

Gestão do conhecimento de *service desk*: estudo de caso da integração em empresas adquiridas por uma corporação multinegócios

Edgard Dias da Silva

Doutorando do Programa de Pós-graduação em Informática e Gestão do Conhecimento da Universidade Nove de Julho, UNINOVE, São Paulo, Brasil
professor_edgard@hotmail.com

Marcos Antonio Gaspar

Doutor em Administração pela USP, Docente permanente do Programa de Pós-graduação em Informática e Gestão do Conhecimento (M/D) da Universidade Nove de Julho, UNINOVE, São Paulo, Brasil
marcos.antonio@uni9.pro.br

Ivanir Costa

Doutor em Engenharia da Produção pela USP, docente Permanente do Programa de Pós-graduação em Informática e Gestão do Conhecimento (M/D) da Universidade Nove de Julho, UNINOVE, São Paulo, Brasil
ivanirc@uni9.pro.br

Fabio Luis Falchi de Magalhães

Doutorando em Informática e Gestão do Conhecimento (M/D) da Universidade Nove de Julho, UNINOVE, São Paulo, Brasil
fabiosimp@gmail.com

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 16.10.2017
Aprovado em 20.12.2017



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

Resumo

O objetivo desta pesquisa é apresentar os ganhos alcançados com o processo de integração da gestão do conhecimento de áreas de *service desk* de organizações adquiridas por uma empresa de multinegócios. Diante do aumento de fusões e aquisições (F&A), as empresas adquirentes precisam se preparar para absorver as novas áreas de TI de organizações adquiridas, o que justifica a contribuição desta pesquisa. Esta é uma pesquisa descritiva qualitativa e quantitativa, cujo método empregado foi o estudo de caso único junto a uma grande companhia multinegócios brasileira representativa no mercado nacional. Os principais resultados da pesquisa foram: aumento da eficiência dos procedimentos; aumento da satisfação dos usuários; facilidade do processo de absorção do *service desk*; rapidez na transferência do conhecimento; elaboração de mecanismos de controle durante o processo de absorção do *service desk* e introdução de indicadores individuais. Conclui-se que o processo apresentado pode servir como norteador para empresas em situação de F&A.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; *Service desk*; Tecnologia da informação; Fusões e aquisições.

Service desk knowledge management: a case study of integration in companies acquired by a multi-business corporation

Abstract

This research aims to show the gains achieved with the integration of knowledge management of service desk areas of companies acquired by a multi-business company. Due to the increase in mergers and acquisitions (M&As), the acquiring companies need to prepare itself to absorb the new areas of IT from acquired companies. This is a descriptive qualitative research carried out by a single case study with a great Brazilian multi-business company. The main results highlight the increased effectiveness of the processes, increased user satisfaction, easier service desk absorption process, speed on the transfer of knowledge, development of control mechanisms during the process of the service desk absorption and introduction of individual indicators. The dossier analyzed can serve as a guide for companies in M&A's situation.

Key words: Knowledge management; Service desk; Information technology; Mergers and acquisitions.

Gestão del conocimiento del *service desk*: estudio de caso de integración de compañías adquiridas por una empresa multinegocio

Resumén

El objetivo de esta investigación es presentar los avances logrados con el proceso de integración de conocimiento de *service desk* de empresas adquiridas por una empresa multinegocio. Sobre el aumento de fusiones y adquisiciones (F & A), adquiriendo las empresas necesitan prepararse absorber el nuevo él áreas de las empresas adquiridas, por lo tanto, la contribución de esta investigación. Se trata de una investigación cualitativa, descriptiva, cuyo método fue el estudio de caso único con un representante de la gran empresa multinegocio brasileña en el mercado nacional. Los principales resultados de la investigación fueron: aumento de la eficiencia de los procedimientos; mayor satisfacción de los usuarios; facilitar el proceso de absorción de *service desk*; rápida transferencia de conocimientos; elaboración de mecanismos de control durante el proceso de absorción de *service desk* y introducción de indicadores individuales. Se concluye que el expediente presentado puede servir como una guía para empresas en situación de F & A.

Palabras clave: Gestión del conocimiento; *Service desk*; Tecnología de la información; Fusiones y adquisiciones.

1 Introdução

As fusões e aquisições (F&A) são cada vez mais comuns num mundo globalizado (Ferreira & Callado, 2015). Segundo Rossetti (2001), em mais da metade dos casos, grandes empresas veem nas F&A três fatores principais: ganhos de *market share* (participação no mercado), maior amplitude geográfica de atuação e crescimento por meio da ampliação de escalas operacionais. De acordo com o *World Investment Report*, o aporte de investimento direto estrangeiro no mundo foi avaliado em 1,23 trilhões de dólares, dos quais as F&A correspondem a 32%, ou 393 bilhões de dólares (UNCTAD, 2015). Em complemento, Oliveira e Oliveira (2015) apregoam que, além destes aspectos concernentes ao crescimento geral da empresa, outros objetivos prospectados pelas empresas em situações de F&A voltam-se à ampliação da competitividade, à diversificação (tanto de produtos, como de negócios), à verticalização (integração da cadeia de negócios), bem como à busca por sinergia, o que inclui o aporte de tecnologia e a obtenção de novos conhecimentos.

Segundo a KPMG (2016), que realiza estudo sobre fusões e aquisições no Brasil, o número de F&A referente ao primeiro trimestre de 2016 atingiu recorde para o período, uma vez que foram concretizadas 86 operações domésticas de F&A nos primeiros três meses de 2016. Se comparado ao mesmo período de 2015, nota-se que o crescimento foi de 36,5%. Esse aumento se deu, principalmente, em relação às negociações concretizadas no setor de tecnologia da informação - TI (18,6% das operações), seguida do setor de alimentos, bebidas e tabacos (10,5%) e de educação (9,3%) (KPMG, 2016; Ferreira & Callado, 2015).

Justifica-se esta pesquisa, pois, diante desse aumento de F&A no país, empresas e departamentos de tecnologia das organizações precisam se preparar para absorver novas áreas de TI das empresas adquiridas (Oliveira & Oliveira, 2015; Batista, Pessanha, Gonçalves, Nogueira & Candido, 2014). A integração da TI durante processos de F&A envolve dois componentes fundamentais para o sucesso da absorção: os sistemas de informação (SI) da empresa adquirida que suportam suas unidades de negócios e a integração da própria TI da organização adquirida (Zhao, 2006).

O desafio se torna ainda maior se a empresa adquirente for uma corporação de multinegócios ou de atuação diversificada (Reynolds & Yetton, 2015; Pires & Marcondes, 2017). Nesse caso, o gerenciamento da transição por parte das equipes de gestão deve ser ainda maior e acompanhado de perto, pois quanto mais as operações diárias e as estratégias corporativas chaves dependerem da TI, maior será o papel estratégico que a TI assume para a empresa (Fernandes & Abreu, 2014). Em decorrência disso, a integração dos STIs pode proporcionar um grande ganho de escala, funções e processos, além de reduzir a redundância e a capacidade subutilizada na empresa. Ou seja, a empresa busca alcançar maior integração das tecnologias e sistemas de informação ao término do processo de fusão entre as organizações envolvidas, o que nem sempre ocorre (Tanriverdi & Uysal, 2015; Weber & Pliskin, 1996).

Face ao contexto exposto, o objetivo da presente pesquisa é verificar os ganhos porventura alcançados com o processo de integração da gestão do conhecimento de áreas de *service desk* de empresas adquiridas por uma empresa de multinegócios. Tais possíveis ganhos serão verificados: 1) por meio da análise das entrevistas e questionários aplicados aos colaboradores envolvidos no processo

de F&A; 2) por meio da verificação da gestão do conhecimento praticada pela empresa, representada pelos processos e procedimentos criados, seguidos e aplicados pelos colaboradores e, 3) pela estrutura criada pela área de TI da empresa para receber as empresas adquiridas nos processos de F&A pelos quais passou. É importante salientar que a empresa estudada passou por diversas fases antes de consolidar seus processos, procedimentos, mudanças no comportamento e forma de pensar dos colaboradores. Dessa forma, a empresa conseguiu assim realizar as transições necessárias para que o processo de aquisição da área de *service desk* de empresas adquiridas fosse realizado de maneira a minimizar problemas que são facilmente observados em processos de F&A, conforme relatado nos estudos de Nunes e Vieira (2016).

2 Fundamentação teórica

2.1 Fusões e aquisições

Entende-se que a transação de fusão propicie que uma entidade seja combinada com outra, de modo que, no mínimo, uma delas acabe por perder a sua identidade original com o decorrer do tempo. Já a aquisição, objeto de estudo desta pesquisa, em específico, trata de uma transação na qual uma empresa obtém o controle de outra sem combinar os ativos das empresas envolvidas (Kobayashi, 2017; Group of Ten, 2001).

Ferreira & Callado (2015) constaram um grande crescimento do volume e amadurecimento de F&A no Brasil, influenciado por questões macroeconômicas, mesmo em período de economia turbulenta, tanto no país como globalmente. Para Camargos e Camargos (2015), que fizeram uma análise da produção científica sobre esta temática na literatura nacional no período de 1994 a 2014, apesar do crescimento da produção brasileira, os autores perceberam certa controvérsia e complexidade nos estudos já realizados. Isso porque há discordância sobre os aspectos acerca dos ganhos esperados em processos de F&A.

A despeito dessas controvérsias, existem razões relevantes para que o aumento de F&A ocorresse, pois tais transações contribuem para o sucesso das operações das empresas (Tanriverdi & Uysal, 2015). Entre esses fatores destacam-se: mudanças tecnológicas, globalização, comoditização, baixo crescimento,

excesso crônico de capacidade que conduz à consolidação, fragmentação, grandes investimentos de capital, volatilidade de preços, desregulamentação e aumento de capacidade (Ferreira & Callado, 2015; Ahern & Weston, 2007). Além das razões citadas, Fernandes e Abreu (2014) destacam a tecnologia como importante fator a ser considerado em processos de F&A. Isso se deve ao fato de que, em específico, avanços tecnológicos de comunicação e processamento de dados geram redução dos custos de gestão da informação dos sistemas de tecnologia da informação (STIs) nas organizações, com consequente aumento de eficiência na sua utilização em áreas e processos da empresa, como é o caso do *service desk* em especial.

2.2 Processo de integração de aquisição

Haspeslagh e Jemison (1991) argumentam que a integração é a parte a qual os gestores menos apreciam em uma aquisição, pois é difícil, consome tempo, apresenta incertezas e é repleta de riscos e retrocessos. A integração, segundo os autores, compreende um processo iterativo e gradual nos quais indivíduos de duas organizações aprendem a trabalhar em conjunto e cooperativamente na transferência de capacidades estratégicas. A Figura 1 apresenta os principais pontos envolvidos na dinâmica do processo de integração numa aquisição.

Na Figura 1 (Haspeslagh & Jemison, 1991) está representado o fluxo de uma aquisição, composto por quatro fases distintas identificadas como ideias, justificativas, integração e resultados.

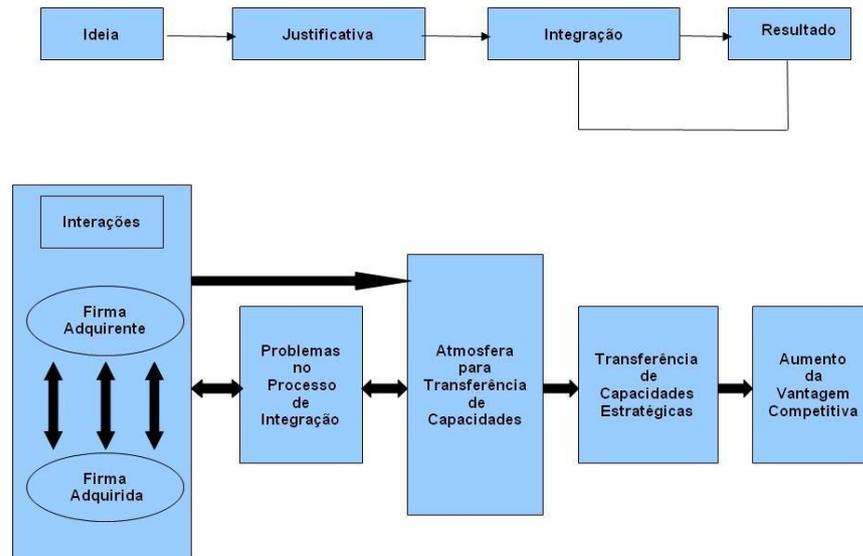


Figura 1

Processo de integração de aquisição.

Fonte: Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press. (p. 107).

Haspeslagh e Jemison (1991) apresentam três problemas recorrentes identificados no processo de integração das empresas envolvidas em processos de F&A:

- a) Determinismo: refere-se à tendência de o gestor se agarrar à justificativa original em face de uma realidade diferente ou alterada em comparação àquela originalmente estabelecida para a aquisição, uma vez que a realidade é frequentemente muito diferente daquilo que era esperado, independentemente de quão completa foi a análise efetuada no estágio de pré-aquisição;
- b) Destruição de valor: revela o impacto da aquisição nos gestores e nos próprios empregados, mudando a ordem estabelecida e os padrões de atividades de ambas as firmas. As mudanças trazem incerteza, medo e a tendência à autopreservação de parte dos empregados, destruindo assim valor para os acionistas;
- c) Vácuo de liderança: a falta de uma liderança apropriada para articular novos projetos para as firmas combinadas, sendo importante para auxiliar as pessoas de ambas as organizações a desenvolver, compreender e abraçar os propósitos da aquisição. Tais considerações dizem respeito ao processo de integração de aquisições efetivadas.

O processo de integração em situações de aquisição envolve a criação de uma atmosfera propícia antes que qualquer capacidade possa ser transferida entre as firmas. Assim, para que isso possa ocorrer da melhor forma possível, são necessários alguns ingredientes importantes: a compreensão recíproca da cultura e organização da empresa, a boa-vontade das pessoas de ambas as organizações em trabalharem juntas após a aquisição, as habilidades em transferir e receber as capacidades, a disponibilidade de recursos para proporcionar com maior rapidez o estabelecimento de uma atmosfera capaz de suportar essa transferência e, por fim, a compreensão da relação causa-efeito dos benefícios esperados com a aquisição (Lohrke, Frownfelter & Ketchen, 2016; Haspeslagh & Jemison, 1991).

Em complemento, Haspeslagh e Jemison (1991) afirmam que a transferência de capacidades estratégicas pode ser dividida em quatro tipos:

- a) Compartilhamento dos recursos operacionais, tais como força de vendas, facilidades de compartilhamento de manufaturas, nomes de marcas, espaço em escritórios ou canais de distribuição, de modo a gerarem economias de escala e de escopo, que criam valor para a organização;
- b) Transferência das habilidades funcionais, que não é fácil nem imediata porque envolve um processo de ensino e aprendizagem antes que as habilidades possam ser transferidas;
- c) Transferência de habilidades gerais de gestão, pois quando são transferidas, os gestores da firma adquirida são influenciados pelos fluxos gerais de gestão da direção estratégica da firma adquirente, bem como pela alocação de recursos, planejamento financeiro, controle e gestão dos recursos humanos. Tal contexto implica, principalmente, em interações verticais nos níveis de gestão mais amplos entre a unidade adquirida e a firma adquirente que se reporta a ela;
- d) Combinação de benefícios, pois os benefícios relacionados ao tamanho da organização, tais como poder de mercado e poder de compra, requerem pouca coordenação para colocar-se em prática, bem como a transferência

de recursos financeiros. Assim sendo, cada tipo de transferência de capacidades envolve diferentes mudanças. E a atmosfera para a transferência de capacidades é importante em função de sua influência no intercâmbio e aprendizagem que acontece após uma aquisição, sendo criada pela interação das pessoas de ambas as firmas envolvidas, que estão sob o controle direto de seus gestores.

Haspeslagh e Jemison (1991, p. 139) destacam que a abordagem da firma para a integração pode ser compreendida considerando-se “duas dimensões centrais da aquisição, representadas pelo relacionamento com a firma adquirida e a maneira pela qual se espera criar valor”. A primeira dimensão relaciona-se à natureza da interdependência que necessita ser estabelecida entre as firmas para tornar possível a transferência de capacidades estratégicas esperada. A outra dimensão é associada à necessidade de preservar intactas as capacidades estratégicas após a aquisição.

De modo geral, os eventos de F&As são acompanhados de declarações otimistas sobre os possíveis ganhos resultantes da nova situação das empresas participantes. Contudo, os pesquisadores da temática F&A buscam identificar se os ganhos e as vantagens econômicas prometidas pelos gestores foram efetivamente obtidos no período posterior à fusão ou aquisição. Entre os diversos objetivos declarados, o foco nos aspectos financeiros parece ser o principal (Johnston & Yetton, 1996; Marques-Ibanez & Altunbas, 2004), embora sejam citados com frequência os ganhos potenciais oriundos das sinergias, da ampliação da escala competitiva da empresa e do aumento do seu poder de barganha, da obtenção de retornos superiores anormais para os acionistas controladores decorrentes de uma performance superior aos concorrentes e da criação de valor para os acionistas.

Contudo, embora a literatura disponível seja abundante quanto à análise dos retornos financeiros obtidos pelas empresas participantes de F&A, também tem sido demonstrada a dificuldade de se identificar, claramente, os elevados ganhos prometidos pelos gestores. Além disso, também tem sido árduo avaliar o processo de pós-aquisição e a integração das empresas envolvidas, particularmente quanto aos seus STIs.

2.3 Tecnologia da informação e *service desk*

A importância da tecnologia da informação (TI) para as organizações já foi discutida em vários estudos (Henderson & Venkatraman, 1993; Fernandes & Abreu, 2014; Ferreira & Callado, 2015; Maryska & Sladek, 2017; Willcocks, Lacity & Sauer, 2017). Mas quando uma empresa faz F&A de outra(s), a TI torna-se ainda mais fundamental (Reynolds & Yetton, 2015). Os avanços tecnológicos, particularmente aqueles ligados à TI e às comunicações, foram considerados como um dos fatores mais importantes para o sucesso de processos de F&A (Pires, 2011). O lado tecnológico de um Sistema de Informação (SI), que inclui hardware, bases de dados, softwares, redes e demais dispositivos; pode também ser utilizado de um modo mais amplo, descrevendo um conjunto de diversos sistemas de informação, usuários e gestores de toda a organização (Fernandes & Abreu, 2014).

No caso de F&A, a TI tem caráter estratégico, porque tem alto impacto na operação da empresa, uma vez que é fundamental para o encaminhamento correto dos processos e procedimentos da organização adquirida, além de seu alto impacto no que diz respeito à estratégia-chave da absorção dos conhecimentos da nova firma (Tanriverdi & Uysal, 2015). Assim, investimentos em gestão do conhecimento devem fazer parte do montante a ser considerado. Isto porque no caso de F&A é condição essencial para que a integração da TI da empresa adquirida seja realizada da forma transparente e tranquila, de modo que os conhecimentos dos aspectos relevantes para a transição dos STIs estejam disponíveis e difundidos entre os envolvidos (Pires, 2011).

Uma das áreas de operação da TI é o *service desk* (central de serviços). O *service desk* tem como responsabilidade o atendimento aos usuários de toda a organização no que tange às questões, reclamações e problemas relacionados aos diversos serviços prestados por TI, tendo como base um determinado padrão de qualidade acordado com os usuários. Assim, o *service desk* pode englobar também a integração de toda a infraestrutura de gestão de serviços de TI com os respectivos processos organizacionais associados (Fernandes & Abreu, 2014).

2.4 Gestão do conhecimento em F&A

A integração pós-fusão ou pós-aquisição corresponde a um processo gradual e interativo, no qual indivíduos de duas ou mais organizações aprendem a cooperar na transferência de capacidades estratégicas (Alaranta, 2005; Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2016).

Em processos de F&A é importante que a gestão da empresa adquirente seja munida de informações, para que possa tomar decisões assertivas sobre problemas que possam surgir no período de transição. Assim, há de se enfatizar a importância do conhecimento acerca dos SIs considerados nos processos de F&A, uma vez que estes devem ser integrados visando à criação de SIs consistentes com aqueles fluxos de processos de negócios, disponibilizando assim a informação de maneira unificada de modo a suportar os tomadores de decisões gerenciais e administrativos (Mendonza, Pérez & Grimán, 2006; Camargos & Camargos; 2015; Tanriverdi & Uysal, 2015).

Davenport e Prusak (1998) definem o conhecimento como uma mistura fluida de experiência moldada, valores, informação contextual e discernimento especializado que fornece a estrutura necessária para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Nas organizações, o conhecimento muitas vezes está em seus indivíduos, bem como nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Assim, os conhecimentos envolvidos numa organização podem ser tácitos ou explícitos, segundo indicam Nonaka & Takeuchi (1995). Os autores situam o conhecimento tácito como aquele acumulado pelas habilidades práticas ou experiências inerentes às características das pessoas, sendo geralmente desestruturado e não formalizado. Já o conhecimento explícito é codificado e formalizado, podendo ser mais facilmente transmitido, uma vez que é revelado por processos formais de comunicação. Quanto maior o componente tácito do conhecimento da organização, mais difícil de ser transferido, dado seu caráter ambíguo (Oliveira Junior, Borini & Guevara, 2009; Zander & Kogut, 1995).

Dada a importância do conhecimento dos indivíduos envolvidos em processos de F&A, Kogut e Zander (1992, p. 67) sustentam que o conhecimento tácito existente seja a “habilidade prática acumulada ou experiência que permite fazer algo de forma eficiente”. Nesse contexto, as empresas de multinegócios aprenderam com

o passar do tempo que a partilha e transferência de conhecimentos dos indivíduos e grupos das organizações facilita o processo de F&A. O argumento para explicar tal afirmação é que o conhecimento seja criado e disseminado por indivíduos que cooperam em uma comunidade social formada na organização (Kogut & Zander, 1992; Moura, Serra, Vils & Scafuto, 2017).

O conhecimento tem como característica certo grau de complexidade em sua formação, conforme argumenta Winter (1987) ao discorrer que o conhecimento possa ser mensurado pelo número de informações necessárias para compô-lo. Simonin (1999) assevera que o conhecimento se relaciona às capacidades, uma vez que a sua complexidade deriva da interdependência de rotinas, recursos, tecnologias e indivíduos necessários à sua constituição. Assim, quanto maior a complexidade do conhecimento, maior será a dificuldade para sua transferência entre indivíduos e organizações (Oliveira Junior, Borini & Guevara, 2009; Simonin, 1999).

Simonin (1999) atenta para outra característica do conhecimento, voltada ao fato de ele estar ou não integrado aos sistemas empresariais, entre os quais destacam-se os sistemas de informação da organização. Winter (1987) e Zander e Kogut (1995) denominam como conhecimento sistêmico, pois é aquele que se apresenta articulado às funções, à tecnologia e aos equipamentos empresariais, fazendo parte de um processo integrado a outras funções organizacionais. Assim, quanto mais independente da cadeia de valor formada pelas diferentes funções organizacionais for o conhecimento, maior será a dificuldade de esse conhecimento ser transferido (Oliveira Junior et al., 2009; Winter, 1987; Zander & Kogut, 1995).

O conhecimento pode ser transferido em qualquer um dos sentidos (ou em ambos) das partes envolvidas numa situação de F&A. Assim, por exemplo, quando o conhecimento é transferido entre as corporações adquirida e adquirente, refere-se à transferência recíproca de conhecimentos entre ambas. Ou seja, a transferência recíproca de conhecimentos assume potencial considerável para a criação de novos conhecimentos a serem disseminados e incorporados em novos produtos e sistemas desenvolvidos pela nova organização formada (Weill & Broadbent, 1998; Camargos & Camargos, 2015).

Em função da plataforma teórica até aqui desenvolvida, as seguintes categorias de análise foram estabelecidas para utilização nas entrevistas realizadas e questionários aplicados na pesquisa qualitativa promovida:

- a) Modelo de gestão: a gestão da integração dos STIs (incluindo-se o *service-desk*) exige, por parte das organizações, um elevado esforço, de modo que o processo possa ser conduzido adequadamente. Em alguns casos (conforme observado na análise das respostas aos questionários aplicados) isso implica a montagem de equipes exclusivas que estarão dedicadas às atividades de integração. Assim, há de se pontuar que a necessidade de equipes exclusivas para desenvolver as atividades de integração dos STIs está em conformidade com as orientações de Stein (1993), que entendeu ser esse um fator importante para o sucesso de uma F&A. O autor propõe também a priorização dos recursos organizacionais (humanos, monetários e tecnológicos) para a conclusão do projeto de integração das empresas envolvidas, a partir do estabelecimento de objetivos realistas e de integrações focadas nos clientes. A exclusividade das equipes pode ser compreendida sob dois aspectos: necessidade de equipes técnicas dos STIs estarem dedicadas exclusivamente à atividade de integração (Stein, 1993; Cartwright & Cooper, 1996; Nandi & Nandi, 2017) e a necessidade de equipes exclusivas de gestão do processo de integração (Cartwright & Cooper, 1996);
- b) Conhecimento oriundo das experiências individuais: os profissionais gestores entrevistados possuíam conhecimento dos processos e procedimentos aplicados em F&A vivenciados em outras empresas. Tal contexto indica que o conhecimento adquirido seja um facilitador para que a F&A do *service desk* de empresas adquiridas fosse realizada com maior facilidade. Dessa forma, evidencia-se o conhecimento tácito incorporado pelos indivíduos em outras empresas, conforme indicado por Kogut e Zander (1992). Tal conhecimento tácito destaca-se com maior relevância que o conhecimento explícito, uma vez que a experiência está alicerçada no conhecimento individual do profissional envolvido na F&A;
- c) Qualidade dos profissionais de STIs: a qualidade dos profissionais de STIs e a expertise que eles possuíam no desenvolvimento de suas atividades nos STIs representa outro fator relevante para o sucesso do processo de

integração. Tal indicação corrobora os estudos de Alaranta (2005) como também de Harrel e Higgins (2002), principalmente em relação à importância do corpo técnico envolvido.

3 Método e materiais de pesquisa

Esta é uma pesquisa descritiva qualitativa e quantitativa. O método empregado foi o estudo de caso. A escolha pelo estudo de caso é mais adequada quando busca-se entender, compreender, explorar ou descrever acontecimentos e/ou contextos complexos, nos quais estão mesclados vários fatores de análise a serem considerados (Gil, 2008; Caliari & Perez, 2017).

A opção pelo estudo de caso único mostrou-se adequada em função da relevância da organização selecionada. A empresa escolhida é uma organização multinegócios de grande porte, com presença significativa em diferentes ramos de atuação, além de abrangência em diversos mercados de vários países. Assim, sua estratégia de crescimento prevê a incorporação de outras empresas por meio de F&A, buscando reposicionar-se continuamente nos mercados em que atua, bem como em novas frentes de negócios que julgar estratégicas.

Os dados primários foram coletados nas dependências da empresa multinegócios enfocada, por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados aos gestores responsáveis pelo envolvimento direto da absorção da área de TI da empresa adquirida, bem como junto aos analistas responsáveis pela adequação dos STIs aos da empresa adquirente. A pesquisa foi conduzida no segundo trimestre de 2017, tendo sido realizadas quinze visitas à empresa multinegócios. O objetivo do roteiro das entrevistas foi compreender a importância que a gestão do conhecimento tinha na adequação dos processos e procedimentos envolvidos no decorrer da transição da TI das empresas analisadas no processo de aquisição, como também quais as melhores práticas adotadas pelos *stakeholders* responsáveis pela transição. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas em textos, de modo a facilitar a análise de seus conteúdos à luz dos objetivos propostos para a pesquisa.

A validação do questionário aplicado foi realizada por dois processos distintos, um anterior à aplicação do questionário e outro posterior a ela. Antes da aplicação

do questionário foi realizada a validação a fim de se evitar que uma mesma assertiva pudesse gerar interpretações dúbias. Isto porque, caso os respondentes entendam de forma diferente o significado de determinada assertiva num questionário, a interpretação desta na análise é prejudicada (Cunha & Silva, 2009).

A primeira validação do questionário se deu por meio da aplicação de pré-teste junto a dois gestores e três analistas técnicos de outra empresa, todos com perfil similar aos sujeitos respondentes da aplicação definitiva. O pré-teste foi útil para que a linguagem utilizada no questionário ficasse mais próxima da linguagem dos respondentes finais e, dessa forma, o entendimento das assertivas fosse facilitado e não causasse fadiga e incompreensão por parte dos respondentes da empresa analisada. Já a validação realizada após a aplicação do questionário voltou-se à pertinência das assertivas presentes no questionário para a construção de um ideário dos respondentes que fosse coerente com o tema pesquisado. Essa validação é dependente do tipo de análise de dados que foi realizada, sendo que o objetivo deste tipo de análise foi a obtenção de constructos presentes no ideário dos respondentes através do agrupamento das assertivas aplicadas no questionário.

No período de aplicação desta pesquisa, a empresa enfocada já havia adquirido quatro outras empresas de diferentes ramos de atuação (varejo, química, logística e farmacêutica), tendo realizado o processo de fusão do *service desk* dessas empresas adquiridas anteriormente. Há de se destacar que todos os colaboradores respondentes do questionário, bem como os entrevistados, participaram do processo de fusão/aquisição das quatro empresas adquiridas anteriormente.

As entrevistas foram aplicadas a oito gestores da empresa multinégócios enfocada nesta pesquisa, sendo quatro gerentes responsáveis pela área de Tecnologia da Informação e quatro coordenadores de setores subordinados à área de TI (Sistemas, Infraestrutura, Qualidade e Atendimento *field service*). As categorias observadas no roteiro de entrevistas aplicado foram: a) Modelo de gestão; b) Conhecimento oriundo das experiências pessoais e c) Qualidade dos profissionais de STIs. O contexto explorado em cada categoria de análise foi exposto ao final do capítulo anterior.

Quanto aos questionários, foram aplicados junto a 48 respondentes distribuídos da seguinte forma em relação ao nível hierárquico dos profissionais na empresa pesquisada: quatro gerentes responsáveis pela área de TI da empresa,

quatro coordenadores (Sistemas, Infraestrutura, Qualidade e Atendimento *field service*) e 40 analistas (cinco analistas sêniores, quinze analistas plenos e vinte analistas juniores) das áreas de *service desk* envolvidas.

O questionário aplicado era composto de quinze assertivas com escala do tipo Likert (variando de “1 - Discordo totalmente” até “5 - Concordo totalmente”) a respeito do processo de fusão do *service desk* das empresas adquiridas pela empresa multinegócios. As assertivas versavam sobre o processo de aquisição das empresas pela companhia multinegócios, bem como sobre o conhecimento dos funcionários acerca dos processos e procedimentos em relação à integração do *service desk* das organizações adquiridas. As respostas obtidas foram validadas e analisadas de forma quantitativa, levando-se em conta o conhecimento dos funcionários envolvidos nos processos e procedimentos utilizados pela empresa nas situações de F&A.

Em complemento, também foram obtidos dados secundários por meio de pesquisa documental em conteúdos disponíveis no website da empresa, bem como em relatórios e registros da área de TI, informações de procedimentos divulgados na ferramenta *Information Technology Service Management* (ITSM) e em manuais internos disponíveis aos colaboradores de TI da organização adquirente.

4 Análise e discussão dos resultados

Uma característica diferenciada da estrutura do caso em análise que chamou a atenção na pesquisa foi o fato de a empresa adquirente ter uma área de qualidade exclusiva para o *service desk*, conforme exposto em organograma. Com isso, a facilidade em estruturar novos procedimentos e estabelecer o controle por meio de indicadores da utilização dos procedimentos foi muito maior do que se a área estivesse inserida em outra estrutura da área de TI.

Ademais, foi constatado que a gestão do conhecimento aplicada a todo o processo de F&A, bem como a preocupação de que o todo o conhecimento fosse disseminado para todos os envolvidos, mostrou-se um diferencial facilitador na integração do *service desk* das empresas adquirente e adquirida. A metodologia empregada no mapeamento, desenvolvimento, divulgação e controle dos processos de gestão do conhecimento demonstrou ter o apoio e o engajamento de toda a gestão

do *service desk* da empresa adquirente. Em complemento, a cobrança sobre os indicadores desenvolvidos e acompanhados durante e após todo o processo de absorção do *service desk* também se demonstrou relevante para o sucesso do processo de aquisição.

Nesse sentido, observou-se que novos colaboradores sempre eram treinados para que o processo de gestão do conhecimento fosse realizado por meio de comunicação intensiva, notadamente com treinamentos e acompanhamento de indicadores individuais aplicados a todos os envolvidos. Pôde-se perceber este comportamento no item relacionado à divulgação dos novos procedimentos implantados na ferramenta de ITSM para todos os colaboradores do *service desk*, inserido na metodologia utilizada pela empresa na área de *service desk* em novas F&A, conforme abordado na Figura 2 mais adiante.

Segundo Robbins e Stylianou (1999), os resultados do aumento das capacidades dos Sistemas de Informação são constituídos pelos seguintes itens: a) alavancagem da posição competitiva da firma; b) indicação de estratégias de negócios críticos; c) integração do planejamento dos SI com o planejamento organizacional; d) contribuição para a performance financeira organizacional; e) integração de tecnologias relacionadas entre as diversas unidades organizacionais; f) acesso à informação para toda a organização; g) fornecimento de serviços de boa qualidade (incluindo-se aspectos como a acurácia e a utilidade da informação); h) gerenciamento da própria performance financeira; i) operação de sistemas de forma eficiente, garantindo a disponibilidade, confiabilidade e responsividade dos sistemas; j) desenvolvimento de sistemas eficientes e eficazes; k) prestação de suporte adequado ao usuário final; l) recrutamento e manutenção de um *staff* de técnicos e de gestão competente e, por fim, m) identificação e assimilação de novas tecnologias.

Nesse sentido, Pires e Marcondes (2017) destacam que a redução de custo em F&A entre empresas está relacionada à infraestrutura dos STIs, à transferência de competências, know-how e procedimentos de uma empresa para outra, explorando ainda outras economias de escopo. Os autores destacam, também, que um alto nível de integração dos STIs parece ser particularmente adequado quando a empresa adquirente impõe os seus STIs à empresa adquirida. E esse alto nível de integração envolve os STIs e a área de TI, considerando-se que as operações e as atividades de gestão sejam centralizadas. Nesse caso, os STIs da empresa

adquirida são desligados e a área de TI permanece centralizada na empresa adquirente, obtendo-se assim economias de escala no processo.

Todo o acompanhamento realizado durante a fase de absorção do *service desk* da empresa adquirida apoia-se em processos estruturados antes, durante e após a fusão/aquisição de empresas. Assim sendo, os principais resultados oriundos do estudo de caso enfocado foram:

- 1) Aumento da eficiência dos procedimentos e incremento das respectivas capacidades, associado às melhorias na qualidade dos STIs;
- 2) Aumento da satisfação dos usuários após a fase da operação assistida no novo modelo implementado pela área de TI;
- 3) Facilitação do processo de absorção do *service desk* da empresa adquirida;
- 4) Rapidez na transferência de conhecimentos entre o *service desk* das organizações adquirida e adquirente.
- 5) Terceirização do primeiro nível de atendimento (área de telefonia), inclusive com a introdução de profissionais bilíngues;
- 6) Criação de área dedicada à qualidade inserida no setor de *service desk*, ao invés de essa estar alocada em outra estrutura organizacional, facilitando assim a gestão e controle por meio de processos entre os diferentes *service desk* das empresas adquiridas e da empresa multinegócios adquirente;
- 7) Elaboração de mecanismos de controle durante todo o processo de absorção do *service desk*, com introdução de indicadores individuais aos envolvidos;
- 8) Facilidade no treinamento dos atuais e novos colaboradores;
- 9) Apoio e engajamento da gestão do *service desk* da empresa adquirente, explorando assim as oportunidades de aprendizagem do processo e, por fim;
- 10) Conhecimento tácito incorporado pelos indivíduos por meio de comunidades sociais criadas durante o processo de aquisição.

Foram encontradas justificativas para os itens 1 e 2 ao observar o ciclo da metodologia utilizada pela empresa multinegócios na área de *service desk* em novas F&A (Figura 2 exposta mais adiante) e pela pesquisa de satisfação interna

disponibilizada pelos gestores respondentes desta pesquisa. Já quanto aos itens 3, 4 e 5, o processo foi criado pela própria empresa multinegócios e aplicado aos colaboradores recentemente incorporados pela empresa adquirida, demonstrando assim facilidade e rapidez de se absorver e transferir conhecimentos do *service desk* da empresa adquirida e vice-e-versa.

Os itens restantes (6 a 10) tiveram respaldo quando da criação da área de Qualidade. Essa área é formada por analistas mais experientes de todo o departamento de TI da empresa adquirente, sendo responsável pelo primeiro contato com a TI da empresa a ser adquirida em processos de F&A, bem como pelo início de todo o processo de absorção dos STIs da adquirida. Essa equipe é subordinada diretamente aos gestores da TI da companhia adquirente, sendo responsável por toda a gestão de conhecimento da TI da corporação multinegócios, o que a torna independente das demais áreas de tecnologia da empresa. Assim, a área de Qualidade tem como objetivo tornar os serviços de TI padronizados e gerenciados, a partir de um conjunto de indicadores institucionalizados na organização.

4.1 Estrutura da área de TI e *service desk* do caso analisado

A companhia multinegócios enfocada no estudo de caso desta pesquisa tem sua área de TI dividida em três setores: 1) Sistemas, responsável pelos programas desenvolvidos pela empresa; 2) Redes e Infraestrutura e o 3) *Service desk*. Por sua vez, o setor de *service desk* está dividido em quatro diferentes equipes.

A primeira equipe da área de *service desk* é o nível primário de atendimento, chamado na empresa de 'Telefonia'. Este setor é responsável pelo primeiro atendimento dos usuários, sendo composto por analistas bilíngues que pertencem a uma empresa contratada. A segunda equipe é formada pelos analistas do segundo nível de atendimento. É composta por colaboradores da própria empresa, que são responsáveis pela maior parte dos atendimentos (sistemas, infraestrutura, *field services*, rede e acessos). Uma terceira equipe (denominada internamente como terceiro nível) é responsável pelos atendimentos sistêmicos dos programas desenvolvidos internamente ou que foram adaptados para cada uma das empresas do grupo. Há ainda uma quarta equipe responsável pelo desenvolvimento, acompanhamento e aplicabilidade de processos, procedimentos e diretrizes de toda

a área de TI. Essa última equipe (chamada de 'Qualidade') é formada pelos analistas mais experientes de toda a TI, sendo responsável pelo primeiro contato com a TI da empresa a ser adquirida no processo de F&A, bem como pelo início de todo o processo de absorção dos STIs da empresa adquirida.

A equipe de Qualidade, subordinada aos gestores da TI da companhia multinegócios adquirente, é responsável por toda a gestão de conhecimento da TI da corporação. Esta área tem o papel de prestar assessoria e apoio durante as aquisições, relativamente às questões ligadas à TI. Assim, a equipe de Qualidade busca tornar o processo mais estruturado e controlado, de forma a minimizar risco e ocorrência de problemas no processo de F&A. Além disso, também é responsável pelo encaminhamento e tratamento de conflitos que porventura ocorram.

Todo o processo do *service desk* é gerido pela área denominada Qualidade, de forma a tornar os serviços de TI padronizados, ou seja, sempre avaliando os mesmos parâmetros, produzindo artefatos padronizados e gerenciando o processo a partir de um conjunto de indicadores institucionalizado pela empresa. Com tal nível de padronização das atividades, a absorção das Tecnologias de Informação das empresas adquiridas em processos de F&A realizada pela companhia adquirente torna-se mais previsível, possibilitando assim que riscos sejam monitorados e mitigados com maior grau de precisão e controle.

O desenvolvimento de mecanismos de controle de indicadores e processos também se mostrou de profunda importância. Como indicado por Mendonza et al. (2006), é importante que os gestores da empresa adquirente sejam munidos de informações para poderem tomar decisões e resolver problemas durante e após o processo de transição. Destaca-se ainda que o conhecimento tácito incorporado pelos indivíduos por meio de comunidades sociais, conforme apresentado por Kogut e Zander (1992), também se mostrou importante na transferência dos padrões dos conhecimentos repassados pela empresa adquirida aos profissionais da empresa adquirente.

4.2 Gestão do conhecimento do *service desk*

A área de Qualidade do *service desk* da companhia multinegócios analisada desenvolveu uma metodologia de gestão de conhecimento para que as novas

organizações adquiridas possam tomar por base, ainda que consideradas as especificidades de seu respectivo *service desk*. Tal metodologia é fundamentada num processo composto por sete etapas, conforme apresentado na Figura 2.

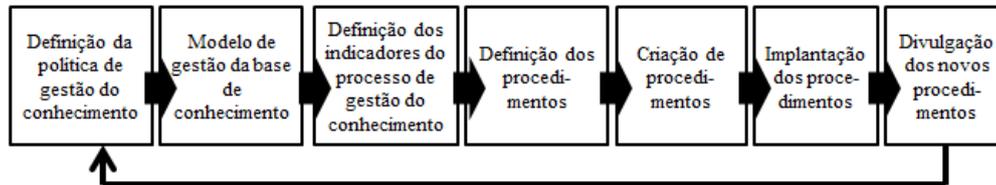


Figura 2

Metodologia de gestão do conhecimento em processos de F&A.

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a documentação interna da empresa analisada, os passos do processo são descritos a seguir:

- 1) Definição da política de gestão do conhecimento, que deve ser clara e difundida entre todos os envolvidos no processo de absorção do novo *service desk*, tanto os profissionais da empresa adquirida, quanto (principalmente) os profissionais envolvidos da empresa adquirente;
- 2) Modelo de gestão da base de conhecimento, no qual devem ser definidos os critérios a serem seguidos e aplicados na base de conhecimento da empresa adquirente;
- 3) Definição dos indicadores do processo de gestão do conhecimento, a fim de acompanhar e garantir quaisquer desvios no processo, desde a sua implantação, fase intermediária, finalização e acompanhamento posterior do processo. Nessa etapa são estipuladas as metas de desenvolvimento da base de conhecimento da empresa a serem alcançadas;
- 4) Definição dos procedimentos, conforme catálogo de serviço da empresa adquirida. Nesse ponto o catálogo de serviço da empresa adquirida é avaliado, para que um decréscimo gradual desse catálogo seja realizado, de modo a torná-lo mais enxuto. Além disso, são avaliadas todas as categorias e retirados os grupos que não fazem parte do *service desk*. A etapa é realizada tomando-se como base os últimos seis meses de chamados resolvidos pelo *service desk* da empresa adquirida;
- 5) Criação de procedimentos para cada categoria e respectivos grupos do novo catálogo de serviço delineado. A prioridade dos procedimentos a

serem desenvolvidos é dividida entre as metas dos períodos estipulados, sendo iniciada tomando-se por base a moda das categorias verificadas nos últimos seis meses;

- 6) Implantação dos procedimentos por meio da ferramenta de ITSM (*Information Technology Service Management*) da empresa adquirente e, por fim;
- 7) Divulgação dos novos procedimentos implantados na ferramenta de ITSM para todos os colaboradores do *service desk*, de modo a uniformizar o conhecimento do conjunto de procedimentos dentre os profissionais envolvidos.

Além dos processos e procedimentos criados pela empresa multinegócios, outro fator da gestão do conhecimento estabelecida teve papel importante na construção da identidade profissional dos colaboradores da área de TI da empresa adquirente. Isto porque, nas categorias observadas e analisadas nos questionários respondidos pelos colaboradores, foi possível observar questões que influenciam o modo de operação, o sentimento e a maneira de agir dos funcionários envolvidos no processo de F&A do *service desk* da empresa adquirida. Nos tópicos a seguir são descritas as categorias expressadas pelos respondentes, bem como é promovida uma reflexão dessas respostas frente aos autores e trabalhos relacionados a cada uma delas.

Hoffman (2004) analisou processos de fusão com elevado grau de sucesso e de que maneira esses processos se diferenciaram de processos convencionais de fusão, tendo descoberto que o sucesso repousa na condução mais metódica da integração operacional e dos sistemas das empresas envolvidas. O objetivo foi testar os sistemas por mais tempo, prevenindo-se assim interrupções nas operações e mantendo-se a satisfação dos clientes. Nesse caso, optou-se por um processo de análise e seleção dos sistemas das duas companhias, buscando-se identificar o melhor e que deveria prevalecer na nova companhia, adotando-se o conceito de '*best of breed*' (melhor da categoria) (Johnston & Yetton, 1996; Zhao, 2006).

Além disso, destaca-se a preocupação da empresa adquirente com a manutenção da força de trabalho de ambas as instituições envolvidas no processo de F&A, inclusive dos profissionais das respectivas áreas de tecnologia. Nesse caso,

os mais afetados foram os desenvolvedores de aplicativos de sistemas da empresa adquirida. Em relação às dispensas na área de TI, os cortes foram iguais entre as equipes de ambas as instituições. Foi observado que as dispensas de profissionais de TI se concentraram principalmente na fase final do processo de integração dos STIs e envolveram, também, a adoção de programas de demissão voluntária. Em torno de 30% da mão de obra das duas empresas (adquirida e adquirente) foi dispensada ou participou de programa de demissão voluntária em razão de interesses pessoais dos profissionais envolvidos.

4.3 Modelos de gestão

Para Stein (1993), os fatores que influenciam F&A são a manutenção da qualidade de serviços, o controle e padrões de *compliance*, com a correspondente retenção de negócios e a rápida maximização da redução de custos, indicando que deve ser escolhida uma equipe exclusiva, segregada das operações diárias das empresas. Segundo o autor, os principais elementos que auxiliam no sucesso da F&A de empresas são: a) escolha de uma equipe alocada exclusivamente para a F&A, segregada das operações diárias da empresa; b) estímulo da iniciativa empreendedora das equipes envolvidas com a F&A, ao invés dos funcionários dependerem de projetos de gestão piramidal; c) rápido estabelecimento de objetivos realistas; d) estabelecimento e delineamento de *deadlines* (pontos de finalização); e) utilização de integrações focalizadas nos clientes, em contraste com as abordagens convencionais produto-a-produto para consolidar a fusão; f) alocação de todos os recursos (humanos, monetários e tecnológicos) necessários para a conclusão do projeto de F&A e, por fim; g) ênfase na simplicidade da solução.

O Gerente 2 afirmou que na empresa “[...] foi montado um escritório de integração só para olhar a gestão das integrações”. Em complemento, argumentou que esta deva ser uma ação a ser priorizada dentre as demais, inclusive com o estabelecimento de uma equipe exclusiva. O respondente mencionou ainda, que diversos comitês foram formados com responsabilidades e tarefas distintas, nos quais as áreas de negócios estavam também representadas.

Em consonância à fala anterior, o Gerente 1 enfatizou a importância da governança que, em pesquisa interna realizada, mostrou um aumento de 20% nas respostas ‘bom’ e ‘ótimo’ em aspectos relacionados à qualidade no atendimento

após a F&A, quando comparado à pesquisa realizada seis meses antes. Em outra resposta, o Coordenador 3 destacou a “necessidade de equipes exclusivas”, tanto ligadas à gestão do processo, quanto às equipes técnicas que desenvolveram diretamente as atividades de integração. O Coordenador 3 mencionou ainda que nessas equipes exclusivas, “a condução foi feita por estruturas apartadas temporárias que foram criadas” em decorrência da própria dimensão da empresa adquirida.

Segundo Nandi e Nandi (2017) e Cartwright e Cooper (1996), outros fatores são responsáveis pelo fracasso de processos de F&A. Metade deles volta-se a pessoas ou problemas relacionados aos indivíduos, entre os quais se destacam: a) subestimação da dificuldade de fusão de duas culturas; b) subestimação do problema de transferência de habilidades; c) desmotivação dos funcionários da empresa adquirida; d) saída de pessoas-chave da companhia adquirida; e) ênfase demasiada em ‘fazer acontecer’ e não no planejamento e integração pós-aquisição; f) atraso na tomada de decisão decorrente da falta de clareza das responsabilidades e conflitos pós-aquisição; g) negligência com a manutenção dos negócios existentes da firma adquirida e, por fim; h) pesquisa insuficiente sobre a empresa adquirida.

No modelo de pesquisa desenvolvido por Stylianou, Jefries e Robbins (1996) e Robbins e Stylianou (1999) foi avaliado, empiricamente, o sucesso da integração dos STIs em organizações que foram fundidas. O sucesso foi considerado como um atributo multi dimensional, que pode ser expresso mediante diferentes medidas, tais como: a) incremento das capacidades dos STIs que ajudam a suportar os motivos fundamentais para a fusão; b) eficiência e efetividade da utilização dos recursos durante o processo de integração; c) habilidade de explorar oportunidades surgidas da fusão; d) habilidade de evitar problemas causados pela resistência à fusão e, por fim; e) satisfação do usuário final com o processo de integração e sistemas integrados.

4.4 Conhecimento oriundo de experiências pessoais

Para Moura *et al.* (2017) e Kogut e Zander (1992), o conhecimento explícito e codificado pode ser transferido mais facilmente, tanto dentro como através das

fronteiras organizacionais. Tal conhecimento foi relevante ao analisar as respostas dos entrevistados da pesquisa. Ao contrário, o conhecimento tácito é alcançado com a experiência e vivência profissional do indivíduo. Esse conhecimento não está altamente integrado à organização e não pode ser facilmente transferido para outros, uma vez que ainda não foi codificado (Spender, 1996; Nandi & Nandi, 2017).

Atualmente nas empresas, o conhecimento é encarado como um bem importante e valioso. Algumas delas, inclusive, já estruturam departamentos responsáveis por manter os processos, procedimentos e conhecimento adquiridos, mapeados, registrados e guardados. O conhecimento é, assim, valorizado como um recurso estratégico, sendo tema de diversos estudos relacionados à competitividade (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Spender, 1996; Nandi & Nandi, 2017).

Além disso, experiências de outras empresas que passaram por processos de F&A foram consideradas importantes pelos gestores indagados, conforme expressado na resposta do Gerente 4: “a minha contribuição está nas experiências de outras F&As que participei”, de “[...] saber o que precisa ser feito” ou ainda “[...] cada vez mais eu vou aprendendo com o meu trabalho”. O Coordenador 1 destacou que a experiência “é a coisa mais importante que você tem nesse negócio de F&A” afirmando que “[...] é com o conhecimento de processos anteriores que a gente sabe o que fazer no processo atual”. Tal opinião foi compartilhada pelo Gestor 1 em relação à experiência adquirida, ao afirmar: “tive toda uma experiência anterior, e por isso consigo imaginar o que dá certo e o que não dá”.

4.5 Qualidade dos profissionais de STIs

A qualidade dos profissionais de TI da empresa adquirente e adquirida foi outro aspecto importante observado nas respostas dos sujeitos consultados. Para Harrel e Higgins (2002) é necessário para a organização obter e manter os membros da equipe com conhecimento dos aspectos técnicos e dos processos de negócios. Assim como argumenta Alaranta (2005), que destaca que a importância de se ter uma integração eficiente do *staff* dos STIs evita a perda de pessoas centrais e suas respectivas expertises, bem como proporciona um competente aproveitamento técnico e gerencial do *staff* dos STIs.

Tais conceitos são consonantes à opinião do Coordenador 3 ao discorrer que “se não tivesse uma boa equipe, eu teria tido maior dificuldade para fazer essa

integração”. Tal posicionamento também foi manifestado pelo Coordenador 4, ao afirmar que “o sucesso da integração envolveu fortemente as pessoas da área de TI da empresa adquirida”. Essa última expressão, embora possa ser entendida sob o âmbito organizacional, deve ser compreendida também sob a perspectiva dos profissionais de STIs da empresa adquirida, conforme manifestado pelo respondente no contexto da entrevista.

Um respondente de nível técnico lembrou a questão do aproveitamento dos profissionais dos STIs envolvidos nas F&As. Ele argumentou que antes de ser efetuada a dispensa dos profissionais do *service desk*, deveria ocorrer uma seleção entre todos os profissionais, incluindo-se aqueles pertencentes ao quadro da empresa adquirente. Assim, seriam mantidos na empresa resultante da integração, somente os melhores profissionais. Na opinião dele, os melhores deveriam permanecer, independentemente de originar-se da empresa adquirida ou adquirente, posição sintetizada pela seguinte afirmação: “quem é o melhor, independente da empresa, deve ficar”. Assim, a afirmação de Jansen (2002) acerca da perda de profissionais dos níveis gerenciais pôde ser constatada na empresa pesquisada, na qual verificou-se maior perda de profissionais nas áreas de STIs das empresas adquiridas.

Conforme exposto por Alaranta (2005), a integração pós F&A é gradual e interativa, sendo que os indivíduos das organizações aprendem e cooperam entre si. Considerando o objetivo desta pesquisa, o processo de integração e gestão do conhecimento das áreas de *service desk* das empresas adquiridas por uma empresa de multinegócios se mostrou eficaz.

5 Considerações finais

Algumas características observadas na estrutura do *service desk* da empresa adquirente analisada mostraram-se importantes para a facilitação do processo de absorção do *service desk* de empresa(s) adquirida(s). O setor denominado Telefonia, focado quase que exclusivamente no atendimento de primeiro nível destacou-se em dois aspectos: 1) Dada a pequena necessidade de conhecimento neste setor, a transferência de novos conhecimentos não se mostrou complexa, facilitando assim o processo de pronto atendimento, ou seja, em pouco tempo o

atendimento de novos usuários da empresa adquirida foi absorvido; 2) Como a área não necessita de grande conhecimento dos processos e procedimentos da companhia multinegócios, houve facilidade em sua terceirização, inclusive com a contratação de analistas bilíngues necessários à sua operação. Isso foi percebido ao analisar-se a gestão do conhecimento do *service desk*.

Nesse sentido, a Figura 2 exposta mostra o processo utilizado pela empresa para a passagem de conhecimento dos procedimentos aos novos colaboradores e, até às novas empresas prestadoras de serviço envolvidas nos processos de F&A. O processo indicado corrobora a visão expressada por Prahalad & Hamel (1990); Barney (1991); Spender (1996) e Nandi & Nandi (2017), para os quais o conhecimento é valorizado como um recurso estratégico para a empresa, sendo tema de diversos estudos relacionados à competitividade da firma.

Dentre outros resultados positivos advindos da integração da área de *service desk* da empresa multinegócios analisada, destacam-se o aumento da eficiência dos procedimentos e o incremento das respectivas capacidades, ambos associados à melhoria na qualidade da área; bem como o aumento da satisfação dos usuários após a fase da operação assistida no novo modelo implantado pela TI. Outro fator positivo foi a eficiência em explorar as oportunidades de aprendizagem do processo. Tais resultados positivos foram percebidos pelos profissionais da empresa adquirente, pois segundo Weill & Broadbent (1998) e Camargos & Camargos (2015), quando o conhecimento é transferido entre as corporações adquirida e adquirente, essa ela se dá em ambos os sentidos, com um fluxo recíproco de conhecimentos entre as firmas. Ou seja, a transferência recíproca de conhecimentos apresenta considerável potencial para a criação de novos conhecimentos a serem incorporados em novos produtos, serviços, processos e sistemas competitivos da nova organização formada.

Assim, delinea-se que o processo apresentado pode servir como norteador para empresas em momento de fusão/aquisição de seu *service desk* com o da empresa adquirida, minimizando assim os impactos negativos das fusões de TI, além de possibilitar maior sucesso ao processo. Uma limitação desta pesquisa foi a escolha de estudo de caso único (embora representativo pelo porte da empresa adquirente e experiência acumulada por meio de quatro aquisições efetuadas), uma vez que os resultados encontrados não podem ser generalizados para outras

organizações, sem se somar a outros trabalhos que envolvam departamentos de TI de empresas multinegócios congêneres à enfocada nesta pesquisa.

Como sugestões de pesquisas futuras complementares ou extensivas à presente, propõe-se a realização de análise mais detalhada, envolvendo outros possíveis benefícios a serem alcançados, tais como a redução de despesas de pessoal e a economia de recursos, o que não foi possível retratar desta feita.

Referências

- Ahern, K. R., & Weston, J. F. (2007). M&As: The good, the bad, and the ugly. *Journal of Applied Finance*, 17(1), 5-20.
- Alaranta, M. (2005). Evaluating success in post-merger IS integration: a case study. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 8(3), 143-150.
- Batista, C. N., Pessanha, G. R. G., Gonçalves, L. R., Nogueira, L. R. T., & Candido, M. S. (2014). Impacto das fusões e aquisições na rentabilidade das empresas adquirentes: uma análise do setor de tecnologia da informação brasileiro no período de 1994 a 2013. *Anais do SemeAd – Seminários em Administração da USP*, São Paulo, SP, Brasil, XVII.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, p. 99-120.
- Caliari, K. V. Z., & Perez, M. A. Z. G. (2017). Tecnologias da informação e comunicação como inovação no ensino superior presencial: uma análise das variáveis que influenciam na sua adoção. *REGE - Revista de Gestão*. 24(3), 247-255.
- Camargos, M. A., & Camargos, M. C. S. (2015). Mapeamento da produção científica sobre fusões e aquisições na literatura nacional, 1994 a 2014. *Revista Gestão & Tecnologia*, 15(3), 101-137.
- Cartwright, S., Cooper, C. L. (1996). *Managing Mergers, acquisitions and strategic alliances* (2nd ed). Integrating people and cultures. Butterworth-Heinemann, Reed Educational and Professional Publishing Ltd.
- Cunha, A. M., & Silva, D. (2009). Construção e validação de um questionário de atitudes frente as relações cts. *VII Enpec – Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências*. Florianópolis, SC, Brasil.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1996). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures* (2a ed.). Butterworth-Heinemann.

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Fernandes, A. A., & Abreu, V. F. (2014). *Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços* (4a ed.). São Paulo: Brasport.
- Ferreira, T. S. V., & Callado, A. L. C. (2015). Fusões e aquisições no Brasil: reflexões acerca da evolução do volume de transações. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(2), 70-83.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed). São Paulo: Atlas.
- Graebner, M., Heimeriks, K., Huy, Q., & Vaara, E. (2016). The process of post-merger integration: A review and agenda for future research. *Proceedings of Academy of Management*.
- Group of Ten. (2001). Report on consolidation in the financial sector. *Ferguson Report*. BIS/IMF/OECD.
- Harrel, H. W., & Higgins, L. (2002). IS integration: your most critical M&A challenge? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 13(2), 23-31.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journals*, 32(1), 17-39.
- Hoffman, T. (2004). Methodical merger. *Computerworld*, 38(13), 41.
- Jansen, S. A. (2002). *Pre and post-merger integration in cross-border transactions: Trends, tools, theses and empirical tests of old and new economy deals*. New York: Palgrave Macmillan.
- Johnston, K. D., & Yetton, P. W. (1996). Integrating information technology divisions in a bank merger: Fit, compatibility and models of change. *Journal of Strategic Information Systems*, 5(3), 189-211.
- Kobayashi, S. (2017). Insurance and financial stability: Implications of the Tsunami view for regulation and supervision of insurers. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 25(1), 105.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- KPMG, (2016). *Relatório de pesquisa: pesquisa de fusões e aquisições 2016 - 1º trimestre*. São Paulo: KPMG.

- Lohrke, F. T., Frownfelter, C., & Ketchen, D. J. (2016). The role of information technology systems in the performance of mergers and acquisitions. *Business Horizons*, 59, 7-12.
- Maryska, M., & Sladek, P. (2017). Management of business informatics and performance management. *Journal of Systems Integration*, 8(1), 13-21.
- Mendonza, L. E., Pérez, M., & Grimán, A. (2006). Critical success factors for managing systems integration. *Information Systems Management*, 23(2), 56-75.
- Marques-Ibanez, D., & Altunbas, Y. (2004). *Mergers and Acquisitions and Bank Performance in Europe: The Role of Strategic Similarities*. Working paper series. Frankfurt am Main: European Central Bank, 398, 1-37.
- Moura, R., Serra, F., Vils, L., & Scafuto, I. (2017). Capacidade absorptiva em clusters de baixa intensidade tecnológica. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(1), 123-141.
- Nandi, S., & Nandi, M. L. (2017). Revisiting activity theory: A useful framework for improving post-acquisition integration effectiveness. *Journal of Management*, 14(1).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nunes, E. P., & Vieira, F. O. (2016). Fusões e aquisições de empresas no Brasil: administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. *Anais do SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rezende, RJ, Brasil.
- Oliveira Junior M. M., Borini, F. M., & Guevara, A. J. D. H. (2009). The strategic relevance of the Brazilian subsidiaries of multinationals corporations. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(4), 285-298.
- Oliveira, T. B. P., & Oliveira, M. R. G. (2015). Abordagem estocástica na avaliação econômico-financeira do processo de fusões & aquisições – F&A: estudo de caso da Totvs S/A. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 32-56.
- Pires, M. G. (2011). *A integração pós-fusão dos sistemas e da tecnologia da informação nas fusões e aquisições em instituições bancárias*. (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil).
- Pires, M. G., & Marcondes, R. C. (2017). Fatores relevantes na integração pós-fusão de sistemas e tecnologia da informação em instituições bancárias brasileiras. *BBR - Brazilian Business Review*, 14(2), 160-181.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 1-13.

- Reynolds, P., & Yetton, P. (2015). Aligning business and IT strategies in multi-business organizations. *Journal of Information Technology*, 30(2), 101-118.
- Robbins, S. S., & Stylianou, A. C. (1999). Post-merger systems integration: the impact on IS capabilities. *Information & Management*, 36(4), 205-212.
- Rossetti, J. P. (2001). *Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos*. In Barros, B. T. (Org.). *Fusões, aquisições & parcerias*. São Paulo: Atlas.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 595-623.
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Stein, M. A. (1993). Anatomy of a merger. *Chief Information Officer Journal*, 5(5), 34-37.
- Stylianou, A. C., Jeffries, C. J. & Robbins, S. S. (1996). Corporate mergers and the problems of IS integration. *Information & Management*, 31(4), 203-213.
- Tanriverdi, H., & Uysal, V. B. (2015). When IT capabilities are not scale-free in merger and acquisition integrations: how do capital markets react to IT capability asymmetries between acquirer and target? *European Journal of Information Systems*, 24(2), 145-158.
- UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development. (2015). *World Investment Report: Reforming International Investment Governance*. New York: United Nations.
- Weber, Y., & Pliskin, N. (1996). The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness. *Information & Management*, 30, 81-90.
- Weill, P., & Broadbent, M. (1998). *Leveraging the new infrastructure: how market leaders capitalize on information technology*. Boston: HBS Press.
- Willcocks, L. P., Lacity, M. C., & Sauer, C. (2017). *Outsourcing and offshoring business services*. Palgrave Macmillan.
- Winter, S. G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In Teece, D.J. (Ed.) *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Ballinger: Cambridge.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization science*, 6(1), 76-92.
- Zhao, J. (2006). *The IT integration of mergers & acquisitions*. (Dissertação em Ciências da Engenharia e Gestão. Massachusetts Institute of Technology, USA).