | | | | | |
| | Programa de capacitação para implantação/instalação do produto | | | | | |
| | Programa de capacitação específica para suporte ao produto | | | | | |
| Programa de capacitação para venda com valores distintivos | | | | | | |
| RENOVAÇÃO DA EDUCAÇÃO | | | | | | |
| • Número de planos de desenvolvimento de competências | | | | | | |
| Programa de Avaliação de Desempenho | | | | | | |
| COMPROMISSO E MOTIVAÇÃO | | | | | | |
| • % de realização de meta individual | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | Total |
|--|-----------|----------|-----------|--------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| | G | U | T | investimento | sobre a satisfação do cliente interno | GxUxTx Impactosx satisfação |
| <ul style="list-style-type: none"> Média de idade de funcionários mais velhos | | | | | | |
| CONTRATOS PERMANENTES | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> % de funcionários com comissão variável / total de funcionários Empregados com ações e programas de opções de compra de ações com bônus (convertíveis) Existência do Programa de participação nos lucros baseadas em metas organizacionais e individuais Nº de funcionários que já ganharam prêmios (prêmios em dinheiro, prêmios em pontos) % do pessoal Promovido / total de pessoal % do pessoal que sente o reconhecimento explícito % do pessoal que sente que sua opinião é valorizada | | | | | | |
| <p>Aplicação na totalidade da Convenção Coletiva de Trabalho</p> <p>Contratos de trabalho que especificam as políticas de remuneração variável (comissões, prêmios...)</p> <p>política de remuneração (tabela salarial e estrutura de cargos)</p> | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|---|-----------|----------|-----------|--------------|--------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| | | | | investimento | custos | sobre a satisfação do cliente interno | |
| | G | U | T | | | | GxUxTx Impactosx satisfação |
| política de benefícios | | | | | | | |
| folha de pagamento | | | | | | | |
| modelo de operação da folha | | | | | | | |
| FORMAÇÃO PERMANENTE | | | | | | | |
| •% de funcionários que receberam treinamento/ano | | | | | | | |
| Dias de treinamento por empregado | | | | | | | |
| Inventário de Treinamento e PDI | | | | | | | |
| Número médio/ horas de treinamento por empregado / ano | | | | | | | |
| Razão de horas de treinamento / horas de trabalho (anual) | | | | | | | |
| Investimento em treinamento (empregado / ano) | | | | | | | |
| Razão de custo de treinamento / salários (anual) | | | | | | | |
| Índice de satisfação em relação aos treinamentos | | | | | | | |
| Índice médio de aplicação nas tarefas diárias do conhecimento adquirido | | | | | | | |
| Aprendizado constante através de relações com agentes externos | | | | | | | |
| parcerias com instituições acadêmicas e centros de pesquisa | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|--|-----------|----------|-----------|--------------|--------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| | | | | investimento | custos | sobre a satisfação do cliente interno | |
| CAPITAL HUMANO | G | U | T | | | | GxUxTx Impactosx satisfação |
| RESULTADOS do RH | | | | | | | |
| • Satisfação com a oportunidade de desenvolvimento de competências | | | | | | | |
| • Índice de satisfação dos empregados (pesquisa de clima) | | | | | | | |
| • Ausência por motivo de doença (dias / empregado) | | | | | | | |
| Programa de Controle médico e saúde ocupacional | | | | | | | |
| • Danos pessoais com perda de horas de trabalho | | | | | | | |
| Programa de Qualidade de Vida | | | | | | | |
| Programa CIPA | | | | | | | |
| • Custos atribuíveis às falhas externas | | | | | | | |
| ORGANIZAÇÃO E CONTROLES DE DOCUMENTAÇÃO NA AREA DE PESSOAS | | | | | | | |
| documentação dos funcionários (ativos e inativos); | | | | | | | |
| Controle paralelo de férias | | | | | | | |
| documentação e disponibilidade do recolhimento dos encargos INSS, FGTS e IRF; | | | | | | | |
| Disponibilização do Livro de inspeção do trabalho; | | | | | | | |
| Contrato de trabalho formal para CLTs com eventuais anexos (confidencialidade, | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|---------|-------|---|--------------|--------|
| CONSTRUCTOS | Gravidade | G | Urgência | U | Tendência | T | Impacto | Total | | | |
| | CAPITAL HUMANO | Gravidade | G | Urgência | U | Tendência | | | T | investimento | custos |
| Uso de Voz e Imagem); | | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|---------|-------|
| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | Total |
| | Urgência | Tendência | | | |

| CAPITAL ESTRUTURAL | | G | U | T | Investimento | custos | sobre a satisfação do cliente | GxUTx Impactosx satisfação |
|--|--|---|---|---|--------------|--------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Infra-estrutura | | | | | | | | |
| investimento em instalações e equipamentos de escritório | | | | | | | | |
| investimento em equipamentos de informática | | | | | | | | |
| Gastos de TI por empregado | | | | | | | | |
| N ° de servidores por trabalhador | | | | | | | | |
| n ° de visitas em web-site por dia | | | | | | | | |
| Documentação de licenciamento de todos os softwares em uso pela empresa | | | | | | | | |
| Estrutura (domínio e endereços) de email próprio | | | | | | | | |
| Inventário de hardware e software compatível com o ativo da empresa | | | | | | | | |
| Procedimento definido de backup | | | | | | | | |
| Estrutura de TI, existe - firewall, nobreak, antivírus, redeLan, servidores próprios: | | | | | | | | |
| Estrutura Atendimento a Clientes | | | | | | | | |
| contratos de parcerias cm provedores de ferramentas de desenvolvimento de software e ou plataformas de banco de dados | | | | | | | | |
| Política de back up | | | | | | | | |
| Escritório | | | | | | | | |
| Computadores por escritório | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • N ° de funcionários conectados via e-mail • Confiabilidade de hardware e software • Empregados com a opção de teletrabalho o u home office | | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|---|-----------|----------|-----------|--------------|--------|-----------------------|-----------------------------------|
| | G | U | T | investimento | custos | satisfação do cliente | GxUxTx Impactosx satisfação |
| <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários com celular corporativo • Empregados com laptop corporativo | | | | | | | |
| Infra-estrutura baseada no conhecimento | | | | | | | |
| • N ° de melhores práticas na intranet | | | | | | | |
| • N ° de funcionários com acesso à intranet / total de funcionários | | | | | | | |
| • No de documentos compartilhados na intranet | | | | | | | |
| • % de documentos de conhecimentos atualizados na intranet | | | | | | | |
| • N ° de banco de dados que a empresa tem acesso | | | | | | | |
| • N ° de funcionários com acesso à Internet / total de funcionários | | | | | | | |
| • N ° de bancos de dados de conhecimento compartilhados | | | | | | | |
| • N ° de participantes em melhores práticas de processos | | | | | | | |
| • N ° de projectos de gestão do conhecimento | | | | | | | |
| • Pesquisas de banco de dados | | | | | | | |
| Site institucional | | | | | | | |
| Link dedicado para Internet | | | | | | | |
| Estrutura (domínio e endereços) de email próprios | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|---|-----------|----------|-----------|--------------|--------|-----------------------|-----------------------------------|
| | G | U | T | investimento | custos | satisfação do cliente | GxUxTx Impactosx satisfação |
| CAPITAL ESTRUTURAL | | | | | | | |
| Suporte ao Cliente | | | | | | | |
| • N° de escritórios nacionais | | | | | | | |
| • N° de escritórios no exterior | | | | | | | |
| Processos Administrativos | | | | | | | |
| • Tempo médio de resposta das chamadas telefônicas | | | | | | | |
| • % das consultas respondidas no mesmo dia | | | | | | | |
| Capital de Inovação | | | | | | | |
| N° de produtos/serviços | | | | | | | |
| N° de novos produtos/serviços | | | | | | | |
| Volume de venda ligados a novos produtos / serviços introduzidos no ano passado | | | | | | | |
| % de movimento de vendas do grupo | | | | | | | |
| Projeção de movimento de vendas médio | | | | | | | |
| • investimento em inovação | | | | | | | |
| N° de idéias e experiências compartilhadas | | | | | | | |
| número médio de idéias por funcionário | | | | | | | |
| investimento no desenvolvimento de produtos | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|---|-----------|----------|-----------|--------------|--------|-------------------------------|-----------------------------------|
| | G | U | T | investimento | custos | sobre a satisfação do cliente | GxUxTx Impactosx satisfação |
| CAPITAL ESTRUTURAL | | | | | | | |
| investimento em melhoria de produtos | | | | | | | |
| investimento em melhoria de processos | | | | | | | |
| investimento em projetos pesquisa, desenvolvimento e inovação | | | | | | | |
| Centros de excelência | | | | | | | |
| Projetos em curso | | | | | | | |
| Qualidade | | | | | | | |
| • Acreditações e certificações | | | | | | | |
| • Número de certificações ISO | | | | | | | |
| • Número de comités de qualidade | | | | | | | |
| • Número de funcionários com formação em qualidade total | | | | | | | |
| participação dos trabalhadores na melhoria interna e projetos de inovação tecnológica | | | | | | | |
| participação dos trabalhadores na melhoria interna e projetos de inovação tecnológica | | | | | | | |
| Modelo de Gestão Organizacional | | | | | | | |
| experiência média da equipe executiva | | | | | | | |
| Valores organizacionais compartilhados | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|---|-----------|----------|-----------|--------------|--------|-------------------------------|-----------------------------------|
| | G | U | T | investimento | custos | sobre a satisfação do cliente | GxUxTx Impactosx satisfação |
| CAPITAL ESTRUTURAL | | | | | | | |
| investimento em modelos de gestão | | | | | | | |
| número de modelos de negócios próprios | | | | | | | |
| N ° de usuários com sistema de planejamento estratégico | | | | | | | |
| N ° de funcionários que participaram da construção dos planos estratégicos organizacionais | | | | | | | |
| Existência de missão e visão estabelecidas | | | | | | | |
| Existência de práticas e diretrizes de governança corporativa | | | | | | | |
| Existência de objetivos estratégicos estabelecidos | | | | | | | |
| Existência de indicadores de desempenho estratégico | | | | | | | |
| Existência de metas individuais / áreas, vinculadas à execução da estratégia | | | | | | | |
| Existência de procedimentos regulares de Planejamento Estratégico e para as suas revisões | | | | | | | |
| Existência de controle da implementação do Planejamento Estratégico | | | | | | | |
| Arcabouço estratégico atualizado e agregador de valor | | | | | | | |
| indicadores de desempenho de procedimentos | | | | | | | |
| auditorias de qualquer tipo (internas ou externas) para verificar a conformidade de procedimentos | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|--|-----------|----------|-----------|--------------|--------|-------------------------------|-----------------------------------|
| | | | | investimento | custos | sobre a satisfação do cliente | |
| CAPITAL ESTRUTURAL | G | U | T | | | | GxUxTx Impactosx satisfação |
| utilização de ferramentas automatizadas para monitoramento de procedimentos | | | | | | | |
| estrutura de controles internos de procedimentos atualizadas e agregam valor (Indicadores, Auditorias e Ferramentas Automatizadas) | | | | | | | |
| Padrões de faturamento | | | | | | | |
| Parâmetros fiscais e Contábeis | | | | | | | |
| Ativos Intangíveis mensurados | | | | | | | |
| Compromisso Social e Ambiental | | | | | | | |
| • Investimento em apoio cultural e voluntariado | | | | | | | |
| • O investimento em gestão ambiental | | | | | | | |
| • N ° de auditorias nas instalações da empresa | | | | | | | |
| Planejamento, tecnologia e Processos de Produto | | | | | | | |
| Registro de propriedades industriais | | | | | | | |
| listagem de produtos/ serviços | | | | | | | |
| planejamento de marketing e comunicação | | | | | | | |
| tabela de preço de produtos/ serviços | | | | | | | |
| material de apoio de comercialização e divulgação da empresa e produtos | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|--|--|-----------|----------|-----------|--------------|--------|-------------------------------|-----------------------------------|
| CAPITAL ESTRUTURAL | | G | U | T | investimento | custos | sobre a satisfação do cliente | GxUxTx Impactosx satisfação |
| pesquisa e informações de seu mercado | | | | | | | | |
| Mapa de funcionalidade (matriz: Produto x funcionalidades ou produto x módulo x funcionalidade) | | | | | | | | |
| Matriz de portabilidade do Produto (relacionamento entre hardware, software e idioma) | | | | | | | | |
| Plano de Produto - mapa de planejamento de construções; plano de evoluções por releases e versões, e a existência de passivos com clientes | | | | | | | | |
| Manuais de referência atualizada da ultima versão do produto (idiomas de clientes) | | | | | | | | |
| Manuais técnicos atualizados na ultima versão do produto | | | | | | | | |
| O produto tem Independência de Banco de Dados (Oracle, SQL, Server e DB2) | | | | | | | | |
| Padronização técnica - parametrização/Configuração/Customização do produto (ex.: Apl, BO, XML) | | | | | | | | |
| Arquitetura do produto permite a tradução para outros idiomas. | | | | | | | | |
| Procedimentos de Manutenção do Produto (regras/normas/metodologia, etc); | | | | | | | | |
| Procedimentos de Desenvolvimento do Produto/SQA (regras/normas/metodologia, métricas. etc); | | | | | | | | |

| sub elementos CAPITAL RELACIONAL | G | U | T | Investimento | custos | sobre a satisfação do cliente interno | GxUTx | Impactosx |
|--|---|---|---|--------------|--------|---------------------------------------|-------|-----------|
| Perfil do Cliente | | | | | | | | |
| • N ° de clientes públicos | | | | | | | | |
| • N ° de clientes privados | | | | | | | | |
| • N ° de clientes no exterior segmentação/classificação dos clientes | | | | | | | | |
| Contratos e Obrigações dos clientes | | | | | | | | |
| • Portfolio de Contratos planilha ou relatório com os dados de contratos via arquivada de todos os documentos firmados com clientes Número de contratos | | | | | | | | |
| Acordos e compromissos com clientes Formalizados, Padronizados e documentados | | | | | | | | |
| Todos os faturamentos contra clientes são suportados por este tipo de documento expedição automática e formalizada | | | | | | | | |
| política comercial documentada e divulgada políticas de descontos e alçadas formalizadas | | | | | | | | |
| Existe pessoa responsável pelo processamento destes contratos e faturamentos Os tipos de receitas e de contratos formalizados | | | | | | | | |
| versão destes materias nas línguas quea empresa mantém operação | | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|---|-----------|----------|-----------|--------------|--------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| | | | | investimento | custos | sobre a satisfação do cliente interno | |
| sub elementos CAPITAL RELACIONAL | G | U | T | | | | GxUxTx Impactosx satisfação |
| indicadores de desempenho de vendas e operações | | | | | | | |
| Indicadores e resultados de vendas são divulgados para todos | | | | | | | |
| Estrutura formalizada e dedicada ao atendimento a clientes | | | | | | | |
| restrição quanto à comunicação da aquisição aos clientes | | | | | | | |
| lista com a receita recorrente por cliente | | | | | | | |
| registro das pendências/passivos com os clientes | | | | | | | |
| lista de produtos/serviço contratados por cada cliente | | | | | | | |
| contratos firmados com os clientes cláusulas referentes às obrigações de atendimento de suporte | | | | | | | |
| portfolio de clientes | | | | | | | |
| Canais de venda | | | | | | | |
| Clientes novos | | | | | | | |
| • Os Novos stakeholders | | | | | | | |
| • Marca | | | | | | | |
| Impressão dos Clientes sobre a empresa | | | | | | | |
| índice de fidelização de clientes | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|---|-----------|----------|-----------|--------------|--------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| | | | | investimento | custos | sobre a satisfação do cliente interno | |
| sub elementos CAPITAL RELACIONAL | G | U | T | | | | GxUxTx Impactosx satisfação |
| quota de mercado Nacional / Internacional | | | | | | | |
| Quota de mercado da concorrente (ambos nacionais e internacionais) | | | | | | | |
| No das sugestões dos clientes | | | | | | | |
| N ° de escritórios com sistemas de medição de satisfação dos clientes | | | | | | | |
| índice de satisfação do cliente | | | | | | | |
| • Portfólio Estratégico 5 maiores clientes durante o ano | | | | | | | |
| Duração do relacionamento com os clientes existentes | | | | | | | |
| % de clientes que recomendaria a nossa empresa | | | | | | | |
| Novos clientes estratégicos durante o ano | | | | | | | |
| investimento em marketing relacional | | | | | | | |
| • N ° de clientes a partir do mesmo setor de actividade | | | | | | | |
| Lista de clientes com contactos e telefones | | | | | | | |
| Padrões de atendimento ao cliente | | | | | | | |
| cadastro atualizado de informações para contato com o cliente | | | | | | | |
| Imagem Pública | | | | | | | |
| • Exposição à mídia | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|---|-----------|----------|-----------|--------------|--------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| | | | | investimento | custos | sobre a satisfação do cliente interno | |
| sub elementos CAPITAL RELACIONAL | G | U | T | | | | GxUxTx Impactosx satisfação |
| • índice de notoriedade espontânea | | | | | | | |
| • N ° de candidaturas espontâneas | | | | | | | |
| Capital de Investidores | | | | | | | |
| • N ° de contatos com investidores e analistas | | | | | | | |
| • N ° de consultas resolvidas a partir do escritório de informação do acionista | | | | | | | |
| • N° de recomendações favoráveis de analistas | | | | | | | |
| Colaboração, intensidade, e Conectividade | | | | | | | |
| • N ° de participações em congressos de negócios | | | | | | | |
| • Palestras em congressos científicos | | | | | | | |
| • Contratos de Patrocínio | | | | | | | |
| • As redes profissionais | | | | | | | |
| • Funcionários envolvidos em grupos (de negócios, político, científico) | | | | | | | |
| • Número de países em que a empresa opera | | | | | | | |
| • Número médio de funcionários por escritório | | | | | | | |
| • Número de parcerias com escolas de negócios | | | | | | | |
| • Número de alianças comerciais | | | | | | | |
| modelo de comunicação com a imprensa | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|--|-----------|----------|-----------|--------------|--------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| | | | | investimento | custos | sobre a satisfação do cliente interno | |
| sub elementos CAPITAL RELACIONAL | G | U | T | | | | GxUxTx Impactosx satisfação |
| modelo de comunicação com o mercado | | | | | | | |
| listagem de contatos na mídia | | | | | | | |
| Canais de Vendas | | | | | | | |
| estrutura de canais de vendas | | | | | | | |
| planilha ou relatório com os dados de contratos com os canais de vendas (distribuidores e representantes) | | | | | | | |
| via arquivada de todos os documentos firmados com os vendedores, distribuidores, representantes | | | | | | | |
| Acordos e compromissos com com os vendedores, distribuidores, representantes Formalizados, Padronizados e documentados | | | | | | | |

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS LÍDERES E GERENTES

Aplicado: fase 7 da pesquisa

Objetivo: verificar a consistência e aplicabilidade do método proposto, bem como o seu processo e os resultados esperados

PERGUNTAS

1: Após ouvir a explicação sobre o método, você acredita que a sua utilização durante a due dilligence poderá fazer a diferença para a diminuição da incerteza da integração?

() Sim () Não

2: Quais os pontos forte que você pode destacar neste Método?

3: Quais os pontos fracos deste método?

| análise da empresa adquirida | | média | | | | |
|---|--|--------------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <p style="text-align: center;">ATIVOS INTANGÍVEIS empresa adquirente</p> | | <p>Referência</p> | | | | |
| | | | | | | |
| 3 | <p>ROTATIVIDADE DE PESSOAL / RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS (turn over; Iniciantes; % Circulação de pessoal; % de circulação indesejada de pessoal; Política de Desligamento de Empregados; reclamatória trabalhista; retenção de talentos; Prática de integração de novos funcionários na equipe; conhecimentos críticos mapeados e identificados os especialistas; gestão de lideranças destaque a líderes a serem cuidados; Programa de Sucessão; Número de funcionários próximos a aposentadoria; nº de funcionários com estabilidade)</p> <p>CONTRATOS PERMANENTES (% de funcionários com comissão variável; Empregados com ações e programas de opções de contra de ações com bônus (conversíveis); Existência do Programa de participação nos lucros baseadas em metas organizacionais e individuais; N ° de funcionários que já ganharam prêmios em dinheiro ou pontos; % do pessoal que sente o reconhecimento explícito ; % do pessoal que sente que sua opinião é valorizada; Aplicação na totalidade da Convenção Coletiva de Trabalho; Contratos de trabalho que especificam as políticas de remuneração variável; política de remuneração (tabela salarial e estrutura de cargos); política de benefícios; folha de pagamento; modelo de operação da folha)</p> | Cap.H 3 | | | | |
| 4 | | Cap.H 4 | | | | |

| ATIVOS INTANGÍVEIS empresa adquirente | | Referência | análise da empresa adquirida | | | | | média |
|--|---|------------|------------------------------------|---|---|---|---|-------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 5 | <p>PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS (Número total de funcionários; Distribuição dos funcionários pelas áreas; Distribuição de Idade; Idade média dos funcionários; N° de gerentes; % do pessoal de pesquisa; N° de funcionários em tempo integral; n° de estagiários e trainee; Distribuição dos funcionários por diferentes modalidades de contratação; código de conduta; cumprimento rigoroso do estabelecido na legislação de RH do país; Programa formal de estágio e trainee)</p> <p>CAPITAL EDUCACIONAL (Funcionários não qualificados; Funcionários qualificados; Nível de educação; N° de funcionários fluentes no idioma Inglês, espanhol, mandarim; Experiência internacional; Política de aplicação de textos; ProgramaS de capacitação para implantação/instalação do produto, suporte ao produto e venda consultiva com valores distintivos)</p> | Cap.H 5 | | | | | | |
| 6 | <p>FORMAÇÃO PERMANENTE (% de funcionários que receberam treinamento/ano; Inventário de Treinamento e PDI; Razão de custo de treinamento / salários (anual); Índice de satisfação em relação aos treinamentos; Índice médio de aplicação nas tarefas diárias do conhecimento adquirido; Aprendizado constante através de relações com agentes externos; parcerias com instituições acadêmicas e centros de pesquisa)</p> | Cap.H 6 | | | | | | |
| 7 | <p>RESULTADOS do RH (Satisfação com a oportunidade de desenvolvimento de competências; Índice de satisfação dos empregados (pesquisa de clima); Programa de Controle médico e saúde ocupacional; Programa de Qualidade de Vida; Programa CIPA).</p> | Cap.H 7 | | | | | | |
| 8 | | Cap.H 8 | | | | | | |

| ATIVOS INTANGÍVEIS empresa adquirente | | Referência | análise da empresa adquirida | | | | | média |
|--|--|--|------------------------------------|---|---|---|---|-------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 9 | RENOVAÇÃO DA EDUCAÇÃO (Número de planos de desenvolvimento de competências; Programa de Avaliação de Desempenho) | Cap.H 9 | | | | | | |
| | COMPROMISSO E MOTIVAÇÃO (% de realização de meta individual) | Cap.H 10 | | | | | | |
| 1 1 | CAPITAL ESTRUTURAL | PLANEJAMENTO, TECNOLOGIA E PROCESSOS DE PRODUTO (Registro de propriedades industriais; listagem de produtos/ serviços; planejamento de marketing e comunicação; tabela de preço de produtos/ serviços; material de apoio de comercialização e divulgação da empresa e produtos; pesquisa e informações de seu mercado; Mapa de funcionalidade e matriz de portabilidade do Produto; Plano de Produto; Manuais de referência e técnicos; O produto tem Independência de Banco de Dados; Padronização técnica; Arquitetura do produto permite a tradução para outros idiomas; Procedimentos de Manutenção, de Desenvolvimento e de Expedição do Produto; equipamentos (servidores, computadores) estão em sua capacidade máxima de utilização) | Cap. E 1 | | | | | |
| | | | | | | | | |

| ATIVOS INTANGÍVEIS empresa adquirente | | Referência | análise da empresa adquirida | | | | | média |
|--|---|---|------------------------------------|---|---|---|---|-------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | 2 | MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL (experiência média da equipe executiva; Valores organizacionais compartilhados; investimento em modelos de gestão; N° de funcionários que participaram da construção dos planos estratégicos organizacionais; Existência de visão, missão, práticas e diretrizes de governança corporativa e objetivos estratégicos estabelecidos e de indicadores de desempenho estratégico; Existência de metas individuais / áreas, vinculadas à execução da estratégia e de procedimentos regulares de Planejamento Estratégico e para as suas revisões; Existência de controle da implementação do Planejamento Estratégico; Arcabouço estratégico atualizado e agregador de valor; indicadores de desempenho de procedimentos; auditorias de conformidade de procedimentos; ferramentas automatizadas para monitoramento; estrutura de controles internos de procedimentos automatizadas para monitoramento; estrutura de controles internos de Contábeis; Ativos Intangíveis mensurados) | | | | | | |
| 1 | 3 | CAPITAL DE INOVAÇÃO (N° de atuais e novos produtos/serviços; Volume de venda ligados a novos produtos / serviços introduzidos no ano passado; % de movimento de vendas do grupo; Projeção de movimento de vendas médio; investimento em inovação; investimento no desenvolvimento de produtos, em melhoria de processos e em projetos pesquisa, desenvolvimento e inovação; Centros de excelência e Projetos em curso) | Cap. E 2 | | | | | |
| | | | Cap. E 3 | | | | | |

| ATIVOS INTANGÍVEIS empresa adquirente | | Referência | análise da empresa adquirida | | | | | média |
|--|--|------------|------------------------------------|---|---|---|---|-------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 14 | INFRA-ESTRUTURA (investimento em instalações, equipamentos e informática; N ° de servidores; Documentação de licenciamento de todos os softwares em uso; Estrutura (domínio e endereços) de email próprio; Inventário de hardware e software compatível com o ativo da empresa; política e procedimento definido de backup; Estrutura de TI , existe - firewall, nobreak, antivírus, redeLan, servidores próprios; Estrutura Atendimento a Clientes; contratos de parcerias) | Cap. E 4 | | | | | | |
| | | Cap. E 5 | | | | | | |
| 16 | SUPORTE AO CLIENTE (N ° de escritórios nacionais e no exterior) | Cap. E 6 | | | | | | |
| 17 | COMPROMISSO SOCIAL E AMBIENTAL (Investimento em apoio cultural e voluntariado; O investimento em gestão ambiental; N ° de auditorias nas instalações da empresa) | Cap. E 7 | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| ATIVOS INTANGÍVEIS empresa adquirente | | Referência | análise da empresa adquirida | | | | | média |
|--|---|------------|------------------------------------|---|---|---|---|-------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 18 | INFRA-ESTRUTURA BASEADA NO CONHECIMENTO (N ° de funcionários com acesso à intranet / total de funcionários, No de documentos compartilhados na intranet; % de documentos de conhecimentos atualizados na intranet, N ° de banco de dados para que a empresa tem acesso e de funcionários com acesso à Internet / total de funcionários; N ° de bancos de dados de conhecimento compartilhados, de participantes em melhores práticas de processos e de projectos de gestão do conhecimento; Site institucional e Link dedicado para Internet; Estrutura (domínio e enderços) de email próprios) | Cap. E 8 | | | | | | |
| | ESCRITÓRIO (Computadores por escritório; N ° de funcionários conectados via e-mail; Confiabilidade de hardware e software; Empregados com a opção de teletrabalho o u home office; Funcionários com celular e laoptop corporativo) | Cap. E 9 | | | | | | |
| 20 | PROCESSOS ADMINISTRATIVOS (Tempo médio de resposta das chamadas telefônicas e % das consultas respondidas no mesmo dia) | Cap. E 10 | | | | | | |

| ATIVOS INTANGÍVEIS empresa adquirente | | Referência | análise da empresa adquirida | | | | | média |
|--|---------------------------|--|------------------------------------|---|---|---|---|-------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2 | CAPITAL RELACIONAL | <p>CONTRATOS E OBRIGAÇÕES COM CLIENTES (Portfolio de Contratos; planilha ou relatório com os dados de contratos; via arquivada de todos os documentos firmados com clientes; Número de contratos; Acordos e compromissos com clientes Formalizados, Padronizados e documentados suppritando os faturamentos contra clientes; expedição automática e formalizada; política comercial documentada e divulgada; políticas de descontos e alçadas formalizadas; Existe pessoa responsável pelo processamento destes contratos e faturamentos; Os tipos de receitas e de contratos formalizados; versão destes materias nas linguas quea empresa mantém operação; indicadores de desempenho de vendas e operações; Indicadores e resultados de vendas são divulgados para todos; Estrutura formalizada e dedicada ao atendimento a clientes; restrição quanto à comunicação da aquisição aos clientes; lista com a receita recorrente por cliente; registro das pendências/passivos com os clientes; lista de produtos/serviço contratados por cada cliente; contratos firmados com os clientes cláusulas referentes às obrigações de atendimento de suporte)</p> | | | | | | |
| 1 | | | Cap. R 1 | | | | | |
| 2 | | PERFIL DO CLIENTE (N ° de clientes públicos, privados e no exterior. segmentação/ classificação dos clientes) | Cap. R 2 | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |

| ATIVOS INTANGÍVEIS empresa adquirente | | Referência | análise da empresa adquirida | | | | | média |
|--|---|--|------------------------------------|---|---|---|---|-------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2 | 3 | PORTFÓLIO DO CLIENTE (Canais de venda; clientes novos; os novos stakeholders; Marca; Impressão dos Clientes sobre a empresa; índice de fidelização de clientes; quota de mercado Nacional / Internacional; Quota de mercado da concorrente (ambos nacionais e internacionais; índice de satisfação do cliente; Portfólio Estratégico 5 maiores clientes durante o ano; Duração do relacionamento com os clientes existentes; % de clientes que recomendaria a nossa empresa; Novos clientes estratégicos durante o ano; N° de clientes a partir do mesmo setor de atividade; Lista de clientes com contatos e telefones; Padrões definidos de atendimento ao cliente; cadastro atualizado de informações para contato com o cliente) | Cap. R 3 | | | | | |
| 2 | 4 | CAMAIS DE VENDAS (estrutura de canais de vendas; planilha ou relatório com os dados de contratos com os canais de vendas (distribuidores e representantes); via arquivada de todos os documentos firmados com os vendedores, distribuidores, representantes; Acordos e compromissos com os vendedores, distribuidores, representantes Formalizados, Padronizados e documentados) | Cap. R 4 | | | | | |
| 2 | 5 | COLABORAÇÃO, INTENSIDADE E CONECTIVIDADE (Contratos de Patrocínio; Número de países em que a empresa opera; Número médio de funcionários por escritório; Número de parcerias com escolas de negócios; Número de alianças comerciais; modelo de comunicação com a imprensa; modelo de comunicação com o mercado; listagem de contatos na mídia) | Cap. R 5 | | | | | |
| 2 | 6 | CAPITAL DE INVESTIDORES (N° de contatos com investidores e analistas; N° de recomendações favoráveis de analistas) | Cap. R 6 | | | | | |

APÊNDICE E – RESULTADO DA PRIORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DAS OIC EM F&A

| PESQUISA Matriz GUT : INTEGRAÇÃO ATIVOS INTANGÍVEIS DE OIC EM F&A | | | | | | | | | |
|--|-----------|----------|-----------|--------------|--------|-------------------------------|--------|-----------|------------|
| INTEGRAÇÃO DE CAPITAL INTELECTUAL | | | | | | | | | |
| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total | | |
| | | | | Investimento | custos | satisfação do cliente interno | | | |
| CAPITAL HUMANO | G | U | T | | | | GxUxTx | Impactosx | satisfação |
| PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS | | | | | | | | | |
| • Número total de funcionários | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 1250 | | |
| • Distribuição dos funcionários (Distribuição, Produção, Departamento de TI, etc.) | 4 | 4 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1200 | | |
| • Distribuição de Idade | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | | |
| • Idade média dos funcionários | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 36 | | |
| • A distribuição por sexo (masculino, feminino) | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | | |
| • N ° de gerentes | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1000 | | |
| •% do pessoal de pesquisa | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 2500 | | |
| • N ° de funcionários em tempo integral | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 1800 | | |
| n° de estagiários e trainee | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 1800 | | |
| Distribuição dos funcionários por diferentes modalidades de contratação (CLT's, | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 1600 | | |

| | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|-------|--|--|
| cooperados, PJ's, autônomos, etc) | | | | | | | | | |
| código de conduta | | | | | | | | | |
| cumprimento rigoroso do estabelecido na legislação de RH do país | | | | | | | | | |
| Programa formal de estágio e trainee | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 1200 | | |
| | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1200 | | |
| | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 240 | | |
| CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO | | | | | | | | | |
| • N° de funcionários que trabalham no exterior permanentemente | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 768 | | |
| • N° de funcionários que tenham participado em projetos internacionais durante o ano | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 648 | | |
| Canais eficientes de comunicação across network (Definição da forma de divulgação interna da aquisição e sobre a integração; conhecimento dos profissionais da adquirida quanto às políticas de RH) | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 10000 | | |
| N° planejamento de carreira | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | | |
| ROTATIVIDADE DE PESSOAL (turn over) | | | | | | | | | |
| • Iniciantes | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 5 | 480 | | |
| • Demitiu-se | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | | |
| •% Circulação de pessoal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 360 | | |
| •% de circulação indesejada de pessoal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 360 | | |
| Política de Desligamento de Empregados | 5 | 4 | 3 | 5 | 1 | 1 | 300 | | |
| reclamatória trabalhista | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 288 | | |
| retenção de talentos | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4500 | | |
| Prática de integração de novos funcionários na equipe | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 1200 | | |
| conhecimentos críticos mapeados e identificados os especialistas | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 12500 | | |
| gestão de lideranças destaque a líderes a serem cuidados | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3840 | | |
| Programa de Sucessão | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 144 | | |
| Número de funcionários próximos a aposentadoria | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 12 | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|------|
| nº de funcionários com estabilidade | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 12 |
| CAPITAL EDUCACIONAL | | | | | | | |
| • Funcionários não qualificados | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 240 |
| • Funcionários qualificados | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 240 |
| • Nível de educação | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4000 |
| • N ° de funcionários fluentes no idioma Inglês | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 1 | 900 |
| nº de funcionários fluentes no idioma espanhol | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1620 |
| nº de funcionários fluentes no idioma mandarim | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 | 600 |
| • Número de prêmios | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 0 |
| • Publicações profissionais por empregado | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| • Experiência internacional (atividades de viagem) | 5 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 180 |
| Política de aplicação de textos | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 360 |
| Programa de capacitação para implantação/instalação do produto | 2 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 150 |
| Programa de capacitação específica para suporte ao produto | 1 | 2 | 2 | 1 | 5 | 5 | 100 |
| Programa de capacitação para venda com valores distintivos | 1 | 2 | 3 | 1 | 5 | 5 | 150 |
| RENOVAÇÃO DA EDUCAÇÃO | | | | | | | |
| • Número de planos de desenvolvimento de competências | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 60 |
| Programa de Avaliação de Desempenho | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 60 |
| COMPROMISSO E MOTIVAÇÃO | | | | | | | |
| • % de realização de meta individual | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 12 |
| • Média de idade de funcionários mais velhos | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| CONTRATOS PERMANENTES | | | | | | | |
| • % de funcionários com comissão variável / total de funcionários | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 60 |
| • Empregados com ações e programas de opções de compra de ações com bônus | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 300 |

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|--|--|--|------|
| (conversíveis) | | | | | | | | | | |
| Existência do Programa de participação nos lucros baseadas em metas organizacionais e individuais | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | | | | 300 |
| • N ° de funcionários que já ganharam prêmios (prêmios em dinheiro, prêmios em pontos) | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | | | | 12 |
| •% do pessoal Promovido / total de pessoal | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 0 |
| •% do pessoal que sente o reconhecimento explícito | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | | | | 12 |
| •% do pessoal que sente que sua opinião é valorizada | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | | | | 12 |
| Aplicação na totalidade da Convenção Coletiva de Trabalho | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 5 | | | | 900 |
| Contratos de trabalho que especificam as políticas de remuneração variável (comissões, prêmios...) | 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 5 | | | | 1000 |
| política de remuneração (tabela salarial e estrutura de cargos) | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | | | | 3000 |
| política de benefícios | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | | | | 60 |
| folha de pagamento | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | | | | 9375 |
| modelo de operação da folha | 5 | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | | | | 200 |
| FORMAÇÃO PERMANENTE | | | | | | | | | | |
| •% de funcionários que receberam treinamento/ano | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | | | | 12 |
| Dias de treinamento por empregado | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 0 |
| Inventário de Treinamento e PDI | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | | | | 12 |
| Número médio/ horas de treinamento por empregado / ano | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 0 |
| Razão de horas de treinamento / horas de trabalho (anual) | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 0 |
| Investimento em treinamento (empregado / ano) | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 0 |
| Razão de custo de treinamento / salários (anual) | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | | | | 12 |
| Índice de satisfação em relação aos treinamentos | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | | | | 12 |
| Índice médio de aplicação nas tarefas diárias do conhecimento adquirido | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | | | | 12 |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|-------|
| Aprendizado constante através de relações com agentes externos | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 960 |
| parcerias com instituições acadêmicas e centros de pesquisa | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 12 |
| RESULTADOS do RH | | | | | | | |
| • Satisfação com a oportunidade de desenvolvimento de competências | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 60 |
| • Índice de satisfação dos empregados (pesquisa de clima) | 5 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 300 |
| • Ausência por motivo de doença (dias / empregado) | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 0 |
| Programa de Controle médico e saúde ocupacional | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 60 |
| • Danos pessoais com perda de horas de trabalho | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 0 |
| Programa de Qualidade de Vida | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 60 |
| Programa CIPA | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 60 |
| • Custos atribuíveis às falhas externas | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 0 |
| ORGANIZAÇÃO E CONTROLES DE DOCUMENTAÇÃO NA AREA DE PESSOAS | | | | | | | |
| documentação dos funcionários (ativos e inativos); | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 6000 |
| Controle paralelo de férias | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 15625 |
| documentação e disponibilidade do recolhimento dos encargos INSS, FGTS e IRF; | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4500 |
| Disponibilização do Livro de inspeção do trabalho; | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 1 | 320 |
| Contrato de trabalho formal para CLTs com eventuais anexos (confidencialidade, Uso de Voz e Imagem); | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 1250 |

| Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total | | |
|---|----------|-----------|--------------|-------|-------------------------------|---------------------------------|---|-----|
| | | | Investimento | custo | satisfação do cliente interno | | | |
| G | U | T | | | | Impactos x GxUxTx satisfação | | |
| CONSTRUCTOS | | | | | | | | |
| CAPITAL ESTRUTURAL | | | | | | | | |
| | | | 5 | 3 | 5 | 2 | 1 | 750 |
| Procedimento definido de backup | | | | | | | | |
| | | | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 300 |
| Estrutura de TI, existe - firewall, nobreak, antivírus, redeLan, servidores próprios: | | | | | | | | |
| | | | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 300 |
| Estrutura Atendimento a Clientes | | | | | | | | |
| | | | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 120 |
| contratos de parcerias cm provedores de ferramentas de desenvolvimento de software e ou plataformas de banco de dados | | | | | | | | |
| | | | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 100 |
| Política de back up | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 0 |
| Escritório | | | | | | | | |
| | | | 1 | 4 | 3 | 2 | 5 | 480 |
| Computadores por escritório | | | | | | | | |
| | | | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 18 |
| • N ° de funcionários conectados via e-mail | | | | | | | | |
| | | | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 200 |
| • Confiabilidade de hardware e software | | | | | | | | |
| | | | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 10 |
| • Empregados com a opção de teletrabalho o u home office | | | | | | | | |
| | | | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 | 200 |
| • Funcionários com celular corporativo | | | | | | | | |
| | | | 2 | 3 | 5 | 1 | 3 | 450 |
| • Empregados com laptop corporativo | | | | | | | | |
| Infra-estrutura baseada no conhecimento | | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tedência | Impacto | | | Total |
|---|-----------|----------|----------|--------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| | G | U | T | Investimento | custo | satisfação do cliente | GxUTx Impactosx satisfação |
| CAPITAL ESTRUTURAL | | | | | | | |
| • N ° de melhores práticas na intranet | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 |
| • N ° de funcionários com acesso à intranet / total de funcionários | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 270 |
| • No de documentos compartilhados na intranet | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 8 |
| • % de documentos de conhecimentos atualizados na intranet | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 8 |
| • N ° de banco de dados que a empresa tem acesso | 5 | 2 | 4 | 1 | 5 | 5 | 100 0 |
| • N ° de funcionários com acesso à Internet / total de funcionários | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 375 |
| • N ° de bancos de dados de conhecimento compartilhados | 2 | 5 | 3 | 1 | 2 | 5 | 300 |
| • N ° de participantes em melhores práticas de processos | | | | | | | 0 |
| • N ° de projectos de gestão do conhecimento | 1 | 3 | 5 | 1 | 5 | 4 | 300 |
| • Pesquisas de banco de dados | | | | | | | 0 |
| Site institucional | | | | | | | |
| Link dedicado para Internet | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 250 |
| Estrutura (domínio e endereços) de email próprios | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 80 |
| Suporte ao Cliente | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 125 0 |
| • N ° de escritórios nacionais | 5 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 450 |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|---|-----------|----------|-----------|--------------|-------|-------------------------------|-------|
| | | | | Investimento | custo | satisfação do cliente interno | |
| CAPITAL ESTRUTURAL | | | | | | | |
| • N ° de escritórios no exterior | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 675 |
| Processos Administrativos | | | | | | | |
| • Tempo médio de resposta das chamadas telefônicas | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 5 | 120 |
| • % das consultas respondidas no mesmo dia | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 40 |
| Capital de Inovação | | | | | | | |
| N ° de produtos/serviços | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1000 |
| N ° de novos produtos/serviços | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 2500 |
| Volume de venda ligados a novos produtos / serviços introduzidos no ano passado | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 1 | 250 |
| % de movimento de vendas do grupo | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 | 1 | 400 |
| Projeção de movimento de vendas médio | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1000 |
| • investimento em inovação | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 40 |
| N ° de idéias e experiências partilhadas | | | | | | | 0 |
| número médio de idéias por funcionário | | | | | | | 0 |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tedência | Impacto | | | Total |
|---|-----------|----------|----------|--------------|-------|-------------------------------|----------------------------------|
| | G | U | T | Investimento | custo | satisfação do cliente interno | GxUTx Impactosx satisfação |
| CAPITAL ESTRUTURAL | | | | | | | |
| investimento no desenvolvimento de produtos | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 1 | 750 |
| investimento em melhoria de produtos | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 937 |
| investimento em melhoria de processos | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 8 |
| investimento em projetos pesquisa, desenvolvimento e inovação | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 25 |
| Centros de excelência | 5 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 100 |
| Projetos em curso | 1 | 4 | 5 | 1 | 5 | 1 | 100 |
| Qualidade | | | | | | | |
| • Acreditações e certificações | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 1 | 250 |
| • Número de certificações ISO | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 500 |
| • Número de comitês de qualidade | | | | | | | 0 |
| • Número de funcionários com formação em qualidade total | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 12 |
| participação dos trabalhadores na melhoria interna e projetos de inovação tecnológica | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 8 |
| participação dos trabalhadores na melhoria interna e projetos de inovação tecnológica | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 625 |
| 0 | | | | | | | 0 |
| Modelo de Gestão Organizacional | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|--|-----------|----------|-----------|--------------|-----------------------|----------------|-------------------------|
| | | | | Investimento | satisfação do cliente | GxUxTx interno | |
| CAPITAL ESTRUTURAL | G | U | T | | | | Impactosx satisfação |
| experiência média da equipe executiva | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 125 0 |
| Valores organizacionais compartilhados | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 60 |
| investimento em modelos de gestão | | | | | | | 0 |
| número de modelos de negócios próprios | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 750 |
| N ° de usuários com sistema de planejamento estratégico | | | | | | | 0 |
| N ° de funcionários que participaram da construção dos planos estratégicos organizacionais | | | | | | | 0 |
| Existência de missão e visão estabelecidas | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 250 0 |
| Existência de práticas e diretrizes de governança corporativa | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 200 0 |
| Existência de objetivos estratégicos estabelecidos | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 250 0 |
| Existência de indicadores de desempenho estratégico | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 375 0 |
| Existência de metas individuais / áreas, vinculadas à execução da estratégia | 5 | 5 | 3 | 1 | 2 | 5 | 750 |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|--|-----------|----------|-----------|--------------|-------|-------------------------------|---------------------------------|
| | | | | Investimento | custo | satisfação do cliente interno | |
| CAPITAL ESTRUTURAL | G | U | T | | | | Impactos x GxUxTx satisfação |
| Existência de procedimentos regulares de Planejamento Estratégico e para as suas revisões | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 48 |
| Existência de controle da implementação do Planejamento Estratégico | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 432 |
| Arcabouço estratégico atualizado e agregador de valor | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| indicadores de desempenho de procedimentos | 1 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 180 |
| auditorias de qualquer tipo (internas ou externas) para verificar a conformidade de procedimentos | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 225 |
| utilização de ferramentas automatizadas para monitoramento de procedimentos | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 3 | 750 |
| estrutura de controles internos de procedimentos atualizadas e agregam valor (Indicadores, Auditorias e Ferramentas Automatizadas) | 2 | 5 | 5 | 1 | 2 | 3 | 300 |
| Padrões de faturamento | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 375 |
| | | | | | | | 0 |
| Parâmetros fiscais e Contábeis | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 125 |
| | | | | | | | 0 |
| Ativos Intangíveis mensurados | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 625 |
| | | | | | | | 0 |
| Compromisso Social e Ambiental | | | | | | | |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|--|-----------|----------|-----------|--------------|-------|-------------------------------|-------------------|
| | | | | Investimento | custo | satisfação do cliente interno | |
| CAPITAL ESTRUTURAL | G | U | T | | | | Impactos x GxUxTx |
| • Investimento em apoio cultural e voluntariado | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 16 |
| • O investimento em gestão ambiental | 1 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 20 |
| • N ° de auditorias nas instalações da empresa | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 1125 |
| Planejamento, tecnologia e Processos de Produto | | | | | | | |
| Registro de propriedades industriais | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2500 |
| listagem de produtos/ serviços | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 6250 |
| planejamento de marketing e comunicação | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2500 |
| tabela de preço de produtos/ serviços | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 5 | 1250 |
| material de apoio de comercialização e divulgação da empresa e produtos | 1 | 3 | 5 | 1 | 5 | 1 | 75 |
| pesquisa e informações de seu mercado | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 7500 |
| Mapa de funcionalidade (matriz: Produto x funcionalidades ou produto x módulo x funcionalidade) | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 6250 |
| Matriz de portabilidade do Produto (relacionamento entre hardware, software e idioma) | 5 | 5 | 2 | 4 | 1 | 1 | 200 |
| Plano de Produto - mapa de planejamento de construções; plano de evoluções por releases e versões, e a existência de passivos com clientes | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | 500 |

| CONSTRUCTOS | | | | | | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|--|--|--|--|--|--|-----------|----------|-----------|--------------|-------|-----------------------|-------|
| CAPITAL ESTRUTURAL | | | | | | | | | Investimento | custo | satisfação do cliente | |
| Manuais de referência atualizada da ultima versão do produto (idiomas de clientes) | | | | | | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 1 | 250 |
| Manuais técnicos atualizados na ultima versão do produto | | | | | | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 1 | 250 |
| O produto tem Independência de Banco de Dados (Oracle, SQL Server e DB2) | | | | | | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 36 |
| Padronização técnica - parametrização/Configuração/Customização do produto (ex.: Apl, BO, XML) | | | | | | 5 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 90 |
| Arquitetura do produto permite a tradução para outros idiomas. | | | | | | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 5 | 1250 |
| Procedimentos de Manutenção do Produto (regras/normas/metodologia, etc); | | | | | | 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 1 | 200 |
| Procedimentos de Desenvolvimento do Produto/SQA (regras/normas/metodologia, métricas. etc); | | | | | | 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 1 | 300 |
| Procedimentos de Expedição do Produto (ex.: processo de geração de chave de validação, controle de segurança do sistema. Verificar a existência de gestão de controle de configuração/mudanças.) | | | | | | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 1 | 250 |
| equipamentos (servidores, computadores) estão em sua capacidade máxima de utilização | | | | | | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 15 |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|---|-----------|----------|-----------|--------------|--------|-------------------------------|-------|
| | | | | investimento | custos | satisfação do cliente interno | |
| sub elementos CAPITAL RELACIONAL | G | U | T | | | | |
| Clientes novos | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4096 |
| • Os Novos stakeholders | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 2000 |
| • Marca | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 15625 |
| Impressão dos Clientes sobre a empresa | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 15625 |
| índice de fidelização de clientes | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 225 |
| quota de mercado Nacional / Internacional | 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 160 |
| Quota de mercado da concorrente (ambos nacionais e internacionais) | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 1 | 360 |
| No das sugestões dos clientes | | | | | | | 0 |
| N ° de escritórios com sistemas de medição de satisfação dos clientes | | | | | | | 0 |
| índice de satisfação do cliente | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 625 |
| • Portfólio Estratégico 5 maiores clientes durante o ano | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 5 | 900 |
| Duração do relacionamento com os clientes existentes | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 5 | 100 |
| % de clientes que recomendaria a nossa empresa | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 125 |
| Novos clientes estratégicos durante o ano | 5 | 2 | 1 | 5 | 1 | 5 | 250 |
| investimento em marketing relacional | | | | | | | 0 |
| • N ° de clientes a partir do mesmo setor de actividade | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1125 |
| Lista de clientes com contatos e telefones | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 12500 |
| Padrões de atendimento ao cliente | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 12500 |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total |
|--|-----------|----------|-----------|--------------|--------|-------------------------------|-------|
| | | | | investimento | custos | satisfação do cliente interno | |
| sub elementos CAPITAL RELACIONAL | G | U | T | | | | |
| cadastro atualizado de informações para contato com o cliente | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 12500 |
| Imagem Pública | | | | | | | 0 |
| • Exposição à mídia | | | | | | | 0 |
| • índice de notoriedade espontânea | | | | | | | 0 |
| • N° de candidaturas espontâneas | | | | | | | 0 |
| Capital de Investidores | | | | | | | 0 |
| • N° de contatos com investidores e analistas | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 5 | 75 |
| • N° de consultas resolvidas a partir do escritório de informação do acionista | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 5 | 75 |
| • N° de recomendações favoráveis de analistas | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5000 |
| Colaboração, intensidade, e Conectividade | | | | | | | 0 |
| • N° de participações em congressos de negócios | | | | | | | 0 |
| • Palestras em congressos científicos | | | | | | | 0 |
| • Contratos de Patrocínio | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 20 |
| • As redes profissionais | | | | | | | 0 |
| • Funcionários envolvidos em grupos (de negócios, político, científico) | | | | | | | 0 |
| • Número de países em que a empresa opera | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 6250 |
| • Número médio de funcionários por escritório | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3750 |

| CONSTRUCTOS | Gravidade | Urgência | Tendência | Impacto | | | Total | |
|---|-----------|----------|-----------|--------------|--------|-------------------------------|-------|------|
| | | | | investimento | custos | satisfação do cliente interno | | |
| sub elementos CAPITAL RELACIONAL | G | U | T | | | | | |
| | | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 288 | |
| | | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 2 | 750 |
| | | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 1250 |
| | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3125 |
| | | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 1250 |
| | | | | | | | | |
| | | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 9375 |
| | | 5 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 1500 |
| | | 5 | 3 | 5 | 1 | 5 | 1 | 375 |
| Formalizados, Padronizados e documentados | 5 | 3 | 5 | 1 | 5 | 1 | 375 | |