

1 INTRODUÇÃO

1.1. O problema

Este intróito resume alguns aspectos da evolução de contextos macroambientais, cujos episódios e processos sociais — políticos, econômicos e tecnológicos fundamentais ocorridos e desenvolvidos — respondem, em sua inter-relação, pelo progresso humano e pelo ambiente global em que hoje se vive, em que se produz e consome. São aspectos importantes que conduzem a uma melhor compreensão do contexto ambiental amplo, presente, no qual se verificou o processo de aquisição, objeto deste estudo de caso.

Abertura econômica e política crescente dos ambientes nacionais; globalização; dinâmica econômica, tecnológica, social, política e cultural; mudança, turbulência, incerteza, e construções paradigmáticas como economia pós-industrial, era da informação, era da comunicação, era da incerteza e sociedade do conhecimento são termos e expressões que passaram a freqüentar, cada vez mais, textos de administração, economia, sociologia, antropologia, direito e política, enfim, de todas as áreas sociais e, também, a mídia, principalmente a partir da última década do século XX.

Tal contexto reflete a acelerada e profunda transformação por que vem passando o ambiente mundial. As tradicionais profecias esotérico-catastróficas de virada de milênio, mais uma vez, evidentemente, não se concretizaram na travessia para o século XXI. Mas a velocidade das mudanças ocorridas nos últimos anos gerou “a percepção de que um novo mundo estava surgindo — um mundo moldado pelas novas tecnologias, pelas novas estruturas sociais, por uma nova economia e uma nova cultura” (CAPRA, 2002:141). Alguém já disse que o atual processo de globalização constitui a *grande mudança* e ela se deve, além do desenvolvimento dos meios de transporte, fator hoje até mesmo secundário, à espantosa evolução das tecnologias da informação e das comunicações que vem ocorrendo desde meados do século recém-findo. Para Hamel & Prahalad (1995:31), em obra de mais dez de anos atrás,

“Estamos no limite — e para alguns será a beira de um precipício — de uma revolução tão profunda quanto a que deu origem à indústria moderna. Será a revolução ambiental, a revolução genética, a revolução de materiais, a revolução digital e, acima de tudo, a revolução da informação.”

Exageros à parte, na realidade o senso dos comuns — e mesmo de quem conseguiu capturar ao longo de sua vida estoque maior de conhecimento — revela certo grau de perplexidade, insegurança e crescente fragilidade perante o futuro. Tais sentimentos, por certo, têm origem, em grande parte, no descompasso entre o limite humano de absorção e a velocidade de produção de informações e de novos conhecimentos em geral, e de mudanças e transformações processadas no mundo, principalmente as tecnológicas.

Organizações, em específico as empresariais, deparam-se com questões semelhantes, cada vez mais pressionadas pela necessidade de implementar estratégias que lhes permitam expansão e sobrevivência nesse ambiente global, crescentemente aberto, competitivo, turbulento e incerto. Por outro lado, e não custa lembrar o óbvio, as organizações são formadas por pessoas, todas impressas, umas mais outras menos, por aqueles mesmos sentimentos, grandemente responsáveis por mudanças comportamentais, que afetam os indivíduos.

Este é o paradigma da realidade presente, sendo vital que as organizações busquem a melhor estratégia, de forma proativa, para tentarem mudar à frente das mudanças do ambiente, ou pelo menos na velocidade da dinâmica das transformações ambientais. Mas para isso é necessário atentarem para o que coloca Morgan (1996:240) em sua teoria da lógica da mudança: “é preciso compreender o movimento, o fluxo e a mudança que *produzem* o mundo que se experimenta e [o mundo que] se estuda (...) [entendendo que] (...) o mundo é, em si mesmo, nada mais do que um momento dentro de um processo mais fundamental de mudança” (grifo no original). Em suma, é preciso que, em suas estratégias, não se deixem conduzir pela visão do curto prazo, pelo imediatismo induzido pela realidade aparente.

O conhecimento tem sido crescentemente considerado por teóricos da organização e da administração como o *recurso* fundamental para a conquista de vantagem competitiva, via processos de inovação contínua. Um recurso intangível, mais estratégico, no contexto presente, que os tradicionais recursos

tangíveis da teoria econômica (terra, capital e mão-de-obra). Com base nesse novo enfoque, tem sido proposto, inclusive pelo Banco Mundial, que políticas governamentais voltadas à melhoria do perfil de distribuição de renda preocupem-se não em distribuir a renda em si, mas em *distribuir condições* para a obtenção da renda. Condições de acesso à terra e ao capital; condições de saúde e, fundamentalmente, condições educacionais, dado que o conhecimento, sempre importante para todos, hoje é, não só prioritário, mas imprescindível à efetiva conquista de maior remuneração no trabalho e ao progresso pessoal.

Nonaka & Takeuchi (1997:6) a partir de matéria da revista *Newsweek*, de 14/06/1993, na qual foi feito “um prognóstico seguro que o futuro pertence a quem usa a cabeça em lugar das mãos”, comentam que “países como a Coréia do Sul e Cingapura estão educando seus trabalhadores segundo novos padrões de excelência”. Concluem que “a competição internacional será definida em termos da vantagem de conhecimento que uma nação criar para o futuro”. Os frutos dessa política oriental já têm sido bastante evidenciados e reconhecidos.

Segundo Thomas Kuhn, o conhecimento fundamenta-se em paradigmas predominantes, confirmados por teorias que expressam opiniões estabelecidas. Para ele, o progresso científico e tecnológico não é incremental, mas progressivo, marcado por estágios que emergem a partir de momentos de crises e rupturas no ambiente, e de mudanças científicas quando, então, um paradigma é superado e substituído por outro. Necessário para alavancar o crescimento econômico, esse novo paradigma envolve novos conhecimentos e novas teorias, tecnologias, instituições e regras sociais (ROHMANN, 2000; BOUDON & BOURRICAUD, 2000).

Mas a velocidade das inovações tecnológicas tem dificultado a fixação de marcos. O paradigma da *revolução da informação* (ou *revolução da informática*), nascido com a invenção do transistor, em 1947, foi para alguns logo ultrapassado pelo paradigma *revolução da comunicação*, com o lançamento de satélites artificiais para atender às telecomunicações. Mais razoável seria, então, falar-se em *paradigma da informação e da comunicação*, dados os aspectos geminados e a sinergia existente entre esses dois componentes do avanço tecnológico.

Toffler (1980) ratifica a proposta de que a invenção do transistor iniciou a *terceira onda* do desenvolvimento das sociedades, renunciando a *sociedade do conhecimento* na qual, como acentuou Drucker (1994), pontuaria o *trabalhador*

do conhecimento. À vista do impacto da extraordinária evolução tecnológica, Landes (2005:548) lembrou que “não faz muito tempo, [...] poucos economistas atribuiriam tamanha importância à tecnologia, às qualificações do trabalhador, à administração e ao espírito de iniciativa”. Quanto a isso, é bastante verificar os modelos matemáticos da teoria do crescimento de Chenery e os tradicionais *Harrod-Domar* e *Cobb-Douglas*, que consideram, na variação do PIB e da renda nacional, apenas as variáveis *capital* e *trabalho* e sua produtividade, ou o *consumo*, a *poupança* e o *investimento* (Amadeo, E. & Montero, F., 2005).

O atual estágio da revolução da informática, alcançado pelas inter-relações entre o avanço tecnológico da microeletrônica e as conquistas recentes no campo das telecomunicações, aí incluída a *Internet*, tem ultrapassado expectativas as mais otimistas. Os efeitos difusores desses sistemas de informação e comunicação sobre o desenvolvimento do conhecimento e sobre os campos econômico, social, cultural e mesmo político, têm sido de difícil mensuração.

Paralelamente a esses grandes avanços na ciência e na tecnologia, a partir da década de 1960, e aparentemente em dissonância relativamente ao inusitado desenvolvimento tecnológico e cultural, em processo, do novo paradigma, os EUA, a Europa e outras regiões do mundo foram sacudidos por profundos movimentos sociais, libertários, anti-conservadores ou contestadores do *status quo*, (movimentos anti-racistas; movimentos pela liberdade de expressão, como o da *Universidade de Berkeley/Califórnia*; movimento *hippie*, contra os padrões estabelecidos de comportamento e de costumes sociais, inclusive com seu ritmo *rock'n'roll* na música; movimentos políticos, como o da *Primavera de Praga*, na ex-Tchecoslováquia; a revolta de *Maió de 1968* dos estudantes parisienses etc.). Alguns teóricos sociais sugerem, não por coincidência, que muitas das emergentes inovações do *Vale do Silício*, no campo mais avançado da tecnologia da informática, nasceram das mentes abertas e preñes de criatividade dos jovens, muitos deles protagonistas da contracultura, antes instalados na região da *Baía de São Francisco*.

Tapscott (1996) destaca que a geração nascida a partir de 1977, a *geração web*, distingue-se por ter sido *cultivada* em ambiente interativo e conectivo, no ambiente social de uma nova e revolucionária mídia de informação e comunicação. Assim, a hierarquia do saber começa a se colocar de pernas para o ar: a nova geração aprende, diverte-se, comunica-se e trabalha num patamar

jamais alcançado pelos pais. As pessoas da geração *web* caracterizam-se culturalmente, segundo o autor (1996), por assumirem sua independência e autonomia; por constituírem uma geração de ativos pesquisadores de informações; por serem mais abertos, intelectual e pessoalmente; por serem adeptos de uma cultura global; por serem mais liberais e tolerantes quanto à expressão e à diversidade; por apresentarem firmeza de convicções e lutarem por afirmação individual, bem como pelo reconhecimento de sua maturidade; por primarem pela busca da inovação e pelo espírito de investigação; por apreciarem o *just-in-time*, dado o seu sentido de valor do tempo; e, acrescente-se, por terem extraordinário espírito empreendedor.

Por outro lado, uma visão mais orgânica e sistêmica da realidade, desenvolvida principalmente a partir da segunda metade do século recém-findo, levou teóricos, formados em biologia, sociologia, psicologia e sistemas dinâmicos a verem as organizações de forma menos mecanicista e mais como sistemas complexos e interdependentes, constituídos por seres humanos, igualmente complexos.

Esse apanhado introdutório permite evidenciar que, se o progresso científico e tecnológico são não-incrementais, como propõe Kuhn, o processo inovador é hoje muito mais dinâmico e acelerado e, bem assim, as correspondentes mudanças de paradigma. Uma das maneiras de examinar a história da humanidade, suposto sem determinismos, é vê-la construída por um *continuum* desses momentos paradigmáticos desencadeados pela extraordinária capacidade criativa do ser humano — marcos dos diversos estágios de progresso científico e tecnológico da humanidade e razão de ser das mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais. Mas a realidade tem mostrado que os espaços históricos que diferenciam os momentos paradigmáticos têm sido extraordinariamente encurtados em razão, por certo, de fatores cumulativos do conhecimento humano que o fazem evoluir segundo taxas exponenciais e por processos emergentes não-lineares — quadro característico da *era da informação e da comunicação*.

Tal fenômeno torna impositivo que as organizações empresariais adotem estratégias, estruturas e processos mais flexíveis e competitivos, mais consistentes com o contexto ambiental, tanto o presente, como o vislumbrado, e com o padrão cultural dos *trabalhadores do conhecimento*. Impõe, portanto, procedimentos que ultrapassem o mais possível enfoques burocráticos.

Estratégias que permitam manter as organizações em linha com os avanços científico-tecnológicos e dispostas a mudanças na medida das exigências e na velocidade do mercado para a superação de estrangulamentos ao seu crescimento orgânico, nem sempre resolvido por procedimentos focados em ganhos de escala. Estratégias, em suma, que as capacitem a gerar inovações contínuas e desenvolver competências únicas e distintivas para a conquista sustentável de vantagem competitiva no mercado.

Empresas voltadas ao conhecimento buscam inovar a partir de investimentos crescentes e vultosos em P&D. Mas muitas pecam pela despreocupação quanto a procedimentos e práticas holísticas, sistêmicas e integrativas de gestão do conhecimento e da aprendizagem (*KM*, acrônimo do inglês *Knowledge Management*), cuja efetividade estratégica é crescentemente comprovada por inúmeros exemplos de sucesso.

Segundo esta visão, procedimentos e práticas de *KM*, adaptados ao caso-a-caso, poderiam permitir, além de uma possível maior eficiência e eficácia nos gastos em P&D, a busca — embora isso não seja fácil — de um padrão de cultura organizacional mais voltado: a) ao desenvolvimento de um sentido de maior compromisso das pessoas com os resultados da organização e, por meio deles, com as realizações pessoais; e b) ao apoio a práticas e procedimentos de aprendizagem orientados ao desenvolvimento do conhecimento individual e organizacional, e à geração de inovações. Fundamental nessa estratégia é que as pessoas da organização deixem de ser consideradas como mais um entre os recursos tangíveis de produção, mas, sim, como capital humano, intangível, detentor de experiências e conhecimentos, capacitados a pensar e aprender de forma contínua; e voltados, também, à auto-realização e não apenas ao sucesso estratégico da organização. O ideal seria a construção cultural de um ciclo interativo e cumulativo de interesses pelo sucesso: o interesse de realização pessoal levando ao sucesso organizacional e, este, ao sucesso do indivíduo, nos termos da cultura ocidental; ou o contrário, conforme a cultura oriental, por exemplo, a japonesa.

Investimentos em P&D são, em geral, de porte elevado e de longa maturação. Por essa razão, entre outros motivos, organizações têm optado, no atual contexto tecnológico dinâmico, por realizar combinações estratégicas com outras empresas. Fusões e aquisições (*M&A*, do inglês *Mergers & Acquisitions*), alianças estratégicas, alianças em rede etc. têm sido concretizadas com o

objetivo, supostamente mais racional, de obter de imediato capital intelectual, em geral, ou conhecimento tecnológico externo relevante, eximindo-se a organização de maiores investimentos e gasto de tempo no desenvolvimento de inovações.

Entretanto, investimentos em M&A, sendo uma oportunidade que se apresenta na busca de vantagem competitiva, embora necessários, não constituem condição suficiente para o alcance de objetivos estratégicos. No caso de aquisições de empresas, é possível que seja mantido o modelo convencional de administração em P&D da organização adquirente, — em geral estruturada e administrada burocraticamente no caso de organizações de grande porte. Se adotado modelo integrativo e sistêmico de KM, voltado a práticas estimulantes do desenvolvimento do conhecimento adquirido, do aprendizado do indivíduo e da organização, e da criatividade/inovação contínua, a alternativa de adquirir conhecimento externo talvez apresente maior probabilidade de êxito no desempenho da estratégia. Mas ainda assim, mesmo que satisfeita a condição necessária, sempre haverá a possibilidade da interferência negativa de variáveis organizacionais ou macroambientais no processo.

Muitos casos de aquisição de empresa, principalmente de pequeno porte por outra de grande porte, têm fracassado ao não ser conseguida a necessária integração, seja organizacional ou cultural, e a criação de condições para superação de conflitos decorrentes de interesses pessoais ou motivados por problemas políticos internos. É até possível supor que os próprios procedimentos de KM, ao influírem sobre as condições de coordenação e orientação do conhecimento, tenham o condão de gerar, também, um clima interno propício a uma maior integração cultural. Tal fenômeno, entretanto, provavelmente requereria período longo de tempo para se concretizar, nem sempre compatível com as emergências organizacionais, mais focadas linearmente no sucesso econômico e financeiro, no aumento de valor ao acionista em curto prazo.

Embora os negócios de M&A sejam procedimentos tidos como importantes na estratégia competitiva das organizações, inúmeros estudos de caso relatados pela literatura têm induzido teorias ou propostas generalizantes de que existe grande probabilidade — em torno de 70%, conforme a métrica adotada — de insucesso nesses negócios. Dado esse elevado percentual, Harding & Rovit (2005) apontam ser paradoxal que, ainda assim, ocorra uma crescente quantidade de negócios de M&A em todo o mundo. A questão, como explicam

os autores, é que dificilmente uma empresa de classe mundial tem condições de sustentar sua expansão baseada apenas em crescimento orgânico.

O tema do presente estudo de caso único considera a situação de um negócio de M&A, envolvendo duas empresas da área de TI: uma *start-up* brasileira, a MHW, como adquirida, e, como adquirente, a Xerox (*Xerox of Brazil*), uma grande *SBU (Strategic Business Unity)* da corporação multinacional, tradicional no mercado global, sendo a KM um dos elementos estratégicos na conquista e sustentação de vantagem competitiva.

Por pressuposto racional dos formuladores da estratégia do negócio, a expectativa era que, diante de condições aparentemente tão favoráveis ao negócio de M&A do presente estudo, a média mundial de sucesso de apenas 30% seria ultrapassada, dada a grande probabilidade de êxito. Mas, como observado pelo autor, que viveu o fenômeno em sua totalidade, também neste caso a estratégia teve um desempenho mal-sucedido, resultando a aquisição em mais um dos inúmeros fracassos em M&A. Assim, o que se busca na pesquisa, é entender como e por que se deu essa frustração.

1.1.1. Formulação do problema

Com fundamento em teorias e estudos contidos na literatura, e com foco na análise dos atributos necessários e desejáveis dos fatores organizacionais da empresa Xerox|MHW, — combinada em processo de M&A —, supostamente potencializados em suas forças e congruências, principalmente por procedimentos e práticas de KM, para explorar as oportunidades abertas e minimizar as ameaças dos fatores macroambientais, bem como dos atores estratégicos, a pesquisa buscou responder à seguinte questão básica:

- o que respondeu pela inadequação da estratégia da organização, causa do insucesso do seu desempenho, e como se processou o fenômeno?

1.1.1.1. Elementos configuradores do problema

Os elementos principais que configuraram o problema da pesquisa foram:

- a *SBU* brasileira *Xerox of Brazil*, da multinacional *Xerox Corp.*, uma empresa de TI voltada para produtos do conhecimento;
- a *start-up* *MHW*, uma pequena empresa de TI, desenvolvedora e detentora da patente de um *software* de *e-learning*, líder no mercado brasileiro nesses serviços e reconhecida por diversas instituições pela qualidade inovadora e eficiência de sua tecnologia de ponta, e portanto, também voltada para o conhecimento, como empresa adquirida;
- a decisão da *USB* de adquirir tecnologia de *e-learning* em processo de M&A, alternativamente ao desenvolvimento de meios próprios via P&D, tendo por objetivo estratégico a conquista de liderança, no mínimo, no mercado latino-americano, como prestadora de serviços no campo do conhecimento organizacional e integradora de tecnologias educacionais;
- a decisão da *USB* de adquirir a empresa *MHW* em processo de M&A, com o respectivo capital estrutural e humano, bem o seu portfólio de clientes;
- a decisão da *USB* de adotar a *KM* como elemento construtivo essencial da estratégia competitiva da empresa combinada *Xerox|MHW*, para potencializar a alavancagem dos atributos necessários e desejáveis dos fatores organizacionais, na exploração das oportunidades e na minimização das ameaças dos fatores macroambientais e atores estratégicos.

1.2. Objetivo da pesquisa

À vista do que o problema coloca e questiona, o que se objetivou com a pesquisa foi entender como se processou o fenômeno da aquisição da *start-up* tecnológica *MHW* pela *USB Xerox of Brazil*, bem como apurar e compreender o

que motivou o insucesso no desempenho das estratégias, quer a pretendida pela empresa adquirente, quer a operacional, definida por esta organização para a empresa combinada no negócio de M&A, a Xerox|MHW.

1.2.1.

Questões intermediárias

Com vistas a alcançar o objetivo e responder ao que coloca o problema, a pesquisa, em suas investigações documentais e seus levantamentos de dados, entrevistas e percepções da observação-participante, foi orientada pelas questões intermediárias abaixo. Preliminarmente, foram examinados aspectos do mercado de *e-learning* e históricos das empresas *Xerox Corporation*, *Xerox of Brazil* e *MHW*, para o estabelecimento do contexto e fatores que teriam influenciado a formulação da estratégia da organização combinada *Xerox|MHW*, e influído na sua adequação e desempenho.

As questões intermediárias discutidas no capítulo 5 foram precedidas pelo exame, no capítulo 4, do contexto em que se verificou o fenômeno em estudo, passível de influenciar a formulação da estratégia da organização combinada *Xerox|MHW* e influir na sua adequação e desempenho. Foram, aí, considerados os seguintes fatores: a) o mercado de *e-learning*; b) o histórico das organizações *Xerox Corporation*, da *USB Xerox of Brazil*, da *MHW* e da empresa combinada *Xerox|MHW*; c) a caracterização das organizações *Xerox* e *MHW*, quanto a seus padrões estruturais, gerenciais, operacionais e culturais; d) a caracterização da estratégia formulada; e e) a visão descritiva das variáveis principais do fenômeno em estudo e suas relações.

A partir da contextualização do fenômeno: a) quanto aos aspectos relevantes do mercado de ensino a distância (EAD), em particular a tecnologia de *e-learning*; b) quanto a episódios históricos pertinentes das empresas *Xerox Corporation* e sua *USB Xerox of Brazil*, e *MHW*; c) quanto à caracterização dos perfis organizacionais das empresas adquirente e adquirida; e d) quanto à caracterização da estratégia pretendida da *USB Xerox* e a formulada para a empresa combinada *Xerox|MHW*, a análise dos resultados da pesquisa, para sua posterior interpretação e discussão, orientou-se segundo as questões intermediárias seguintes:

- Considerando as forças e fraquezas, reais e potenciais resultantes da atuação e do comportamento dos fatores organizacionais, constituídos pelos recursos/competências e pelas condições de sua alavancagem e gerenciamento, entre eles os elementos construtivos essenciais da KM, quais as suas implicações na adequação e no desempenho da estratégia definida para a empresa combinada Xerox|MHW?
- Quais as implicações dos fatores macroambientais e da atuação dos atores-chave na adequação e no desempenho da estratégia da organização combinada Xerox|MHW, consideradas as oportunidades e ameaças, reais e potenciais por eles representadas?
- À luz dos indicadores de desempenho da empresa combinada, ou seja, da capacidade de a organização capitalizar forças e minimizar fraquezas de seus fatores organizacionais, a fim de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos fatores macroambientais e atores-chave, qual o resultado da avaliação da adequação estratégica aos objetivos pretendidos?

1.3. Relevância do estudo

A relevância atribuída ao presente estudo decorre de crescentes preocupações quanto às causas dos resultados negativos em processos de M&A, relativamente aos *stakeholders*, produzidos por desempenhos estratégicos frustrantes, como o que resultou neste caso em análise, envolvendo a *SBU* adquirente Xerox e a *start-up* adquirida MHW.

Essas preocupações devem-se principalmente ao resultado dos efeitos do insucesso estratégico sobre as pessoas, em geral, envolvidas no processo, e, em particular, sobre o capital humano. Devem-se, também, às repercussões negativas junto aos clientes, cuja resultante é a perda de confiança na empresa. A não geração ou, principalmente, a redução de valor para os acionistas é outro item das preocupações no fracasso das M&A, que afeta não apenas os proprietários das ações da empresa adquirente, como também, como no presente caso, os sócios-cotistas da empresa adquirida.

Entre os efeitos que pesam sobre o pessoal pontua a destruição de equipes e a conseqüente dispersão do capital humano. Correndo o risco de alguns taxarem a consideração como exagerada, numa visão macroeconômica e social, uma constante repetição de fenômenos desse tipo teria potencial para afetar o próprio país, sabidamente carente de tecnologia própria, cada vez mais necessária ao desenvolvimento, considerado o contexto global, dinâmico, turbulento, incerto e, por isso, crescentemente competitivo.

Mostrou-se relevante, também, tentar entender por que não foram adotados procedimentos e práticas de KM, quando ela constituía elemento básico na implementação da estratégia da empresa.

Em virtude da elevada freqüência dos resultados negativos em negócios de M&A, decidiu-se examinar a temática a partir de um caso concreto vivido e, perscrutando as causas de tantos resultados frustrantes, tentar interpretar e compreender o fenômeno, e sugerir proposições e estudos mais aprofundados que este, para que se busque contornar os pontos fracos que têm levado a tantos resultados contrários aos objetivos estratégicos pretendidos.

1.4. Delimitação do estudo

Limitado principalmente pela indisponibilidade de tempo, dadas as atividades empresariais do autor, para realizar uma pesquisa de forma mais ampla e aprofundada sobre o tema eleito, como desejável e necessário considerada a relevância do problema e à vista dos objetivos colocados, optou-se por um estudo a partir de determinado caso de M&A vivido pelo pesquisador e informantes, tido, entretanto, como bastante significativo.

O estudo abrange dois períodos: o que vai de 1994 a 2000, referido ao histórico da empresa *start-up* brasileira MHW, adquirida pela *USB Xerox of Brazil*, da *Xerox Corporation*, e o período histórico da empresa Xerox|MHW, combinada em processo de M&A, de 2000 a 2002. Ambas as empresas, adquirente e adquirida, encontravam-se localizadas na capital do Estado do Rio de Janeiro, Brasil.

A pesquisa centrou-se na contextualização do fenômeno de M&A e nas busca da compreensão do seu processo e das causas que conduziram ao

fracasso da estratégia formulada pela *USB* para a empresa combinada. Para isso, a análise, interpretação e discussão dos resultados da pesquisa estiveram orientadas pelo paradigma integrativo-sistêmico de Macedo-Soares, e centradas no exame da qualidade da adequação estratégica dos fatores organizacionais e nas implicações dos fatores macroambientais e do comportamento dos atores estratégicos no que tange ao desempenho da empresa combinada Xerox|MHW.

1.5. Estrutura do documento

No primeiro capítulo, que ora se encerra, foi apresentado o contexto macroambiental em sua evolução e o seu momento presente; foi evidenciada a necessidade de as empresas buscarem vantagem sustentável para o seu crescimento e sobrevivência em ambiente dinâmico, em termos de inovações e competitividade; foi feita referência ao elevado percentual de insucesso em negócios de M&A, embora seja este um procedimento necessário ao crescimento das empresas de grande porte; foi ressaltada a importância estratégica da KM; foram apresentados o problema, as questões de interesse para a análise e os objetivos da pesquisa; e foi evidenciada a relevância do estudo, bem como justificadas as suas limitações.

O segundo capítulo contém o referencial teórico da pesquisa, envolvendo: a) a revisão da literatura, realizada para um melhor entendimento sobre teorias e ensinamentos relativamente a tópicos de interesse, como: padrões das organizações empresariais; estratégias organizacionais; conhecimento e sua gestão, e processos de M&A e seus resultados; b) os conceitos considerados centrais no estudo; o modelo adotado na pesquisa de análise da adequação estratégica, suas variáveis e atributos de referência para a análise; a variável KM e, por fim, o roteiro da análise da adequação estratégica da organização combinada em estudo.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia adotada na pesquisa: seu enfoque teórico-metodológico; seu delineamento; tipo de investigação; as fases do processo da pesquisa; a unidade da pesquisa; o critério de seleção dos sujeitos pesquisados, a forma de coleta e o tratamento dos dados e, por fim, as limitações inerentes aos métodos da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta o contexto do fenômeno em análise e os resultados obtidos na pesquisa.

No capítulo quinto são interpretados e discutidos os principais resultados, com o fim de se estabelecer um arcabouço analítico necessário à identificação do que parece fundamental à adequação e sustentabilidade de estratégias competitivas fundadas na KM, em situações de aquisição de empresas.

Por fim, no sexto capítulo é feita, a título de conclusão, uma avaliação geral dos fatores que conduziram ao insucesso da estratégia pretendida e formulada com base em considerações tidas como racionais. É, então, mostrado, a partir das evidências da pesquisa das variáveis implicadas no desempenho da organização, — os fatores organizacionais e macroambientais; a atuação dos agentes-chave, e também os fatores relacionais pertinentes ao processo de M&A —, que a realidade estava muito distante dos pressupostos em que a estratégia se baseou. São apresentadas, também aí, as recomendações e sugestões consideradas pertinentes.