

**Fábio José Buainain Barcellos de Paula**

**A gestão do conhecimento  
como estratégia competitiva em  
situações de fusão e aquisição  
— O caso Xerox|MHW**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Programa de Pós-graduação em  
Administração de Empresas

Rio de Janeiro, 05 de Setembro de 2006



**Fábio José Buainain Barcellos de Paula**

**A gestão do conhecimento  
como estratégia competitiva em  
situações de fusão e aquisição**  
— O caso Xerox|MHW

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da PUC-Rio — Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares

Rio de Janeiro, 05 de Setembro de 2006



**Fábio José Buainain Barcellos de Paula**

**A gestão do conhecimento  
como estratégia competitiva em  
situações de fusão e aquisição**  
— O caso Xerox|MHW

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da PUC-Rio — Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas. Aprovada pela comissão examinadora abaixo assinada.

**Profa. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares**  
Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Adriane Barbosa Cavalieri**  
INT – Instituto Nacional de Tecnologia

**Prof. João Pontes Nogueira**  
Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 05 de setembro de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da PUC-Rio, do autor e da orientadora.

### **Fábio José Buainain Barcellos de Paula**

Graduado em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 1997. Sócio-Diretor da empresa QuickMind Knowledge Management e ex-sócio da empresa MHW. Co-autor do estudo Estratégia para o mercado de e-learning no Brasil: o caso Xerox|MHW, junto com T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares.

#### Ficha Catalográfica

Paula, Fábio José Buainain Barcellos de

A gestão do conhecimento como estratégia competitiva em situações de fusão e aquisição - o caso Xerox/MHW / Fábio José Buainain Barcellos de Paula ; orientadora: T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares. – 2006.

292 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia competitiva. 3. Competências organizacionais. II. 4. Gestão do conhecimento. 5. Fusão e aquisição. 6. Adequação estratégica. I. Macedo-Soares, T. Diana L. v. A. de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para minha família, pelo apoio e confiança incondicionais ao longo dessa jornada.

## Agradecimentos

Concluir com sucesso mais esse ciclo da minha vida não teria sido possível sem a contribuição e apoio de familiares, amigos, professores, funcionários, ex-funcionários, sócios, ex-sócios... Mas algumas pessoas foram especialmente decisivas para que eu lograsse atingir esse objetivo e, por isso, não poderia deixar de agradecê-las nominalmente.

À minha avó Regina Vera, pelo patrocínio financeiro concedido para pagar boa parte do meu curso de mestrado.

Ao meu pai Jardel, que esteve incansavelmente ao meu lado, incentivando, cobrando resultados, indicando novas bibliografias, revisando inúmeras vezes o texto, dando importantes *feedbacks* e idéias que melhoraram em muito a pesquisa.

À minha professora orientadora, Diana Macedo-Soares, pela contribuição, paciência e por acreditar em mim até o final.

Aos professores que participaram da Comissão examinadora, José Roberto Gomes da Silva e Adriane Barbosa Cavalieri.

Ao professor Jorge Ferreira que aceitou meus sucessivos pedidos de extensão de prazo para que eu finalizasse o trabalho.

Aos solícitos funcionários da Secretaria Teresa, Fabio e Leopoldo pela ajuda ao longo de todos esses anos.

E à minha filha Isabella, que soube esperar, pacientemente, que o papai defendesse a dissertação no dia 05 de setembro, deixando para nascer no dia seguinte.

## Resumo

Barcellos-de-Paula, Fabio José B.; Macedo-Soares, T. Diana L. v. A. **A Gestão do Conhecimento em Situações de Fusão e Aquisição - O Caso da Xerox|MHW**. Rio de Janeiro, 2006. 292p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O conhecimento organizacional, ou capital intelectual, é hoje reconhecido como o fator fundamental não só para o crescimento, como para a própria sobrevivência das organizações em ambientes dinâmicos, turbulentos, incertos, altamente inovadores e competitivos, como os do presente contexto de economias crescentemente globalizadas. A gestão do conhecimento organizacional (KM) apresenta-se, então, como uma das condições necessárias ao sucesso de estratégias competitivas, embora, por certo, não suficiente, sendo a demanda de conhecimento externo existente, por meio de negócios de fusão e aquisição (M&A), reconhecida como um dos processos essenciais da gestão, alternativamente a procedimentos inovadores em P&D, em geral lentos e onerosos. Todavia, pesquisas têm comprovado que, mundialmente, apenas cerca de 30% dos casos de M&A têm alcançado sucesso em seus objetivos estratégicos. Não obstante, esse tipo de negócio tem se afigurado como essencial à expansão de empresas de classe mundial, dada a insuficiência do mero crescimento orgânico, o que constitui um paradoxo. Este estudo de caso teve por objetivo descrever e explicar as causas do fenômeno do insucesso no desempenho da estratégia da empresa Xerox|MHW, combinada em processo de aquisição, tendo como componente essencial a gestão do conhecimento. A literatura examinada para a compreensão dos conceitos básicos pertinentes contemplou tópicos sobre padrões organizacionais; estratégias de organizações; conhecimento organizacional e sua gestão e resultados de processos de fusão e aquisição de empresas. A coleta de evidências, adotando procedimentos de triangulação, foi realizada a partir de documentos, entrevistas e duas pesquisas, visando, a segunda, validar os dados coletados anteriormente. Com base no modelo integrativo-sistêmico GI de MACEDO-SOARES (2000), a realidade revelada pela pesquisa mostrou-se contraditória relativamente aos requisitos, pressupostos e suposições implícitos na formulação estratégica, resultando, daí, a sua não-adequação ao desempenho da organização na busca de seu objetivo estratégico. A conclusão é que um processo de aquisição está longe de ser algo

trivial, sendo os problemas de não-integração organizacional, principalmente cultural, em casos de aquisição por escopo, em particular envolvendo uma grande empresa burocrática e uma pequena empresa de padrão organizacional flexível, os grandes responsáveis por esse elevado percentual. Quanto ao conhecimento organizacional, evidenciou-se que não basta a uma organização entendê-lo como um recurso essencial no contexto de negócios atual. É imprescindível a implementação de procedimentos e práticas para a sua gestão, não obstante constituir processo recente e complexo que requer, até por isso mesmo, efetivo apoio da alta administração das organizações e o desenvolvimento de uma cultura adequada à sua efetivação.

### **Palavras-chave**

Estratégia competitiva; competências organizacionais; gestão do conhecimento; fusão e aquisição; adequação estratégica.



## Abstract

Barcellos-de-Paula, Fabio José B.; Macedo-Soares, T. Diana L. v. A. **A Gestão do Conhecimento em Situações de Fusão e Aquisição - O Caso da Xerox|MHW**. Rio de Janeiro, 2006. 292p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Organizational knowledge, or intellectual capital, is nowadays recognized as a key factor not only for growth, but for survival of organizations in dynamic, disturbed, uncertain and highly innovative and competitive environments, such as the ones in the current scenario of rising global economies. Organizational knowledge management (KM) is introduced, therefore, as one of the necessary conditions for competitive strategies success. However, of course, it is not enough, and the need for external knowledge, through merger and acquisition (M&A), is recognized as an essential management process, an alternative for innovative P&D procedure, normally slow and burdensome. Anyway, researches have assured that, worldwide, only 30% of M&A cases have reached success in their business goals. Nevertheless, this kind of business have been considered essential for the expansion of worldwide companies, since mere organic growth is insufficient, which is a paradox. This case study aims to describe and explain the causes for the failure phenomena in Xerox|MHW company strategy performance, combined when Xerox acquired MHW, with knowledge management as its key component. The literature consulted to comprehend these basic concerning concepts encompasses topics about organizational models, strategies, knowledge management and results of company merger and acquisition processes. The gathering of evidences, adopting triangulation procedures, has been performed using documents, interviews and two surveys. The second survey aimed to validate the data collected previously. Based on MACEDO-SOARES (2000) GI systemic-integrative model, the reality revealed by the research is contradictory in relation to the requirements, presuppositions and suppositions implicit in the strategy conception, resulting, from this, its non-adjustment to the organization performance, trying to pursuit its strategic objective.

The conclusion is that an acquisition process is far from being something trivial, and the problems of organizational non-adjustment – mainly cultural, in cases of scope acquisition, particularly involving a major bureaucratic company and a minor one with flexible organization model – are the responsible factors for this high percentage. About organizational knowledge, it is clear that understanding it as an essential resource in the current business scenario is not enough. It is crucial the implementation of practices and procedures to its management. However, building this new and complex process requires, because of it, solid support from high level management in the companies and the development of a proper culture, fitting its accomplishment.

## **Keywords**

Competitive strategy; organizational competencies; knowledge management; merger and acquisition; strategic fit.

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>19</b>
1.1. O problema	19
1.1.1. Formulação do problema	26
1.2. Objetivo da pesquisa	27
1.2.1. Questões intermediárias	28
1.3. Relevância do estudo	29
1.4. Delimitação do estudo	30
1.5. Estrutura do documento	31
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>33</b>
2.1. Revisão da literatura	33
2.1.1. Padrões organizacionais	34
2.1.2. Cultura organizacional e sua dinâmica	47
2.1.3. Política e poder nas organizações	51
2.1.4. Aprendizagem organizacional e mudança	53
2.1.5. Estratégias organizacionais	62
2.1.6. Gestão do conhecimento – fator essencial da estratégia competitiva	79
2.1.7. Combinações estratégicas organizacionais	119
2.2. Conceitos centrais de referência	135
2.3. O modelo integrativo-sistêmico GI de análise da adequação estratégica	144
2.4. Roteiro para análise da adequação estratégica da organização combinada	155
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>156</b>
3.1. Delineamento da pesquisa quanto ao método de coleta de dados	156
3.1.1. Caracterização quanto aos fins da pesquisa	158
3.1.2. Caracterização da pesquisa quanto aos meios utilizados	158
3.2. Etapas do processo da pesquisa	160
3.3. Unidade da pesquisa	161
3.4. Seleção dos sujeitos da pesquisa	162

3.5. Coleta de dados	162
3.5.1. Os questionários da pesquisa	163
3.5.2. As entrevistas	164
3.5.3. Material de revisão da literatura	164
3.6. Tratamento dos dados	165
3.7. Limitações da pesquisa	166
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA E SUA INTERPRETAÇÃO</b>	<b>168</b>
4.1. Contextualização do fenômeno em estudo	169
4.1.1. As oportunidades no campo da educação e o mercado de <i>e-learning</i>	169
4.1.2. Aspectos históricos das empresas objeto do negócio de M&A	172
4.1.3. Caracterização dos perfis organizacionais da <i>USB Xerox</i> e da <i>MHW</i>	182
4.1.4. Caracterização da estratégia formulada para a empresa <i>Xerox MHW</i>	184
4.2. Implicações dos fatores organizacionais, inclusive da <i>KM</i> , no desempenho da estratégia da empresa combinada <i>Xerox MHW</i>	186
4.2.1. Quadro analítico consolidado dos resultados da pesquisa a partir do questionário semi-estruturado <i>B</i> e com base no modelo <i>GI</i> de <i>Macedo-Soares</i>	187
4.2.2. Análise e interpretação dos resultados da pesquisa relacionada aos fatores organizacionais da empresa combinada <i>Xerox MHW</i>	217
4.3. Implicações dos fatores macroambientais e dos atores estratégicos no desempenho da empresa combinada <i>Xerox MHW</i>	226
4.4. Apuração dos indicadores de desempenho da empresa combinada <i>Xerox MHW</i> e avaliação da adequação da estratégia	231
<b>5 DISCUSSÃO DO FENÔMENO</b>	<b>233</b>
5.1. O processo de M&A	233
5.1.1. Operacionalização das principais variáveis do fenômeno e suas relações	235
5.2. A não-adequação da estratégia formulada para a empresa combinada <i>Xerox MHW</i>	244
5.2.1. Inconsistências relacionadas aos fatores organizacionais	246
5.2.2. Fatores que mais contribuíram para o insucesso da estratégia	247
5.2.3. Ameaças dos fatores macroambientais e dos atores estratégicos	249

5.3. Fatores que teriam contribuído para o sucesso da estratégia	250
5.4. Avaliação da pesquisa e consolidação dos resultados	251
5.4.1. A pesquisa e suas limitações	252
5.4.2. Querer <i>versus</i> poder (fazer)	253
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>257</b>
6.1. Recomendações e sugestões	263
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>264</b>
<b>8 ANEXOS</b>	<b>273</b>
8.1. QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO A DA PESQUISA	274
8.2. QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO B DA PESQUISA	282

## Lista de Figuras

Figura 1 – A organização vista como um conjunto interdependente de subsistemas (com base em Morgan, 1996:52).	38
Figura 2 – Perfil das características organizacionais, com base em Morgan (1996:66).	45
Figura 3 – Diagrama de fluxos do processo de aprendizagem por circuito simples e por circuito duplo (Argyris & Schön, 1978).	56
Figura 4 – Diagrama dos componentes da base de conhecimento e relações entre níveis na hierarquia conceitual do conhecimento, com fundamento em Probst et al. (2002).	84
Figura 5 – Capital intelectual segundo Saint-Onge (Stewart, 1998:228).	88
Figura 6 – Capital intelectual segundo Edvinsson (Stewart, 1998:228).	88
Figura 7 – Capital intelectual (capital do conhecimento) com base em Bukowitz & Williams (2002).	89
Figura 8 – Gestão do conhecimento com base em Bukowitz & Williams (2002). 94	
Figura 9 – Modelo dos processos essenciais da gestão do conhecimento, baseado em Probst et Al. (2002).	99
Figura 10 – Causas de perturbação em processos de M&A (Harding & Rovit, 2005).	133
Figura 11 – Fatores de sucesso em processos de M&A (Harding & Rovit, 2005). 135	
Figura 12 – Arcabouço do <i>Generic Integrative Model</i> de Macedo-Soares (2000). 145	
Figura 13 – Diagrama referencial de variáveis e suas relações, com base no Modelo <i>GI</i> de Macedo Soares (2000).	152
Figura 14 – Diagrama referencial de variáveis e suas relações, com base no modelo <i>GI</i> de Macedo-Soares (2000) com inclusão da variável KM, segundo o modelo de Probst et Al. (2002).	153
Figura 15 – Diagrama das etapas do processo de pesquisa, com base em Cooper & Schindler (2004:69/367).	161
Figura 16 – Evolução do faturamento em milhares de reais da empresa MHW, em termos nominais.	176
Figura 17 – Quadro dos fatores macroambientais implicados no desempenho da estratégia da empresa Xerox MHW.	228
Figura 18 – Quadro dos atores estratégicos implicados no desempenho da estratégia da empresa Xerox MHW.	230

Figura 19 — Diagrama de variáveis e relações do processo de M&A envolvendo a <i>USB Xerox</i> e a <i>MHW</i> .	236
Figura 20 — Diagrama evidenciando o efeito da variável <i>processos essenciais para efetivação</i> da <i>KM</i> .	238
Figura 21 — Diagrama evidenciando a influência da variável <i>KM</i> sobre o desempenho da estratégia.	240
Figura 22 — Diagrama de variáveis e relações evidenciando a relação da variável <i>integração organizacional</i> com a <i>KM</i> e o desempenho da estratégia.	241
Figura 23 — Diagrama de variáveis e relações evidenciando a relação da variável <i>integração cultural</i> com a <i>KM</i> e o desempenho da estratégia.	242
Figura 24 — Diagrama de variáveis e relações evidenciando a relação da variável <i>sinergias de custo e receita</i> com a <i>KM</i> e o desempenho da estratégia.	243
Figura 25 — Cenários de possíveis relações entre fatores organizacionais, inclusive a <i>KM</i> , e macroambientais, e suas implicações relativamente ao sucesso do desempenho da estratégia organizacional.	254

## Lista de Quadros

- Quadro I — Atributos referenciais necessários / desejáveis das variáveis principais independentes, (fatores organizacionais) relativos a empresas de tecnologia em mercados emergentes, como o de *e-learning*, em caso de adoção da gestão do conhecimento (KM) como elemento essencial da estratégia competitiva de liderança no mercado por diferenciação orientada ao cliente. 149
- Quadro II — Indicadores referenciais de desempenho da estratégia (variável principal dependente), relativos a empresas de tecnologia em mercados emergentes, como o de *e-learning*, em caso de adoção da gestão do conhecimento (KM) como elemento essencial da estratégia competitiva de liderança no mercado por diferenciação orientada ao cliente. 151
- Quadro III — Caracterização e observações, com base nos resultados da pesquisa, dos atributos e indicadores das variáveis do fenômeno, segundo categorias. 189



## **Lista de Tabelas**

Tabela I – Receitas em cinco anos.	180
Tabela II – Preço das ações em cada ano.	180
Tabela III – Posição no rank das 500 maiores da revista Fortune.	180

“Nos últimos 50 anos, as empresas japonesas produziram em um ambiente em que a única certeza era a incerteza. [...] A competição era uma batalha constante e penosa [...]. Em uma análise retrospectiva, isso foi uma felicidade, uma vez que não adquiriram os ônus habituais do sucesso — inclusive a complacência e a arrogância [...]”.  
(*Criação de conhecimento na empresa*, Nonaka & Takeuchi, 1997:2/3)