

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As motivações da realização da presente pesquisa foram basicamente duas: entender como se processou o negócio de M&A que levou à aquisição da *start-up* MHW pela USB da Xerox Corporation a Xerox do Brasil; e compreender as causas da frustração da estratégia do negócio quando, pelo menos aparentemente, era elevada a probabilidade de seu sucesso. Subsidiariamente, conhecer os reais motivos que conduziram a Xerox a realizar o negócio. Isto porque, foram tantos os percalços na implementação da estratégia que restou a dúvida quanto à sua racionalidade.

Quanto a este último interesse, como colocam Barros *et al.* (2003), as organizações realizam transações de M&A a partir de duas grandes lógicas, relacionadas entre si: 1) a que fundamenta a estratégia de maximização de valor da empresa ou a busca do aumento do valor para o acionista e 2) a que dá seqüência às fortes motivações do corpo diretivo, apoiadas na lógica do mercado, no aumento do *market share*, no prestígio da direção e na redução da incerteza. Davenport & Prusak (1998:65) consideram que as aquisições prendem-se a várias razões como “gerar receita adicional; alcançar um porte ou um mix de produtos estratégicos; ganhar acesso a novos mercados; ou adquirir as habilidades de um quadro de diretores (esta última razão aproxima-se, todavia, da aquisição de conhecimento)”.

Entretanto, como visto em 2.1.7.2, Barros *et al.* (2003:24) ressaltam que, não obstante a *racionalidade* do processo de M&A, baseada em informações, dados e projeções quantitativas, “é perceptível a influência de fatores psicológicos relacionados à necessidade de prestígio e ao fascínio que o jogo de poder exerce sobre o *top management*”. Executivos sentem-se estimulados e desafiados e o negócio transforma-se numa questão de honra. Harding & Rovit (2005:52), em pesquisa realizada com 250 altos executivos em todo o mundo, relatam que metade dos pesquisados apontou a interferência da política ou de emoções no processo decisório, como a maior razão para o fracasso da *due diligence* em processos de M&A. Os autores (2005:13) dizem, também, que nesses processos há intenso envolvimento de pessoas estranhas à organização, como banqueiros, advogados e consultores,

havendo o “risco de estas pessoas estarem trabalhando a favor de seus próprios interesses”.

Diante dessas observações, não é difícil concordar com Simon (1957) quando afirma que as decisões na organização nem sempre primam pela racionalidade. Mas, por outro lado, o que parece não-razional no processo decisório de uma organização, nem sempre é não-razional do ponto de vista de uma decisão guiada por interesses de indivíduos ou coalizões formadas na organização por detentores do poder.

De qualquer forma, em razão das limitações apontadas no capítulo 5, item 5.4.1, este estudo de caso não conseguiu evidências suficientes que esclarecessem as reais motivações da decisão de adquirir a MHW e como o processo se verificou em sua intimidade, em um contexto de ameaças macroambientais, como o do ano 2000, não obstante as boas oportunidades oferecidas pelo mercado de *e-learning*, particularmente no Brasil.

Mas os objetivos básicos foram alcançados pela pesquisa. As evidências levantadas detectaram, muito claramente, os inúmeros aspectos não-razionais na implementação da estratégia pretendida pela *USB Xerox* e da estratégia operacional da empresa combinada *Xerox|MHW*: a grande fraqueza e incongruência dos fatores organizacionais desta última comprovadas impediram que fosse levado a cabo a consecução do objetivo estratégico.

Com a rara exceção do capital intangível oriundo da MHW, incluído o seu perfil organizacional e cultural, flexível, dinâmico e criativo, em coerência com as exigências do competitivo mercado do conhecimento, todos os demais atributos necessários/desejáveis das variáveis, analisadas nos termos do modelo *GI* de Macedo-Soares (2000), adotado na pesquisa como metodologia analítica, apresentaram-se, como se depreende das considerações contidas no Quadro III, como pontos fracos, evidenciando uma absoluta não-adequação da estratégia.

Desse leque de causas, responsável pela não-adequação estratégica e pelo insucesso do negócio, adveio um contínuo afastamento da empresa de seu ponto de equilíbrio, resultando, no limite, primeiro, na perda do seu principal capital humano, considerado como competência distintiva — aquele oriundo da MHW; e, posteriormente, na extinção da empresa, em curtíssimo período de existência.

Pode ser considerada racional, na aquisição da MHW, a decisão estratégica da *USB* de adquirir conhecimento externo, ao invés de investir recursos e gastar tempo no desenvolvimento de produto via P&D. Bem assim a decisão de capturar o capital

intelectual e o portfólio de clientes da *start-up*, dado, inclusive, o grande porte da clientela.

Mostrou-se racional, também, pelo menos aparentemente, o uso do capital intelectual adquirido para o desenvolvimento de produto próprio da *USB Xerox* — o projeto de um portal para expandir e acelerar a oferta de produtos da área do conhecimento. Racional, uma vez que esse produto se desenvolveria de forma complementar às atividades de *e-learning* da *MHW*, *leit motiv* da aquisição.

Mas a preponderante não-racionalidade da estratégia da *USB* evidenciou-se já nos procedimentos da *due diligence* ao longo do processo de M&A. Focados apenas nos aspectos financeiros da aquisição, desprezou itens fundamentais, como os relacionados aos recursos humanos e à integração cultural das empresas, tão díspares em termos organizacionais. Se já é complexa a integração organizacional e cultural numa fusão de grandes empresas, o é, talvez ainda mais, quando uma grande empresa burocrática assume o controle de uma emergente e flexível pequena empresa de TI.

Como inúmeras pesquisas realizadas a nível de Brasil e mundial apontaram, uma das principais causas do fenômeno do insucesso da M&A reside em choques provenientes da diversidade cultural entre as organizações. A isso devem ser somados, no presente caso, os conflitos gerados pela distância entre o discurso e a prática (Argyris, 1992), isto é, entre as expectativas do cumprimento de promessas pré e suas concretizações pós-aquisição; as distintas visões quanto à implementação da estratégia; e as disputas desagregadoras motivadas por interesses individuais e grupais divergentes.

Sendo previsível a ocorrência de choques desse tipo, um tratamento racional na etapa da *due diligence* teria considerado como relevantes aspectos relacionados a recursos humanos e a diferenças comportamentais. Estes deveriam merecer, desde logo, um trato especial para contornar conflitos na fase da empresa combinada, como possivelmente ocorreriam e como, de fato, ocorreram. Conflitos que se agravaram pelo descumprimento, como referido, de acordos de remuneração e benefícios em favor do pessoal da empresa adquirida, o que gerou clima de desconfiança entre executivos oriundos desta e a alta direção da organização adquirente.

Sendo a *Xerox* uma *SBU* de grande empresa global, voltada a um negócio maduro, e a *MHW*, uma empresa pequena e local, atuante em um mercado emergente, era evidente a necessidade de apoio da alta administração a medidas que

buscassem integrar as organizações e as distintas culturas no processo de incorporação. Tal iniciativa teria possivelmente favorecido a crescente interação e realização de sinergias, fundamentais na implementação do escopo da estratégia deliberada. Em consequência de comportamentos conflituosos, da falta de harmonia interpessoal e de motivação no ambiente interno, a racionalidade do processo decisório tornou-se limitada e o cotidiano resultou perturbado, gerando-se baixo grau de eficiência operacional e de eficácia no atendimento aos clientes.

Não-racional, também, foi a definição das metas estratégicas, ambiciosas frente aos problemas macroambientais do momento, não obstante a janela de oportunidades aberta no Brasil pelo mercado de *e-learning*. Com o benefício concedido pelo retrovisor da história, o contexto macroeconômico, no momento da decisão estratégica, era de grande incerteza motivada pela paralisia dos investimentos gerais na economia global, inclusive em TI, o que resultou no *estouro da bolha da nova economia*, inflada pela *exuberância irracional* do mercado acionário, de que falava Alan Greenspan, à época presidente do *FED*.

Não-racional foi, ainda, o desprezo pelos procedimentos e práticas de KM na fase pós-aquisição, tidos como estrategicamente críticos; condição necessária à inovação contínua e elemento essencial à sustentação de vantagem competitiva conquistada por organizações do conhecimento. O apoio à KM nunca foi explicitado pela alta-direção, seja da *USB Xerox* ou da *Xerox|MHW*, embora as condições em termos de capital humano e de TI fossem pré-existentes e adequadas às atividades de desenvolvimento do conhecimento adquirido e de criação de novos conhecimentos.

Porém, *expertise* no mister do conhecimento e visão de longo prazo não eram qualidades detidas pela alta direção da empresa combinada. Assim, a aquisição do capital intelectual da empresa MHW não foi sucedida pelo desenvolvimento do conhecimento adquirido, conforme o ciclo construtivo do processo de KM. Além do que, o conhecimento foi mal distribuído e utilizado. Quanto ao conhecimento emanado do cliente, esse sequer foi considerado.

Foi não-racional, ainda, o desprezo à implantação de sistemas de comunicação e de processos de *feedback* que melhor integrassem as diversas áreas da empresa combinada, assim como foi não-racional a prática decisória autoritária da alta-direção. O processo de comunicação mostrou-se deficiente, tanto a interna, quanto a externa, favorecendo a produção de ruídos e um ambiente de incertezas e insatisfação entre o pessoal e junto aos clientes.

Quanto a estes, o deficiente relacionamento com eles mantido, em especial os do portfólio da empresa adquirida, seja pela imposição de preços irrealistas, seja pelo reduzido nível de comunicação estabelecido entre a organização e a clientela, gerou perda de confiança — uma contradição relativamente à estratégia da *USB* e aos objetivos por ela pretendidos à época da aquisição da *MHW*.

Enfim, foi não-racional o modelo burocrático implantado na empresa combinada, conseqüência da cultura da grande organização transplantada pela alta-gerência oriunda da *USB Xerox*, inibidora do processo de inovação contínua — elemento fundamental em organizações voltadas ao conhecimento e atuantes em mercados dinâmicos.

Racional teria sido, conforme preconizam Harding & Rovit (2005), que a empresa adquirida para cumprir um objetivo de escopo permanecesse mais autônoma, sendo integradas apenas as atividades sobrepostas.

Assim, a conclusão final é que esses diversos procedimentos e situações não-racionais, impediram a mobilização dos fatores organizacionais, os quais, resultando em fraquezas, tornaram-se não-adequados à implementação da estratégia da organização e à consecução dos objetivos definidos. Como examinadas detidamente no capítulo 4, as fraquezas dos fatores organizacionais, muitos dos quais, por si, inadequados aos fins, compuseram o quadro de causas que levaram ao insucesso da estratégia. Essas condições, assim desfavoráveis, e as incongruências daí geradas entre os fatores organizacionais impediram a existência de clima propício à otimização e integração das competências reunidas na empresa combinada de forma a bem explorar as oportunidades pelo mercado, principalmente do país, não obstante as ameaças macroambientais do momento.

Relativamente aos atores estratégicos, um aspecto relevante foi a dificuldade de a empresa perceber a necessidade de criar uma rede de alianças. Ao agir de forma isolada, buscou um posicionamento que o próprio mercado, mais tarde, mostrou ser muito difícil de alcançar.

Por fim, as dificuldades financeiras da *USB Xerox*, decorrentes de crises na matriz norte-americana, agravadas pelo *estouro da bolha da nova economia*, em fins do ano 2000, provocaram revisões no planejamento inicial da empresa combinada. No entanto, o tempo de resposta exigido mostrou-se incompatível com a necessidade de revisão das prioridades de investimento. Por outro lado, recursos escassos foram

desperdiçados em projetos que não se mostraram viáveis economicamente, como o do *portal* pretendido pela *USB*, identificado por auditoria técnica como inoportuno.

A inconsistência entre a intenção estratégica declarada, ou seja, a estratégia pretendida e as ações práticas promovidas na sua implementação, aliadas aos sucessivos erros de gestão produziu um desempenho muito abaixo do esperado, o que afetou a credibilidade da liderança. Tal fenômeno deteriorou, ainda mais, o clima organizacional.

Ao criar-se um círculo vicioso, resultante de um processo entrópico de *feedback*, a empresa não foi capaz de rompê-lo, afastando-se crescentemente da situação de equilíbrio. Em conseqüência, embora a empresa combinada tenha detido o domínio do *software* de *e-learning*, o capital humano que o gerou não permaneceu na organização combinada, dispersando-se em direção a outras empresas ou a empreendimentos concorrentes. Tendo atingido a beira do caos, a organização combinada foi reestruturada segundo um padrão de ordem inferior até sua extinção. Desta forma, o valor gerado para os acionistas com o processo de M&A tornou-se altamente negativo.

Recursos, habilidades e conhecimentos requeridos para o alcance de objetivos estratégicos pode ser condição necessária, mas não são suficientes para sucesso da estratégia. A suficiência da condição somente tenderia a ser satisfeita caso os recursos e competências organizacionais fossem mobilizados e gerenciados a partir de processos, como os da KM, em uma cultura organizacional que permitisse à empresa condições de coordenar atividades, utilizar seus ativos, aprender e aperfeiçoar-se continuamente (Day, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Probst *et al.*, 2002).

Constitui um contra-senso que organizações, que consideram o conhecimento como o *recurso essencial* na sociedade ou *economia do conhecimento e da informação e comunicação*, desprezem a KM como elemento estratégico fundamental.

6.1. Recomendações e sugestões

Processos semelhantes ao pesquisado neste estudo de caso têm apresentado, com elevada frequência, desempenhos muito abaixo das expectativas das partes envolvidas. A frustração da estratégia deste estudo adicionou algo mais ao enorme percentual de insucessos em negócios de M&A. Se não for o caso de generalizar as causas analisadas, é pensamento do autor que ele tem condições de contribuir para instigar novos questionamentos e induzir a realização de estudos mais ampliados e aprofundados que expliquem as razões de tantos insucessos, em especial aquisições de empresas de pequeno porte da área de TI por grandes corporações, cujo interesse a literatura tem revelado ser crescente. Estudos que adicionem a variável KM e que busquem comprovar, conforme afirma a literatura, a sua capacidade de potencializar os fatores organizacionais e de propiciar melhores condições de integrar as variáveis organizacionais, em particular a cultural, em processos de fusão e aquisição. Em outras palavras, para confirmar o valor da KM como condição necessária ao sucesso estratégico.

O presente estudo apresenta limitações, como já mencionado e justificado, particularmente no que se refere a informações do âmbito da empresa adquirente. Mas espera-se que esse fato não constitua motivo de não-validação do trabalho.

Em termos da empresa adquirida MHW, desenvolvida em projeto de *incubadora* de universidade, o insucesso do negócio produziu a compreensível frustração do objetivo maior não atingido, quando a expectativa, com a aquisição por uma grande empresa multinacional de tradição, era a de um futuro altamente promissor em termos de desenvolvimento e expansão do conhecimento adquirido, com base na KM.

Conforme opinião de um respondente à pesquisa,

“o fenômeno da aquisição da empresa MHW pela Xerox deveria ser adotado como um estudo de caso pelas universidades brasileiras nos seus cursos de empreendedorismo e também pelas entidades de fomento à indústria de software brasileira, pois ele pode ajudar os empreendedores nas suas futuras negociações de venda de suas participações acionárias para empresas estratégicas”.