

4 RESULTADOS DA PESQUISA E SUA INTERPRETAÇÃO

Conforme Triviños (1987), pesquisas qualitativas, pelo tipo de técnicas que utilizam (questionários semi-estruturados ou de perguntas abertas, entrevistas, análise de conteúdo etc.) não estabelecem uma separação nítida entre coleta de informações e sua análise e interpretação. Gil (1999) ressalta não ser fácil definir os limites entre análise e interpretação. Segundo o autor (1999:185), a análise, referindo-se “à relação entre os dados empíricos e a teoria [...] prende-se unicamente aos dados”, enquanto “a interpretação procura um sentido mais amplo para os dados, por meio de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos”. Diz mais que “atrás dos dados existe uma série complexa de observações” (1999:185-186).

Isto posto, esta parte volta-se, primeiramente, para os conhecimentos necessários à contextualização do fenômeno em estudo. Inicia-se, assim, com um panorama das oportunidades oferecidas no mercado de *e-learning*; com o histórico resumido da empresa Xerox Corporation, de sua *USB Xerox of Brazil* e da MHW; e com a caracterização de seus respectivos perfis organizacionais e da estratégia operacional formulada para a empresa combinada Xerox|MHW, a partir da estratégia deliberada da *USB*.

A seguir são apresentados:

- os resultados obtidos na pesquisa, segundo suas diversas fontes, com sua análise e observações, tendo em conta os atributos necessários/desejáveis das variáveis, referenciados segundo os Quadros I e II (v. 2.3.2), compostos com base no arcabouço integrativo-sistêmico de Macedo-Soares (2000), examinado em 2.3;
- a análise interpretação das implicações dos fatores organizacionais, macroambientais e dos atores-chave na adequação e desempenho da estratégia da empresa combinada Xerox|MHW.

4.1. Contextualização do fenômeno em estudo

A literatura sobre processos de M&A revela que diversos fatores qualitativos, entendidos como variáveis independentes — o histórico, as características das organizações combinadas e as contradições organizacionais existentes entre elas, decorrentes de diferenças culturais, estruturais, operacionais, gerenciais e comportamentais — apresentam potencial passível de favorecer ou perturbar a implementação da estratégia competitiva da organização.

À vista dessas considerações, e em favor de uma adequada interpretação e discussão das causas que conduziram ao insucesso no desempenho da estratégia da organização combinada Xerox-MHW, a partir dos dados da pesquisa, é importante, então, inicialmente, contextualizar o fenômeno, o que foi feito com base:

- no exame da janela de oportunidades aberta no campo da educação e do mercado de *e-learning*;
- em aspectos históricos das organizações envolvidas no processo de M&A;
- na caracterização dos perfis organizacionais das empresas adquirente e adquirida;
- na caracterização da estratégia formulada pela *USB Xerox of Brazil* para a empresa combinada Xerox|MHW.

4.1.1. As oportunidades no campo da educação e o mercado de *e-learning*

As oportunidades no campo da educação e do conhecimento em todo o mundo são extraordinárias. Em meio a um cenário de mudanças tecnológicas constantes, de incertezas e de competição cada vez mais acirrada, as empresas e as pessoas têm buscado aprimorar continuamente seus conhecimentos e habilidades com vistas a um maior diferencial competitivo. No Brasil, essa realidade não é diferente, sendo crescentes as exigências voltadas a minimizar as carências educacionais, frente às necessidades do desenvolvimento do país,

cada vez mais cobrado pela sociedade brasileira, no ambiente global vigente de competitividade econômica e tecnológica.

Ademais, com a rápida obsolescência do conhecimento, os limites impostos pelas salas de aula, pelos centros de treinamentos e pelos orçamentos disponíveis estão muito aquém da expansão acelerada das demandas. Só na esfera pública, por exemplo, aplicam-se em educação, anualmente, perto de 5% do PIB do país (PINTO, 2002). Ainda assim, os resultados têm se mostrado insuficientes, em termos quantitativos e qualitativos, como assinalam Castro & Fernandes (1999), o que deixa a sociedade brasileira grandemente despreparada na alvorada da *era do conhecimento*.

O governo e as instituições privadas de ensino reconhecem as insuficiências de recursos financeiros e humanos habilitados para um aumento significativo da oferta de vagas nas escolas e universidades nos próximos anos. Em razão disso, buscam em novas tecnologias a solução para tamanho desafio.

Um outro lado do problema, de não menos importância, é enfrentado pelas empresas atuantes no Brasil, sejam nacionais ou estrangeiras. Trata-se da necessidade de que, no menor prazo, seja incrementada a capacitação e as habilidades dos trabalhadores para atender às exigências crescentes de qualificação impostas pelos requerimentos de produtividade e qualidade dos produtos e serviços em mercados cada vez mais competitivos. Hoje, o saber ler e fazer contas estão muito longe de constituírem *habilidades* suficientes, quer para o peão da fábrica, para o operário da construção ou para o atendente da loja. Atividades mais complexas e maiores níveis de *empowerment*, fundamentais para a agilidade dos negócios e a satisfação de clientes, exigem habilidades típicas de profissionais de melhor qualificação, com pelo menos segundo grau ou superior incompleto cursado, perfil ainda bem distante do trabalhador brasileiro.

As dificuldades enfrentadas pelas empresas, portanto, vão além da óbvia incapacidade do sistema educacional de gerar mão-de-obra com as qualificações básicas requeridas. O sucesso de qualquer negócio, no contexto presente, depende essencialmente de mão-de-obra qualificada e especializada. Sobreviver no mercado globalizado exige produtividade e competitividade sempre crescentes, o que requer treinamento constante e de alta qualidade, principalmente num ambiente em que a *depreciação* do conhecimento ocorre de forma acelerada. Por outro lado, a jornada de trabalho dos funcionários é cada

vez maior e, assim, a disponibilidade para semanas de treinamento ou atividades pós-expediente se reduz.

Essas questões relativas à educação e capacitação profissional, se têm um impacto direto na competitividade das empresas, afetam também, é óbvio, todo o agregado econômico de um país e a empregabilidade das pessoas. O fato é que empresas, governo e instituições de ensino têm buscado na tecnologia — e em especial no *e-learning*, ou ensino via *web* — um aliado poderoso diante do grande desafio deste início de milênio: levar o máximo possível de educação e conhecimento sempre atualizado ao maior número de pessoas, no menor tempo. Afinal, se a revolução tecnológica já mudou tanto o ambiente de *business*, o que se espera, agora, é que ajude também a mudar e melhorar o ambiente educacional e da aprendizagem, tornando-o congruente com o ritmo e as demandas da sociedade do conhecimento.

Uma das causas mais visíveis da elevada e permanente demanda de conhecimento está no surgimento de um público novo, com imenso potencial de crescimento nessa virada de milênio representado pelos que buscam aprender continuamente e também pelos que perseguem oportunidades de aprendizado relacionado a seus *hobbies* ou interesses pessoais.

Segundo Jeff Creighton, Fundador e Presidente da EduPoint.com, “a cada ano, 10 milhões de assentos são vendidos em eventos esportivos, 97 milhões de passagens aéreas são comercializadas e 200 milhões de cursos de educação continuada são realizados” (www.edupoint.com).

A convergência de todos esses fenômenos sociais supracitados está mudando dramaticamente o cenário educacional, proporcionando o surgimento e a consolidação de uma nova indústria — a do *e-learning* ou *learning and knowledge technologies*, certamente uma das maiores oportunidades de negócio nos primeiros anos deste século, como afirmou o CEO da Cisco, John Chambers: “*The biggest growth in the Internet, and the area that will prove to be one of the biggest agents of change, will be in e-learning. E-learning is the next killer app*”.

Confirmando essa tendência, o IDC, em *Where the Market Is: IDC on E-Learning*, estima que o mercado de *e-learning* no mundo será de mais de 24 bilhões de dólares em 2006. O mesmo instituto de pesquisa aponta que, no Brasil, os valores devem superar os 200 milhões de dólares no mesmo ano.

Ainda que o volume de negócios gerados no país seja relativamente pequeno, em comparação ao mercado global, outros números indicam que o crescimento tem sido acelerado e as perspectivas para os próximos anos são muito favoráveis, com taxas de crescimento esperadas superiores a 40% ao ano, segundo o portal *e-Learning Brasil*, uma das principais fontes de informação sobre o mercado nacional.

Na nova educação, novos paradigmas vão orientar os processos de ensino e aprendizagem. O ensino não será mais limitado ao ambiente da sala de aula. Poderá ocorrer a qualquer hora, em qualquer lugar, em casa ou no trabalho, atendendo assim a um número elevadíssimo de pessoas, que se vêem na contingência de aprender o tempo inteiro. O acesso à informação será livre. Cada um desenvolverá a competência que precisar, *just-in-time*, e de forma personalizada. Bases compartilhadas de conhecimento abastecerão empresas e grandes grupos. Comunidades de interesses se comunicarão *real time* via *web*, com máxima qualidade de áudio e vídeo, independente de horários e posições geográficas, principalmente em processos de capacitação. *Softwares* poderosos auxiliarão a gerenciar continuamente o uso e o acesso ao recurso mais valorizado da nova era: o *conhecimento*.

As tendências dessa nova indústria, as necessidades de seus principais públicos e o tamanho da oportunidade que representa já são facilmente identificáveis e mensuráveis, justificando, portanto, análises mais consistentes para possíveis investimentos.

4.1.2.

Aspectos históricos das empresas objeto do negócio de M&A

O exame do histórico das organizações importa uma vez que sua evolução e alguns episódios ajudam a compreender comportamentos estratégicos perante as oportunidades e ameaças nos diversos contextos econômico-tecnológicos, sociais e políticos, à vista das necessidades de crescimento e sobrevivência das organizações. Favorece, também, o entendimento do processo de construção da cultura organizacional ao longo do tempo, realizado com base em sucessos e insucessos no desempenho das empresas (SCHEIN, 1985). Não obstante essa relevância, o texto a seguir consiste apenas de um resumo histórico das

organizações combinadas no processo de M&A em estudo, uma vez que algo mais ultrapassaria os fins do trabalho.

4.1.2.1.

A empresa MHW

Fundada em 1994, a MHW iniciou suas atividades, como muitas *start-ups*, quase que numa garagem... *Incubada* em programa da *Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ)*, procurou desde o início posicionar-se como uma empresa apta a oferecer aos seus clientes produtos e soluções que combinassem competência profissional e criatividade, com o uso de alta tecnologia. Especializada no desenvolvimento de projetos para Internet/intranet, atuava, desde 1997, exclusivamente no desenvolvimento de soluções voltadas ao conhecimento, em especial, o *e-learning*. Desde então, participou das principais iniciativas realizadas no Brasil nesse segmento, acumulando o conhecimento e a experiência necessários para levá-la, à época, a liderança deste mercado.

Em 1998 desenvolveu o primeiro *software* brasileiro para gerenciar treinamento baseado em Web, cuja interface, amigável e flexível, indicava-o a projetos de alcance nacional e mundial, o que lhe conferia destaque no mercado. Uma de suas características consistia em propiciar o armazenamento e a distribuição da informação de um modo lógico, permitindo a sua recuperação em qualquer lugar e a qualquer hora. Oferecia, também, recursos de comunicação *on line*, assegurando interatividade e contato estreito entre grupos de profissionais na busca de soluções comuns para qualquer problema, assim favorecendo a expansão da competência coletiva dentro das organizações. O produto foi desenvolvido com avançados recursos de engenharia de *software*, inclusive a possibilidade de formatação em outros idiomas a baixo custo, o que viabilizava a sua comercialização em qualquer mercado internacional.

Em razão disso, a posição de liderança nacional da MHW no segmento foi alcançada em curto espaço de tempo, ainda em 1998, com a conquista de clientes de grande porte. Rapidamente, já no ano 2000, época de sua aquisição pela Xerox, alcançou a marca de mais de 100 mil licenças do *software* vendidas junto a importantes clientes corporativos, entre eles a própria Xerox, a *Embratel*, *Petrobras*, o *Banco Bradesco*, *Grupo Algar*, *Glaxo-SmithKline (GSK)*, a *BM&F*, *Lojas Renner*, o *Senai*, *Sesi*, a *Unimed*, e clientes no exterior. Além de atuar no Brasil, estava presente no mercado da América Latina, possuindo uma rede de

oito revendas no México, na Venezuela e Argentina, o que evidenciava uma grande confiança do mercado internacional na competência da empresa.

Certificada como *Microsoft Solution Provider*, a atuava, ainda, no desenvolvimento e implementação de aplicativos para Internet/intranet e na produção de conteúdos para cursos online. Com o intuito de desenvolver soluções inovadoras para os seus clientes, investiu fortemente na qualidade de seus produtos. O esforço fez com que seu *software* viesse a ser reconhecido como a primeira solução para Web na América Latina, tendo sido premiado com o selo *Microsoft Designed for BackOffice*, o que atestava a sua total compatibilidade com a plataforma *Microsoft*. Esta certificação rendeu-lhe uma indicação no Catálogo Oficial de Soluções Empresariais da *Microsoft*, além do privilégio de figurar no diretório *Customer & Knowledge Management Solutions Running on the Microsoft BackOffice Platform*, catálogo editado pela *Microsoft Corp*, nos EUA.

Em 1999 seu desempenho foi reconhecido tendo sido escolhida a Empresa do Ano pela *Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas)*, importante instituição de apoio à produção tecnológica.

Além disso, ao longo de sua existência, a empresa obteve diversas vezes o reconhecimento de seu trabalho inovador por entidades setoriais e de classe, através de prêmios e menções tais como:

- 1998 — 1º lugar no *Cojem (Concurso Nacional Jovem Empreendedor de Software)*, na categoria *Empresa Emergente com Potencial de Exportação*, concedido pelo *CNPq*, principal órgão de fomento à produção científica no país;
- 1998 — prêmio *Melhor Empresa do País* no Projeto Gênesis do *SOFTEX (Sociedade de Apoio à Produção e Exportação de Software Brasileiro)*;
- 1999 – 1º lugar no concurso para aplicações com o selo *Designed for Back Office*, promovido pela *Microsoft/Brasil*, tendo sido indicada como a sua *Solução Empresarial do Mês*, em março de 1999.

A partir de 1999, sua posição de destaque no mercado despertou o interesse de grupos de investidores e, antes da sua aquisição pela Xerox, havia

recebido investimentos de *angels* (1998) e de dois importantes grupos de *venture capitalists*.

O primeiro grupo foi a *JDTC Empreendimentos e Participações* (1999), cujos investimentos orientavam-se a empresas de *software* e de distribuição de produtos, como o *Phase 2/União Digital* (o maior distribuidor *Cisco* da América Latina). Essa empresa controlava a *Telecom Consultoria e Treinamento em Telemática Ltda.*, uma empresa especializada em treinamento e uma das duas credenciadas no Brasil pela *Cisco Systems* para ministrar treinamento de produtos *Cisco*. Detinha, também, o controle da empresa *Business 2 Business Serviços*, especializada em comércio eletrônico e em *application solution provider* (ASP). A *JDTC* adquiriu 30% do capital da MHW.

O segundo grupo a tornar-se parceiro da MHW, em 2000, tendo adquirido, também, 30% do seu capital, foi a *Latintech Capital S.A.*, divisão brasileira da *Globalvest Management Company*, uma empresa do grupo *Latinvest Asset Management*. Observe-se que a *Latinvest* administrava fundos de investimentos com mais de 20 anos de experiência na América Latina, possuindo cerca de US\$ 1,2 bilhões aplicados na região, dos quais 80% no mercado brasileiro. Era classificada como A+ pela *Fitch IBCA*, o que indicava sua alta competência em procedimentos operacionais e na gestão de recursos de terceiros. Suas posições acionárias envolviam empresas como a *UOL*, um dos maiores provedores de Internet do Brasil; a *Módulo*, maior empresa brasileira especializada em segurança de dados; a *Vesta*, especializada em integração de software; e a *Conectiva*, empresa desenvolvedora de aplicações e sistemas operacionais *Linux*.

A alta qualificação das empresas detentoras do capital da MHW e o interesse demonstrado por ela junto aos investidores dizem bem da sua importância no mercado de *e-learning*. Após a aquisição dessas participações, a composição acionária da MHW ficou assim constituída: 19% pertencentes à *WBT Partners Empreendimentos e Participações Ltda.*, formada pelos sócios fundadores da empresa; 21% à *Virtual Teacher Empreendimentos e Participações Ltda.*, que representava os *angels*; 30% à *JDTC* e 30% à *Latintech*.

Em dezembro de 2000, visando, com interveniência de sua Divisão Educacional, implementar estratégia de aumentar a oferta de produtos e serviços nas áreas de educação a distância e gestão do conhecimento, a Xerox adquiriu

81% do capital da MHW, exceto os 19% da WBT, assumindo, assim, o controle acionário da empresa.

A MHW apresentava receitas crescentes desde sua criação, com exceção do ano de 1999, quando sofreu ligeira queda em decorrência, não só do processo de reorganização iniciado com a chegada do primeiro investidor de risco, mas, também, do momento de crise cambial do país, que afetou decisões de demanda de importantes clientes.

O faturamento de R\$ 2,4 milhões, previsto para o ano 2000, havia sido acordado com os investidores de risco por ocasião do Acordo de Investimento dos acionistas da MHW, celebrado em 27/01/2000, e era realizável de acordo com as últimas projeções de venda apresentadas pouco antes da entrada da Xerox no negócio.

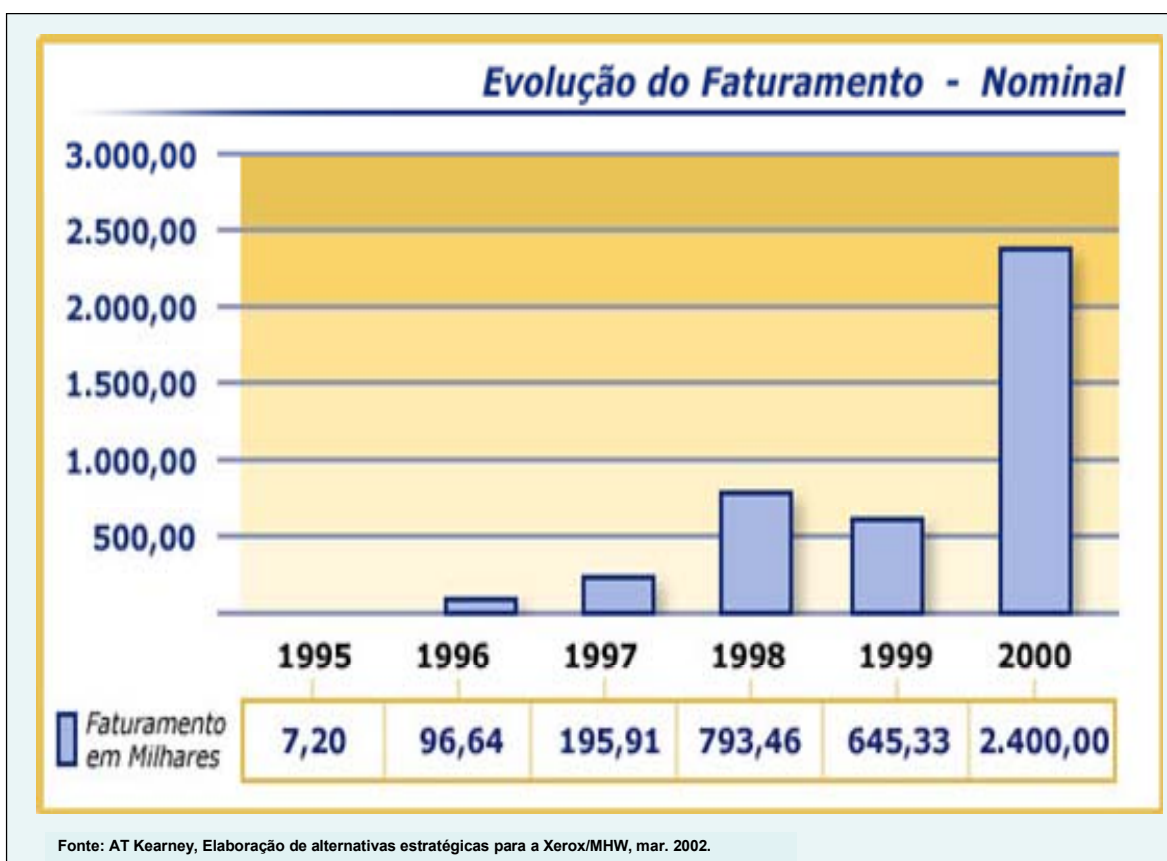


FIGURA 16 – EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DA EMPRESA MHW EM MILHARES DE REAIS, EM TERMOS NOMINAIS.

4.1.2.2.

A Xerox Corp. e sua USB Xerox of Brazil

A *Xerox Corp.*, uma empresa global presente em todo o mundo, conta com mais de 60 mil empregados e seu faturamento aproximou-se, em 1999, dos \$20 bilhões anuais. É descendente da empresa *The Haloid Company*, uma produtora e supridora de papel fotográfico criada em 1906, sendo, portanto, uma empresa já centenária, embora não tão longeva quanto as citadas por De Geus (1998). É considerada uma organização arrojada, com um passado de forte determinação. Segundo a revista especializada *Business Week* (28/02/2001:5), a *Haloid* “gastou 14 anos e virtualmente toda a sua receita para desenvolver o modelo 914, a primeira copiadora xerográfica” que, lançada em 1959, transformou-se “numa fábrica de dinheiro”. Como empresa dinâmica esteve sempre voltada para inovações contínuas de qualidade geradas em seus centros de investigação e tecnologia situados nos EUA, Canadá e Europa. Esses centros realizam trabalhos em ciência de cores, em informática, sistemas, materiais originais, e outras áreas ligadas à experiência Xerox na impressão e gestão documental. A organização integra as suas invenções em produtos e soluções, e utilizando-as como base de um novo negócio, vende-as ou concede licenças a outras organizações. O *Xerox Innovation Group (XIG)* explora o desconhecido, inventa tecnologia de geração futura, arquiteta plataformas de produtos, gere a propriedade intelectual e cria novas oportunidades de negócio através dos seus centros de investigação e operações associadas. O *XIG* possui mais de 1.000 investigadores, cientistas, engenheiros e especialista em patentes e chefes para desenvolvimento de negócios com enfoque em P&D nas áreas de sistemas de colocação de imagem em papel, de materiais, imagem digital e também soluções e serviços. Como consta de seu relatório *Xerox Corp.* (2001:34-39), lançou, ao longo de sua história, cerca de quatro novos produtos/serviços por ano, em média, considerados apenas os principais, média essa mais que dobrada se considerados apenas os últimos 20 anos.

Enfim, a *Xerox Corp.* é uma pioneira da era da informação, da comunicação e do conhecimento. Sua marca é forte e os clientes associam a Xerox à tecnologia em documentação.

Segundo ela, o conhecimento compartilhado é crítico para o sucesso da organização e no atendimento aos clientes. A empresa está convencida de que o conhecimento é o único bem estratégico importante de uma organização que

podem garantir vantagem competitiva no vertiginoso século XXI. O conhecimento útil, colocado em ação por ferramentas e prática de compartilhamento de informações, forma o núcleo de processos de negócios que utilizam as melhores idéias de seus empregados na busca de novo valor comercial. Nessa linha de pensamento e cumprindo sua vocação de disseminar o conhecimento, através do processamento de documentos, a Xerox oferece produtos e serviços para ajudar as empresas a criarem ambientes eficazes de compartilhamento da informação.

Seu *core business* original, por demais conhecido, restringia-se à produção e venda de equipamentos e suprimentos de alta tecnologia e qualidade de reprografia ou xerografia, — sinônimo, no caso brasileiro, dicionarizado por Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (1999:2097) —, campo em que deteve posição de monopólio mundial a qual começou a perder a partir da década de 1980. Evoluindo, a *Corporation* passou a prestar, também, como atividade complementar, serviços vinculados à área de documentação e informações organizacionais e ao seu gerenciamento. Sua política de diversificação levou-a, entretanto, a investir, a partir de 1979, em áreas não-complementares, fora de seu *core business*, algumas aparentemente estranhas, como de crédito, financiamento e seguros.

Sua posição monopolística, como em geral ocorre com as grandes empresas nessa situação, impediu, pela acomodação decorrente dos grandes lucros, que a organização enxergasse o que estava ocorrendo no mercado ao seu redor, por efeito da concorrência japonesa (*Canon*, *HP* e *Epson*). Conforme a *Business Week* (28/02/2001:5), “a Xerox estava definida como ‘a empresa de copadoras’ em seu próprio DNA, tornando-a cega para o enorme potencial comercial das muitas inovações do Centro de Pesquisas de Palo Alto”, criado em 1970. Por outro lado, as patentes de xerografia começaram a expirar pouco após essa data. Como conseqüência, a participação no mercado da *Xerox Corp.* caiu dos seus 95% de participação, para apenas 13%, no mercado norte-americano, em 1982, em razão da importação das copadoras japonesas de baixo preço.

Buscando alternativas na diversificação por aquisição de novos negócios, como da área financeira ou de computadores de grande porte, estas se mostraram infrutíferas. A Xerox “tendia a comprar a empresa errada ao preço errado para, a seguir, acabar com ela” (*Business Week*, 28/02/2001:5). Um dos seus negócios bem sucedidos, a *joint venture* estabelecida entre a *Rank Xerox*

Ltd. e a *Fuji Photo Film Co. Ltd.*, em 1962, para constituir a *Fuji Xerox Co. Ltd.*, e a posterior *Xerox International Partners, joint venture* entre a *Fuji Xerox Co. Ltd.* e a *Xerox Corp.*, criada em 1991, permitiu, conforme o relatório *Xerox Corp.* (2001:3), que a organização festejasse e afirmasse que a “*Xerox is the first major U.S. corporation to regain market share after losing it to Japanese competitors.*”

A *Corporation* decidiu, então, ir além das copiadoras convencionais e lançar novos produtos como, por exemplo, a primeira copiadora digital, chamada *Document Center*. A partir daí, a empresa rebatizou-se como *Xerox — The Document Company*.

Novo CEO de fora da empresa, contratado para promover mudanças estratégicas e levar a *Xerox Corp.* ao sucesso na *Era Digital*, encontrou, entretanto, muitas barreiras colocadas por conflitos de política interna gerados por disputas de poder e por acusações de erros estratégicos de parte a parte, evidenciando ser muito difícil reinventar uma empresa conservadora.

Colaborando com o drama interno da corporação, cujo lucro, no terceiro trimestre de 1999 já caíra 11% (*Business Week*, 28/02/2001), e cuja dívida assumia o elevado montante de \$17 bilhões, o ambiente macroeconômico tornou-se recessivo a partir de fins do ano 2000, com a drástica redução cíclica dos investimentos na economia norte-americana, dos financiamentos e da demanda de equipamentos, inclusive de TI. Tal movimento recessivo provocou o chamado *estouro da bolha da nova economia*, ou seja, o fim da *euforia exuberante*, como a denominava Alan Greenspan, presidente do FED, o Banco Central dos EUA.

Além de tudo isso, amargou uma multa de \$10 milhões, a maior da história por violação de informes financeiros de balanço, segundo notícia a revista *IstoÉ Dinheiro*, de 17/12/2005, problema que afetou mais a imagem que as contas.

Da fase baseada no slogan *The Document Company*, a *Corporation* buscou reagir com inovações da área do conhecimento. Hoje seu *core business* firma-se em novo foco estratégico e em uma nova marca: *Xerox — Tchnology | Document Management | Consulting Services*.

Mas, conforme opinião da *IstoÉ Dinheiro*, o que não volta mais é o tempo em que a *Xerox* dominava o mercado de forma soberana e produzia em Palo Alto inovações que ditavam os rumos da indústria de TI.

As tabelas a seguir, transcritas do seu relatório *Fact Book 2001-2002* (2001), espelham o drama vivido pela *Xerox Corp.*

	2000	1999	1998	1997	1996
Total Revenue	\$18,701	\$19,567	\$19,593	\$18,225	\$17,609
Income (Loss) from Continuing Operations	(\$257)	\$1,339	\$463	\$1,359	\$1,191
Net Income (Loss)	(\$257)	\$1,339	\$273	\$1,359	\$1,191
Diluted Earnings (Loss) per Common Share*	(\$.44)	\$1.85	\$.62	\$1.89	\$1.64
Common Shareholders of Record at Year-End	59,874	55,297	52,048	54,689	55,908
Employees at Year-End	92,500	94,600	92,700	91,500	86,700

Tabela I – Receitas em cinco anos

Ano	Máxima	Mínima	Fechamento
2000	29.75	4.44	4.63
1999	63.69	19.88	22.69
1998	60.81	33.09	59.00
1997	44.00	25.75	36.94
1996	29.13	19.89	26.31
1995	24.10	16.08	22.84
1994	18.79	14.63	16.50
1993	15.13	11.63	14.69
1992	13.69	11.06	13.21
1991	11.63	5.88	11.42
1990	9.68	4.83	5.92
1989	11.50	9.06	9.54
1988	10.50	8.38	9.75
1987	14.18	8.38	9.44
1986	12.00	8.13	10.00
1985	10.08	6.18	10.00

Tabela II – Preço das ações em cada ano

Ano	Rank	Ano	Rank	Ano	Rank
2000	109	1987	32	1974	41
1999	87	1986	40	1973	41
1998	63	1985	38	1972	40
1997	72	1984	38	1971	52
1996	51	1983	38	1970	60
1995	41	1982	38	1969	71
1994	22	1981	42	1968	109
1993	21	1980	38	1967	126
1992	22	1979	40	1966	145
1991	22	1978	36	1965	171
1990	21	1977	39	1964	227
1989	22	1976	40	1963	294
1988	34	1975	39	1962	423

Tabela III – Posição no rank das 500 maiores da revista Fortune*

A Tabela I mostra a situação precária das contas anuais da *Xerox Corp.* no ano 2000: prejuízo de \$257 milhões, um lucro por ação negativo de \$0.44 e um desemprego de 2100 pessoas.

A Tabela II mostra a dramática queda do valor da ação na bolsa de Nova York. De um valor máximo de \$63.69 por ação em 1999, o papel chegou a uma cotação mínima de \$4.44 no ano seguinte. A propósito, o papel da *Corporation* inaugurou seus negócios na *New York Stock Exchange* em 11 de julho de 1961, tendo o papel fechado a \$104, como consta do relatório *Fact Book — 2001-2002*.

A Tabela III revela que, entre as 500 maiores corporações listadas pela revista *Fortune*, a *Xerox Corp.* saiu da posição 423^a em 1962, para o 21^a/22^a lugar em 1989 e 1984, desabando, a partir daí, até a posição 109^a.

Tal situação obrigou a organização a detalhar, no ano 2000, um agressivo *turnaround plan*, em adição à redução de 5.200 empregos, com ações centradas num corte de \$1 bilhão nos custos e vendas de ativos entre \$2 e \$4 bilhões. Em 2001, várias vendas de empresas foram realizadas, na continuação do processo iniciado no ano anterior.

A *USB Xerox of Brazil Ltd.*, ou Xerox do Brasil, neste trabalho também chamada simplesmente Xerox, faz parte do sistema *DMO (Developing Markets Opeations)* da *Corporation*, responsável sendo sua responsabilidade o marketing, as vendas diretas, operações de distribuição de programas e serviços da linha completa de produtos, suprimentos e serviços do negócio da Xerox Corp. em mais de 120 países, exceto EUA, Canadá, Europa e Japão/orla do Pacífico.

Criada em 1965, a *USB* é uma empresa de tecnologia em processamento de documentos digitais em alto volume, produtora de equipamentos de criação, reprodução e impressão para escritórios de qualquer dimensão, e um dos maiores conjuntos de soluções e serviços para tratamento de documentos do mercado. Está presente em todo o país, contando com filiais, fábricas e revendedores autorizados. Produz equipamentos nas unidades de Manaus, Resende e Salvador e desenvolve *softwares* na *joint venture* de Vitória. Em 2000, possuía cerca de 5 mil empregados.

Embora sendo a unidade de maior geração de receita fora dos EUA, a empresa passou (e passa) pelos mesmos problemas que afetam a *Corporation*

no mercado global. Em 10 anos viu sua participação no mercado brasileiro cair de 90% para 65%, perda que se acelerou com o fim da lei de reserva de mercado.

Essa regulação exigia das empresas interessadas em entrar no mercado brasileiro que produzissem os equipamentos no país. A legislação evidentemente beneficiava a posição hegemônica da Xerox, dado que esta já operava no território brasileiro antes da lei protecionista. (Hoje, enfrenta a concorrência de empresas japonesas como a *Epson*, que trabalha com 500 empregados, enquanto a Xerox conta com 5 mil, e a *HP*, que programa para breve a produção de PCs no país. A expectativa é que o novo foco estratégico definido pela *Corporation* conduza a USB Xerox a uma recuperação em seu desempenho também no Brasil).

4.1.3.

Caracterização dos perfis organizacionais da *USB Xerox* e da *MHW*

Com fundamento no *perfil das características organizacionais*, ou seja, nos padrões estratégicos, tecnológicos, humano-culturais, estruturais e gerenciais, examinados por Morgan (1996), a partir de considerações baseadas nos diversos subsistemas das organizações, como constante do item 2.1.1.4 (v. Figura 2), constata-se, a partir da vivência do autor deste trabalho, do exame documental e das respostas ao questionário A, que a MHW era uma empresa atuante em ambiente de negócio próximo ao categorizado como *turbulento e imprevisível*. Neste padrão ambiental, produtos e tecnologia apresentam ciclo de vida curto e, portanto, constante mudança. Assim, a MHW impunha-se o desenvolvimento de inovações contínuas, de forma prospectiva, para chegar às oportunidades à frente dos concorrentes. Em coerência com esses requerimentos e consideradas as categorias de subsistemas organizacionais de Morgan (1996), seu perfil, como descrito abaixo, era equilibrado internamente e coerente com o seu ambiente:

- quanto ao subsistema *estratégia de gestão* — proativo, com base em sistemas de aprendizagem;
- quanto ao subsistema *tecnológico* — papéis complexos e com muita autonomia, assumidos pelo capital intelectual;

- quanto ao subsistema *humano-cultural* — elevado comprometimento com a organização e seus objetivos, com sócios e empregados motivados e voltados à auto-realização no trabalho;
- quanto ao subsistema estrutural — orgânico, próximo de uma *adhocracia*;
- quanto ao subsistema gerencial — democrático, próximo ao padrão da *teoria Y* de McGregor (1966).

Vale registrar, entretanto, que um executivo oriundo da MHW respondendo ao questionário *A*, afirmou que esta empresa, em dado momento de sua existência, “Na tentativa de estruturar seus processos administrativo-financeiros *errou a mão* e tornou-se demasiadamente burocrática e inflexível, ou seja, completamente descontextualizada em relação ao padrão de mercado da época.”

Já o perfil organizacional da empresa combinada Xerox|MHW, por ter sido a sua gerência superior atribuída a executivos da *USB Xerox*, e subordinada ao comando-controle desta, prevaleceu no contexto da organização combinada o padrão cultural da empresa adquirente. Os principais aspectos do perfil da empresa Xerox, em coerência com o seu tradicional ambiente de negócios *estável e seguro*, de produção e venda de equipamentos e suprimentos de reprografia, como evidenciam o exame documental e as respostas ao questionário *A* da pesquisa, eram:

- quanto ao subsistema *estratégia de gestão* — defensivo, com base na fixação de objetivos operacionais;
- quanto ao subsistema *tecnológico* — papéis rotineiros dos empregados, com reduzida autonomia;
- quanto ao subsistema *humano-cultural* — orientado para os aspectos instrumental e econômico;
- quanto ao subsistema estrutural — mecanicista e burocrático;
- quanto ao subsistema gerencial — autoritário, próximo ao padrão da *teoria X* de McGregor (1966).

Conforme um respondente à pesquisa, o padrão da Xerox corresponde a “Uma organização burocrática controladora, de regras e estrutura rígidas, verticalizada e fechada no aspecto decisório e de comunicação.”

Da contradição cultural entre este padrão e o da empresa adquirida MHW, resultaram conflitos no cotidiano da empresa combinada em razão de divergências quanto a procedimentos decisórios, gerenciais e operacionais, evidenciando grave desequilíbrio entre os fatores organizacionais, como percebido pelos respondentes ao questionário A e pelas entrevistas.

4.1.4.

Caracterização da estratégia formulada para a empresa Xerox|MHW

Para a análise da adequação da estratégia da empresa Xerox|MHW, é preciso, antes, que se promova a sua caracterização, tendo sido importante, para isso, a investigação documental. Os resultados colhidos foram confrontados com as respostas ao questionário A e, posteriormente, confirmados por entrevistas.

Os dados documentais indicaram que a estratégia da *USB Xerox of Brazil* tinha por propósito, via a estratégia operacional da empresa combinada Xerox|MHW, liderar o mercado a partir da diferenciação do produto e da imagem na percepção do cliente, nos termos da tipologia de Mintzberg (1998). Essa estratégia partia do pressuposto de que a oferta da Xerox|MHW era única no mercado brasileiro, caracterizada pela qualidade superior do produto, não apenas em termos tecnológicos, mas, principalmente, em razão de seus conceitos inovadores. Ela era a única empresa no Brasil, naquele momento, com uma oferta que integrava conteúdo, tecnologia e serviços, no conceito de *one stop/one shop*. A empresa adquirente contava com uma imagem positiva, não apenas pela tradição de inovação dos centros de pesquisa da *Xerox Corp.*, quanto por suas práticas de educação corporativa no Brasil, tidas como *benchmark* no mercado. Reforçava essa percepção, o indiscutível valor de sua marca. Em razão disso, o objetivo estratégico da sua *USB*, através da empresa combinada, consistia em conquistar a liderança no mercado do conhecimento não só no Brasil, mas, também, na América Latina e, possivelmente, no mundo.

A pesquisa documental mostrou ainda que a visão declarada pela Xerox|MHW no seu *Business Plan* (Xerox|MHW, 2000) indicava que a empresa

via-se como “a mais avançada do mundo na aplicação de tecnologia em projetos educacionais, servindo como referência de mercado no desenvolvimento e implantação de projetos de educação e gestão do conhecimento e de competências”. Em coerência com esse posicionamento, a missão da empresa consistia em oferecer soluções e serviços que suportassem os processos de ensino, aprendizagem e colaboração, disseminando e universalizando o acesso às fontes de informação, de modo que as pessoas pudessem aprender e compartilhar conhecimentos e competências, cada vez mais rapidamente, com qualidade, a qualquer tempo e em qualquer lugar.

Os objetivos estratégicos e metas da empresa Xerox|MHW, em consonância com a visão e missão declaradas, eram, respectivamente: ser a primeira empresa no Brasil a lançar uma comunidade do conhecimento na *Web*, com ofertas para os públicos *B2B* e *B2C* (*time to market*); conquistar, em cinco anos, 30% das 500 maiores empresas; 50% dos maiores bancos do país e 40% das 1072 instituições de ensino superior, incluídas as redes pública e privada (Xerox|MHW, 2000).

Com relação ao escopo, segundo os constructos de Fahey & Randall (1998), identificaram-se na estratégia formulada as seguintes características no que concerne:

- *ao produto* — as principais ofertas da Xerox|MHW, nos segmentos de tecnologia, conteúdo e serviços, consistiriam no licenciamento de plataformas de gestão de aprendizagem, de gestão de competências e de gestão do conhecimento; no licenciamento de ferramentas de autoria de conteúdos *web*; no licenciamento de plataformas de colaboração e de sala de aula virtual; no licenciamento de cursos *de prateleira*; no desenvolvimento de cursos customizados, criados especialmente para atender a necessidades específicas dos clientes e consultores; e na prestação de serviços relativos à integração de soluções de tecnologia para educação e o *e-commerce* — *B2B* e *B2C* — de documentos digitais, com opção de impressão sob demanda, acabamento e expedição;
- *ao cliente* — as ofertas estariam direcionadas a um amplo público, incluindo grandes empresas, instituições acadêmicas, varejo e governo;

- *ao aspecto geográfico* — a atuação da empresa abrangeria todo o mercado brasileiro, por canais diretos, e alguns países da América Latina, por meio de parceiros locais. Era prevista a expansão global, por meio das operações da *Xerox Corp.*;
- *à verticalização* — a empresa atuaria desde a concepção e desenvolvimento das soluções tecnológicas de seus produtos e serviços, até o marketing e comercialização para o seu mercado;
- *aos stakeholders* — as principais partes interessadas ou envolvidas nas atividades da empresa combinada Xerox|MHW identificavam-se como sendo os grandes clientes, necessários para alavancar e sustentar o negócio: a Xerox, detentora de 81% do capital social da empresa combinada e seu principal credor; a empresa adquirida, formada pelo grupo de seus sócios-fundadores (capital intelectual), proprietária de 19% do capital social da empresa combinada; o governo, devido à arrecadação de impostos incidentes sobre a receita do negócio; os fornecedores de tecnologia, conteúdo, serviços de consultoria e infra-estrutura de telecomunicações, provedores de recursos necessários para complementar a oferta; os empregados da Xerox|MHW e a sociedade em geral (Xerox|MHW, 2000).

Para a consecução do seu objetivo estratégico, a Xerox optou por adquirir o conhecimento necessário externamente, via processo de M&A, de que resultou a aquisição da MHW, seu capital humano, o ativo intelectual, consistente basicamente no software de *e-learning*, e seu portfólio de clientes.

A seguir, são apresentados os resultados da análise estratégica no que diz respeito aos fatores organizacionais e suas implicações, em termos de forças e fraquezas, reais e potenciais.

4.2. Implicações dos fatores organizacionais, inclusive da KM, no desempenho da estratégia da empresa combinada Xerox|MHW

Uma vez estabelecido o contexto, caracterizados os perfis organizacionais e a estratégia definida para a empresa combinada Xerox|MHW, este item volta-

se ao exame das implicações dos fatores organizacionais, com base nos dados da pesquisa (v. Quadro III), colhidos a partir dos atributos necessários/desejáveis do modelo de análise da adequação estratégica (Quadro I).

4.2.1.

Quadro analítico consolidado dos resultados da pesquisa a partir do questionário semi-estruturado B e com base no modelo GI de Macedo-Soares

Com base na pesquisa documental, nas percepções da observação-participante e nos dados colhidos via o questionário semi-estruturado A, para efeito de sua validação os resultados assim obtidos foram confrontados com as informações colhidas pelo questionário semi-estruturado B. A partir de então, os diversos constructos e indicadores das variáveis ou fatores organizacionais — neles incluída a variável KM — foram analisados, segundo suas categorias e respectivos atributos necessários ou desejáveis, com vistas ao exame das suas implicações no desempenho da estratégia da organização combinada Xerox|MHW.

O Quadro III, abaixo, resume, na segunda coluna, os atributos de cada variável, definidos com base nos resultados da primeira parte da pesquisa, ou seja, a partir do exame documental, da observação-participante e das percepções colhidas por meio do questionário semi-estruturado A, respondido pelos principais executivos e sócios da Xerox|MHW e complementadas por entrevistas. A coluna seguinte apresenta a visualização gráfica dos resultados da aplicação do questionário semi-estruturado B, respondido por grande parte dos ex-funcionários da empresa. Seu objetivo foi confirmar (ou não) as afirmações contidas na segunda coluna. Verificou-se que, na maioria dos casos, as inferências obtidas na primeira parte da pesquisa eram consistentes entre si e coerentes com a realidade. Em alguns poucos casos foi possível constatar conflitos entre os resultados e, por isso, fez-se uma nova avaliação por meio de entrevistas com representantes dos três grupos envolvidos, executivos da Xerox lotados na empresa combinada, ex-sócios minoritários da empresa e ex-funcionários.

A quarta coluna apresenta as considerações sintetizadas e registradas com vistas ao aprimoramento da percepção inicial e à obtenção de uma compreensão mais precisa do fenômeno.

Por fim, as duas últimas colunas indicam, por símbolos, se o fator organizacional manifestava-se como uma força (▲) ou fraqueza (▼), potencial (P) ou real (R).

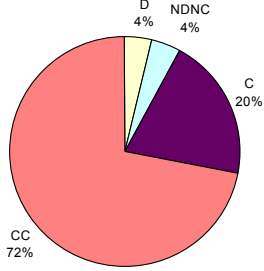

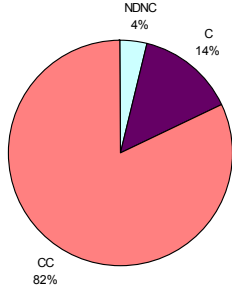

Quadro III — Caracterização e observações, com base nos resultados da pesquisa, dos atributos e indicadores das variáveis do fenômeno, segundo categorias.

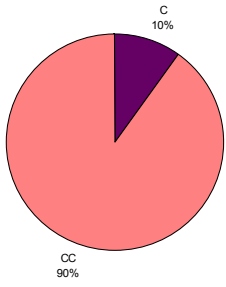
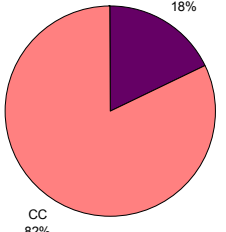
Categoria de variável/variáveis	Caracterização segundo a pesquisa documental, observação participante e percepções levantadas por meio do questionário semi-estruturado A e entrevistas.	Resultado do levantamento de percepções por meio do questionário semi-estruturado B.	Considerações complementares após o levantamento de percepções (questionário B)	Força		Fraqueza	
				P	R	P	R
1 Pessoas							
1.1 Talentos e competências	1.1.1 Os profissionais da empresa combinada Xerox MHW, oriundos da empresa MHW, demonstravam talento, o conhecimento necessário e desejável, e potencial para desenvolver as novas competências exigidas por um mercado dinâmico e em formação, como o da indústria do conhecimento, e contribuir com o sucesso da estratégia da organização combinada.	<p>A pie chart with three segments: a large red segment labeled 'CC 78%', a smaller cyan segment labeled 'NDNC 10%', and a purple segment labeled 'C 12%'.</p>	O levantamento de percepções confirmou os resultados da primeira etapa da pesquisa., sendo essa variável caracterizada como força real . Os respondentes que não se posicionaram (NDNC) foram, em geral, profissionais que ingressaram na empresa mais de um ano após a M&A.		↑		

	<p>1.1.2 Os profissionais atuantes na empresa MHW, antes de sua aquisição, além de competentes eram motivados e comprometidos com o trabalho e com os objetivos estratégicos da organização.</p>	<table border="1"> <caption>Distribution of Professionals (1.1.2)</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>76%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	76%	C	16%	NDNC	8%	<p>As respostas ao questionário <i>B</i> constataram que os profissionais da empresa MHW, antes da aquisição, eram efetivamente competentes em suas funções, motivados e comprometidos com o trabalho e os objetivos estratégicos da organização. Atributo classificado como força real.</p>						
Category	Percentage																
CC	76%																
C	16%																
NDNC	8%																
<p>1.1 Talentos e competências</p>	<p>1.1.3 Embora os profissionais da Xerox MHW, oriundos da Xerox, fossem tidos como competentes em suas funções na empresa de origem, não demonstravam perfil adequado para atuar em um mercado dinâmico e em formação.</p>	<table border="1"> <caption>Distribution of Professionals (1.1.3)</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	72%	C	14%	NDNC	10%	D	4%	<p>As respostas ao questionário <i>B</i> revelaram que os profissionais oriundos da Xerox tinham conhecimento e competências em suas funções específicas, mas seu perfil era voltado mais para o setor de marketing e vendas em mercados estáveis e previsíveis. O atributo, que tinha potencial para se constituir em uma força em potencial, por existir a expectativa de sua adaptação ao novo padrão organizacional, revelou-se como uma fraqueza real.</p>				
Category	Percentage																
CC	72%																
C	14%																
NDNC	10%																
D	4%																

Categoria de variável/variáveis	Caracterização segundo a pesquisa documental, observação participante e percepções levantadas por meio do questionário semi-estruturado A e entrevistas..	Resultado do levantamento de percepções por meio do questionário semi-estruturado B.	Considerações complementares após o levantamento de percepções (questionário B)	Força		Fraqueza									
				P	R	P	R								
2 Organizações (Soft)															
2.1 Cultura	2.1.2 A cultura organizacional da empresa adquirida MHW caracterizava-se como de crenças, valores e regras próprios das equipes jovens da geração web e por isso, de padrão empreendedor, mais flexível e democrático, inovador, orientado para o cliente, os acionistas e empregados, e coerente com o ambiente turbulento e dinâmico em que atuava.	<table border="1"> <caption>Percepções de cultura organizacional (2.1.2)</caption> <tr><th>Percepção</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>CC</td><td>70%</td></tr> <tr><td>C</td><td>20%</td></tr> <tr><td>NDNC</td><td>10%</td></tr> </table>	Percepção	Porcentagem	CC	70%	C	20%	NDNC	10%	As percepções confirmaram os resultados da primeira etapa da pesquisa. Caracterizada como uma força real , a cultura empreendedora da MHW em seu momento pré-aquisição favorecia a atuação em ambientes dinâmicos e instáveis.		↑		
	Percepção	Porcentagem													
CC	70%														
C	20%														
NDNC	10%														
2.1.3 Ao longo do período pós-aquisição da empresa MHW, prevaleceu o padrão organizacional, estrutural, gerencial, operacional e as crenças, valores e regras da organização adquirente Xerox e as diferenças entre seus padrões organizacionais dificultaram a necessária e desejável integração da empresa combinada no período pós-aquisição.	<table border="1"> <caption>Percepções de cultura organizacional (2.1.3)</caption> <tr><th>Percepção</th><th>Porcentagem</th></tr> <tr><td>CC</td><td>82%</td></tr> <tr><td>C</td><td>14%</td></tr> <tr><td>NDNC</td><td>4%</td></tr> </table>	Percepção	Porcentagem	CC	82%	C	14%	NDNC	4%	As percepções do questionário confirmaram os resultados preliminares. Depoimentos evidenciaram que uma das principais causas de insucesso da aquisição foi a dificuldade da Xerox em reconhecer que eram necessárias ações que visassem à integração cultural entre as duas empresas. Fraqueza real.				↓	
Percepção	Porcentagem														
CC	82%														
C	14%														
NDNC	4%														

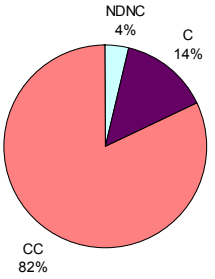
<p>2.2 Liderança</p>	<p>2.2.1 O estilo de liderança da Xerox MHW era pouco transparente, centralizado e privilegiava a relação comando-controle, com foco no gerenciamento de tarefas, próprio do modelo burocrático das grandes empresas.</p>	<table border="1"> <caption>Leadership Style Distribution</caption> <thead> <tr> <th>Style</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Style	Percentage	CC	60%	C	26%	D	10%	NDNC	4%	<p>As respostas ao questionário mais uma vez confirmaram os resultados iniciais. Os respondentes que discordaram eram do grupo executivo da Xerox, o que demonstra a existência de conflitos na percepção entre comandantes e comandados. Em entrevistas, foram comentados episódios onde o argumento da liderança para prevalecer sua posição em uma negociação sobre um tema técnico era de que a Xerox controlava a empresa e, por isso, não cabia discutir e nem pensar em agir de forma diferente da orientação dada. Esse foi efetivamente um fator de inibição da força criadora e empreendedora da empresa Xerox MHW. Fraqueza real.</p>				
Style	Percentage																
CC	60%																
C	26%																
D	10%																
NDNC	4%																

<p>2.2 Liderança</p>	<p>2.2.2 Esse padrão burocrático de comando-controle constituiu fator de inibição da inovação e da postura empreendedora, necessárias e desejáveis ao tipo de negócio que justificou a aquisição da empresa MHW, prejudicando o desempenho da estratégia competitiva da Xerox MHW.</p>	 <table border="1"> <caption>Data for Pie Chart 1</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	72%	C	20%	D	4%	NDNC	4%	<p>O ambiente organizacional propício à criatividade e inovação contínua requer estruturas leves, flexibilidade, abertura e sistemas de informação e comunicação eficientes, como é próprio de uma cultura voltada ao conhecimento e à aprendizagem. Este não era o caso da organização Xerox MHW, de padrão mais burocrático, herdado da empresa adquirente Xerox, o que constituiu uma fraqueza real.</p>				
Category	Percentage																
CC	72%																
C	20%																
D	4%																
NDNC	4%																
<p>2.3 Sistemas de informação e comunicação</p>	<p>2.3.1 Os sistemas de informação e comunicação na Xerox MHW não favoreciam a transparência, sendo reduzido o <i>feedback</i> relativamente às decisões, metas e medidas de desempenho, dificultando a integração das atividades e a coordenação dos processos de gestão.</p>	 <table border="1"> <caption>Data for Pie Chart 2</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>82%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	82%	C	14%	NDNC	4%	<p>Os sistemas de informação e comunicação não constituíram um ponto forte e sim uma fraqueza real por sua não-eficiência e falta de transparência.</p>						
Category	Percentage																
CC	82%																
C	14%																
NDNC	4%																

2.4 Imagem da organização	<p>2.4.1 No período anterior à aquisição, a imagem da empresa adquirida MHW era positiva sob a ótica do cliente e associada a uma organização voltada para o conhecimento.</p>	 <p>CC 90% C 10%</p>	<p>O levantamento de percepções confirmou os resultados da primeira etapa da pesquisa. O pioneirismo e liderança da MHW em seu segmento, com projetos bem sucedidos e grandes clientes, associavam sua marca com atributos de empreendedorismo e inovação. Atributo como força real.</p>		↑		
	<p>2.4.2 A imagem da empresa adquirente Xerox era positiva sob a ótica do cliente e associada a uma organização voltada para o conhecimento.</p>	 <p>CC 82% C 18%</p>	<p>Confirmando os resultados da primeira etapa da pesquisa, a imagem da Xerox era positiva, reconhecida por suas práticas de gestão do conhecimento e <i>e-learning</i> corporativo no Brasil, o que gerou grande expectativa e interesse por parte de potenciais clientes. Além disso, sua marca é uma das mais valiosas do mundo. Força real.</p>		↑		

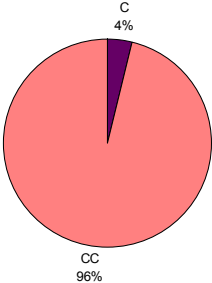
<p>2.4 Imagem da organização</p>	<p>2.4.3 Ao longo do período de existência da empresa combinada Xerox MHW, a sua imagem deteriorou-se sob a ótica do cliente.</p>	<table border="1"> <caption>Data from Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	78%	C	12%	NDNC	6%	D	4%	<p>Ao longo de curto período de tempo, a imagem da empresa combinada foi se deteriorando junto aos clientes, em razão dos equívocos gerenciais cometidos nos aspectos operacionais, comerciais e de marketing, associados às notícias de fraudes contábeis na <i>Xerox Corp.</i>, passando esse atributo a constituir uma fraqueza real.</p>				
Category	Percentage																
CC	78%																
C	12%																
NDNC	6%																
D	4%																

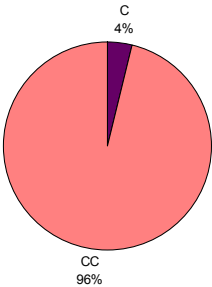

Categoria de variável/variáveis	Caracterização segundo a pesquisa documental, observação participante e percepções levantadas por meio do questionário semi-estruturado A e entrevistas.	Resultado do levantamento de percepções por meio do questionário semi-estruturado B.	Considerações complementares após o levantamento de percepções (questionário B)	Força		Fraqueza									
				P	R	P	R								
3 Organização (Hard)															
3.1 Estrutura organizacional	3.1.1 Ao contrário do padrão orgânico, <i>flat</i> , com alto grau de descentralização e autonomia, a estrutura organizacional da Xerox MHW era relativamente hierarquizada, chegando a atingir quatro níveis, sendo o processo decisório centralizado e submetido a rígidas regras, como é próprio do padrão burocrático de uma empresa do porte da adquirente Xerox.	<table border="1"> <caption>Dados do Gráfico de Pizza</caption> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Porcentagem	CC	72%	C	20%	NDNC	8%	O padrão de organização mais burocrático é incompatível com o perfil organizacional mais flexível das estruturas orgânicas, exigido por um mercado dinâmico e de inovações contínuas, como o do conhecimento. Variável tida como fraqueza real .				↓
Categoria	Porcentagem														
CC	72%														
C	20%														
NDNC	8%														

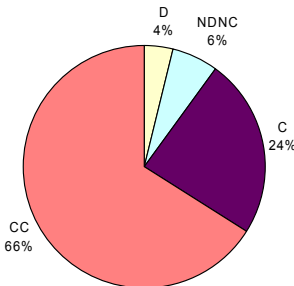

	<p>3.2.1 As equipes tinham perfil de atuação multidisciplinar, porém de maneira departamentalizada em áreas específicas, e não atuavam de forma multifuncional. Assim, seu nível de integração era apenas satisfatório.</p>	 <table border="1"> <caption>Data for 3.2.1 Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	80%	C	20%	<p>Confirmados os resultados da primeira parte da pesquisa, alguns depoimentos ainda apontaram que, em vários momentos, havia a clara percepção de duas empresas funcionando dentro de uma, caracterizando a variável <i>Equipe</i> como fraqueza real.</p>						
Category	Percentage														
CC	80%														
C	20%														
<p>3.2 Equipes</p>	<p>3.2.2 As equipes apresentavam certa autonomia apenas quanto a decisões técnicas no nível operacional, não sendo cultivado o princípio do <i>empowerment</i>. A autonomia nas áreas financeira, comercial e internacional era especialmente limitada.</p>	 <table border="1"> <caption>Data for 3.2.2 Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>82%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	82%	C	14%	NDNC	4%	<p>As respostas confirmaram a percepção da primeira parte da pesquisa quanto à autonomia. Depoimentos indicaram que áreas sob gestão da Xerox, como a comercial, de marketing e financeira tinham autonomia limitada apenas para algumas decisões do dia-a-dia, confirmando que também nesse aspecto a variável <i>Equipe</i> constituía uma fraqueza real.</p>				
Category	Percentage														
CC	82%														
C	14%														
NDNC	4%														

	<p>3.2.3 As equipes da Xerox MHW não eram estimuladas a compartilhar o conhecimento individual em comunidades de prática.</p>	<table border="1"> <caption>Data for 3.2.3 Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>CC</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	C	54%	CC	40%	NDNC	6%	<p>Os respondentes concordaram com a afirmação. Como visto mais abaixo, no exame da variável KM, não havia clima organizacional que favorecesse o compartilhamento do conhecimento, a não ser informalmente, a partir de relacionamentos pessoais. Atributo classificado como fraqueza real.</p>						
Category	Percentage																
C	54%																
CC	40%																
NDNC	6%																
<p>3.2 Equipes</p>	<p>3.2.4 Considerando as diferenças culturais entre a empresa adquirente Xerox e a empresa adquirida MHW, com reflexo sobre o funcionamento das equipes, o desempenho da empresa combinada Xerox MHW teria sido mais eficiente e eficaz caso ela tivesse sido constituída como uma unidade autônoma, dirigida por executivos oriundos da MHW, no cumprimento de metas operacionais definidas pela Xerox.</p>	<table border="1"> <caption>Data for 3.2.4 Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>CC</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>DC</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	C	50%	CC	37%	NDNC	8%	DC	5%	<p>Confirmando percepção anterior (questionário A), as contradições culturais justificariam que a Xerox MHW fosse constituída como unidade autônoma, responsável pelo cumprimento de metas. Sentimento que concorda com pesquisas citadas na literatura (Harding & Rovit, 2005). Atributo classificado como força potencial.</p>				
Category	Percentage																
C	50%																
CC	37%																
NDNC	8%																
DC	5%																

<p>3.3 Processos gerenciais</p>	<p>3.3.1 Os processos gerenciais da Xerox MHW não eram horizontalizados, democráticos e integrados funcionalmente como o eram na empresa adquirida MHW.</p>	 <table border="1"> <caption>Dados do Gráfico de Pizza (3.3)</caption> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>66%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Porcentagem	CC	66%	NDNC	14%	C	20%	<p>Confirmando percepção anterior (questionário A e entrevistas), a centralização decisória e a falta de integração dos processos gerenciais, próprias de uma empresa burocrática, dificultavam o desempenho da estratégia da empresa combinada. Variável considerada como fraqueza real.</p>				
Categoria	Porcentagem														
CC	66%														
NDNC	14%														
C	20%														
<p>3.4 Sistemas de medição</p>	<p>3.4.1 Os sistemas de medição da Xerox MHW não eram eficientes e por isso não evidenciavam alinhamentos entre as ações e os objetivos da estratégia competitiva. A preocupação quanto a esse aspecto era meramente quantitativo.</p>	 <table border="1"> <caption>Dados do Gráfico de Pizza (3.4)</caption> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>94%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Porcentagem	CC	94%	NDNC	2%	C	4%	<p>Confirmada a percepção inicial, foi possível constatar o descuido quanto a sistemas de medição que considerassem, além dos aspectos financeiros, outros, como <i>time to market</i>, satisfação de clientes, transferência e geração de conhecimento e clima organizacional. Também, quanto à KM, nada foi feito para monitorar, medir, avaliar e ajustar metas e procedimentos de gestão. Fraqueza real.</p>				
Categoria	Porcentagem														
CC	94%														
NDNC	2%														
C	4%														

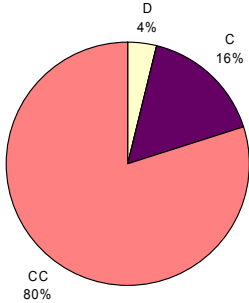

Categoria de variável/variáveis	Caracterização segundo a pesquisa documental, observação participante e percepções levantadas por meio do questionário semi-estruturado A e entrevistas.	Resultado do levantamento de percepções por meio do questionário semi-estruturado B.	Considerações complementares após o levantamento de percepções (questionário B)	Força		Fraqueza	
				P	R	P	R
4 Tecnologia (Soft)							
4.1 Metodologias e técnicas específicas	4.1.1 A Xerox MHW dominava as metodologias e técnicas para o desenvolvimento de software para Internet e, em especial, para <i>e-learning</i> . Além disso, tinha grande <i>expertise</i> na prestação de serviços de produção de conteúdos <i>web</i> .	 <p>A pie chart with two segments. The larger segment is light red and labeled 'CC' with '96%' below it. The smaller segment is purple and labeled 'C' with '4%' to its right.</p>	As respostas ao questionário B reforçam os resultados preliminares da pesquisa. A Xerox MHW era reconhecida pelo domínio de metodologias de produção de <i>software</i> e conteúdo, principalmente por parte do capital humano capturado da MHW, o que a diferenciava no mercado como empresa apta a oferecer soluções completas a seus clientes. Atributo considerado como força real .		↑		

<p>4.1 Metodologias e técnicas específicas</p>	<p>4.1.2 A empresa MHW, em razão da qualidade superior de seu capital humano, possuía as competências necessárias e desejáveis para o desenvolvimento de metodologias, técnicas e processos orientados para a boa interação com os clientes, quer para o requerido apoio técnico, quer para receber <i>feedback</i> quanto aos serviços prestados.</p>	 <p>A pie chart with two segments. The larger segment is light red and labeled 'CC' with '96%' below it. The smaller segment is purple and labeled 'C' with '4%' above it.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>96%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	96%	C	4%	<p>Como confirmado pelos respondentes ao questionário <i>B</i>, a MHW possuía plenas condições de desenvolver as metodologias e técnicas necessárias ao sucesso da estratégia, dadas as qualidades superiores de seu capital humano, uma das razões que justificaram a aquisição da empresa pela Xerox. Atributo visto como força real.</p>				
Category	Percentage												
CC	96%												
C	4%												

<p>4.1 Metodologias e técnicas específicas</p>	<p>4.1.3 A Xerox MHW não tinha por princípio uma postura aberta, com atitudes e práticas de intenso relacionamento interno e estratégico com clientes, fornecedores, concorrentes e principalmente com parceiros em empreendimentos cooperativos com potencial de fornecer conhecimento relevante.</p>	 <table border="1"> <caption>Data from Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>66%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	66%	C	24%	NDNC	6%	D	4%	<p>A concordância relativamente a esta afirmação demonstra a ampla percepção de que a postura de executivos oriundos da empresa adquirente Xerox, aculturados a partir de um histórico de atuação monopolística, impediu um relacionamento empresa-cliente e empresa-parceiro mais favorável ao desempenho da estratégia e à consecução do objetivo estratégico. Fraqueza real.</p>				
Category	Percentage																
CC	66%																
C	24%																
NDNC	6%																
D	4%																

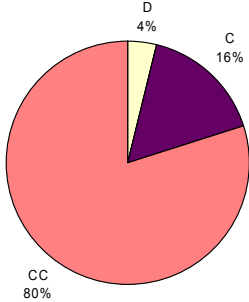

<p>4.1 Metodologias e técnicas específicas</p>	<p>4.1.4 A alta direção da Xerox MHW deixou de explicitar apoio à gestão do conhecimento por sua declaração de visão e missão, tendo em vista induzir o comprometimento da empresa com o significado estratégico do conhecimento.</p>	<table border="1"> <caption>Data from Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>66%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	66%	C	24%	NDNC	6%	D	4%	<p>Houve no discurso de visão e missão a demonstração do interesse da Xerox MHW pelos assuntos voltados ao conhecimento, considerado como recurso estratégico no atual contexto econômico global. Mas a prática não confirmou o discurso, não tendo havido um efetivo comprometimento da alta-liderança sequer com o significado estratégico do conhecimento. Atributo considerado como fraqueza real.</p>				
Category	Percentage																
CC	66%																
C	24%																
NDNC	6%																
D	4%																

<p>4.1 Metodologias e técnicas específicas</p>	<p>4.1.5 Não obstante sua estratégia de conquista de vantagem competitiva com base na gestão do conhecimento, a Xerox, como empresa adquirente, não desenvolveu os esforços necessários e desejáveis no sentido de estimular a implantação de procedimentos e práticas de KM na Xerox MHW.</p>	<table border="1"> <caption>Data from Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>82%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	82%	C	14%	NDNC	4%	<p>As percepções colhidas confirmaram os resultados da primeira etapa da pesquisa. Além do que foi dito acima, outros fatores dificultaram a implantação da KM. Entre eles estão o baixo grau de integração cultural e interpessoal no ambiente da empresa adquirida e a própria vocação dos dirigentes da Xerox, colocados em postos-chave da Xerox MHW, mais voltada a outro mister, como o marketing e vendas de equipamentos e serviços correlatos. Isso dificultou o entendimento da essência estratégica da KM. Vale observar que os dirigentes da Xerox pouco se envolveram com os problemas da Xerox MHW. Tudo isso pode ser considerado como fraqueza real.</p>				
Category	Percentage														
CC	82%														
C	14%														
NDNC	4%														

<p>4.1 Metodologias e técnicas específicas</p>	<p>4.1.6 As metas concretas estabelecidas pela Xerox MHW não definiram as habilidades e o conhecimento essenciais da empresa para desenvolvimento presente e futuro.</p>	 <p>A pie chart with three segments: a large red segment labeled 'CC' with '80%' below it, a purple segment labeled 'C' with '16%' to its right, and a small yellow segment labeled 'D' with '4%' above it.</p>	<p>A definição de metas do conhecimento nunca ficou muito clara nas intenções estratégicas da alta direção da empresa Xerox MHW, em razão do frágil entendimento da alta gerência, oriunda da Xerox, com respeito ao sentido da KM. Aspecto considerado como uma fraqueza real.</p>				
--	--	--	--	--	--	--	---

<p>4.1 Metodologias e técnicas específicas</p>	<p>4.1.7 As metas estabelecidas pelo planejamento da empresa Xerox MHW não tiveram por foco o desenvolvimento do conhecimento adquirido da empresa MHW.</p>	 <p>A pie chart with three segments: a large red segment labeled 'CC' with '80%' below it, a purple segment labeled 'C' with '16%' to its right, and a small yellow segment labeled 'D' with '4%' above it.</p>	<p>Como ficou explicitado por respostas ao questionário A, um dos objetivos da empresa Xerox, ao adquirir a MHW, era capturar seu capital humano para aplicá-lo em seus próprios projetos, tendo o desenvolvimento do conhecimento adquirido restado para segundo plano. A Xerox criou uma nova área de produtos do conhecimento a qual, entretanto, não foi efetivamente alavancada. Não havia integração entre esse projeto e os que a MHW desenvolvia antes de ser adquirida. Aparentemente, a MHW foi adquirida para cumprir tarefas, segundo um modelo um tanto <i>taylorista</i>. Item considerado como fraqueza real.</p>				
--	---	--	---	--	--	--	---

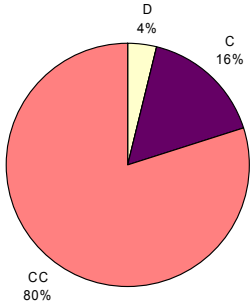

<p>4.1 Metodologias e técnicas específicas</p>	<p>4.1.8 Conflitos relacionados a objetivos estratégicos divergentes dificultaram a formulação e execução de metas do conhecimento.</p>	<table border="1"> <caption>Data from Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	48%	C	40%	NDNC	8%	D	4%	<p>Conflitos interpessoais entre os executivos oriundos das duas empresas, motivados por diferenças entre perfis culturais e profissionais, propiciaram divergências quanto ao foco em prioridades e na operação dos negócios, com reflexo no relacionamento com os clientes e em sua confiança na organização Xerox MHW. Aspecto considerado como uma fraqueza real.</p>				
Category	Percentage																
CC	48%																
C	40%																
NDNC	8%																
D	4%																

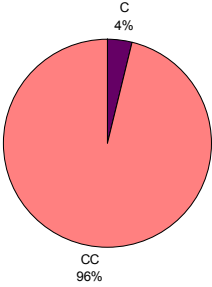
<p>4.1 Metodologias e técnicas específicas</p>	<p>4.1.9 O ambiente interno da Xerox MHW era pouco flexível, democrático, tolerante a erros, indutor de processos de auto-organização e de <i>entrepreneurship</i>. Portanto, não era propício ao aprendizado organizacional, à emergência de soluções e à criação de conhecimento (geração contínua de inovações e novas capacidades, como novos produtos, melhores idéias e processos mais eficientes).</p>	 <p>A pie chart with three segments: a large red segment labeled 'CC' with '80%' below it, a purple segment labeled 'C' with '16%' to its right, and a small yellow segment labeled 'D' with '4%' above it.</p>	<p>A Xerox MHW estava longe de possuir esses atributos. Seu ambiente interno não era, portanto, propício ao aprendizado organizacional e à emergência de soluções criativas do conhecimento necessárias em um ambiente de negócios dinâmico, turbulento e incerto. Variável considerada como uma fraqueza real.</p>				
--	---	--	--	--	--	--	---

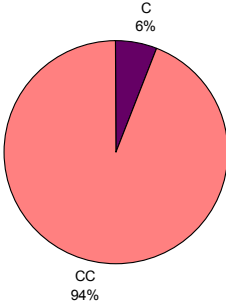
<p>4.1 Metodologias e técnicas específicas</p>	<p>4.1.10 A Xerox MHW não desenvolveu técnicas de KM com vistas ao aprendizado organizacional e o desenvolvimento do conhecimento, tais como o estímulo ao diálogo na organização, envolvendo todos os níveis hierárquicos, e a criação de comunidades de prática para compartilhar e desenvolver conhecimento seletivo, transmitir lições aprendidas, promover o uso de cenários etc.</p>	<table border="1"> <caption>Data from Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>82%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	82%	C	14%	NDNC	4%	<p>Como visto nas observações acima, a Xerox MHW não implantou técnicas e procedimentos de KM. Os conflitos organizacionais e culturais restringiram a capacidade de absorção do conhecimento por parte da adquirente e a motivação da empresa adquirida para transferi-lo. A integração entre as equipes e pessoas era mais informal, mais por amizade. Essa situação constituiu uma fraqueza real.</p>				
Category	Percentage														
CC	82%														
C	14%														
NDNC	4%														

<p>4.1 Metodologias e técnicas específicas</p>	<p>4.1.11 A organização Xerox MHW era inibidora da criatividade e de soluções emergentes, em razão do enquadramento das pessoas por regras próprias de uma organização burocrática.</p>	<table border="1"> <caption>Data from Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	52%	C	36%	NDNC	8%	D	4%	<p>Dados os padrões burocráticos herdados da Xerox, via seus executivos colocados na empresa combinada como membros da alta-gerência, e dado que não houve possibilidade de uma integração entre as equipes das duas empresas, a organização Xerox MHW falhou em propiciar o ambiente necessariamente flexível e aberto para o desenvolvimento contínuo de inovações e soluções emergentes. Ponto que constituiu uma fraqueza real.</p>				
Category	Percentage																
CC	52%																
C	36%																
NDNC	8%																
D	4%																

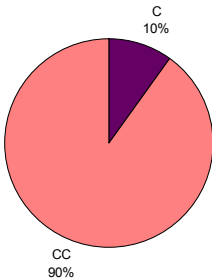
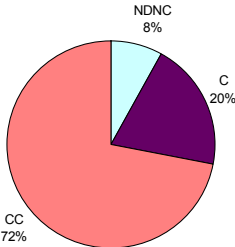
<p>4.1 Metodologias e técnicas específicas</p>	<p>4.1.12 A Xerox MHW não implantou sistemas adequados para reter de forma eficiente o conhecimento relevante na memória da organização (informações, documentos e experiências), com vistas à sua preservação.</p>	<table border="1"> <caption>Data from Pie Chart</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	48%	C	40%	NDNC	8%	D	4%	<p>Não há notícia de que tal atividade tenha sido implantada de forma sistemática. Além disso, a precária articulação entre as equipes não favorecia o compartilhamento do conhecimento individual a ser retido pela organização como conhecimento coletivo. Aspecto que se configurou como uma fraqueza real.</p>				
Category	Percentage																
CC	48%																
C	40%																
NDNC	8%																
D	4%																

<p>4.1 Metodologias e técnicas específicas</p>	<p>4.1.13 A Xerox MHW não promoveu condições de estímulo para a permanência na organização do pessoal, em particular o capital humano detentor do conhecimento relevante à estratégia organizacional.</p>	 <p>A pie chart with three segments: a large red segment labeled 'CC' with '80%' below it, a purple segment labeled 'C' with '16%' to its right, and a small yellow segment labeled 'D' with '4%' above it.</p>	<p>Sendo distintas as estruturas de remuneração entre o pessoal da Xerox e da MHW, todos os acordos de equiparação ao pessoal desta deixaram de ser cumpridas. Alternativamente, a permanência do capital humano oriundo da MHW era imposta por obrigação contratual. Desconfianças relativamente à Xerox e conseqüentes conflitos gerados por isso no cotidiano da empresa combinada constituíram uma fraqueza real.</p>				
--	---	--	--	--	--	--	---

Categoria de variável/variáveis	Caracterização segundo a pesquisa documental, observação participante e percepções levantadas por meio do questionário semi-estruturado A e entrevistas.	Resultado do levantamento de percepções por meio do questionário semi-estruturado B.	Considerações complementares após o levantamento de percepções (questionário B)	Força		Fraqueza	
				P	R	P	R
Tecnologia (<i>Hard</i>)							
5.1 Tecnologia da informação e da comunicação	5.1.1 O <i>hardware</i> , o <i>software</i> , as redes de comunicação e informação e o sistema tecnológico da empresa combinada Xerox MHW eram compatíveis com as necessidades de desenvolvimento de novos conhecimentos tecnológicos e de implementação das soluções de <i>e-learning</i> oferecidas aos clientes..	 <p>A pie chart with two segments. A large red segment represents 96% and is labeled 'CC'. A small purple segment represents 4% and is labeled 'C'.</p>	Essa variável foi identificada como força real na primeira etapa da pesquisa e confirmada pelo levantamento de percepções do questionário B.		↑		

Categoria de variável/variáveis	Caracterização segundo a pesquisa documental, observação participante e percepções levantadas por meio do questionário semi-estruturado A e entrevistas.	Resultado do levantamento de percepções por meio do questionário semi-estruturado B.	Considerações complementares após o levantamento de percepções (questionário B)	Força		Fraqueza	
				P	R	P	R
6. Recursos financeiros							
6.1 Fluxo de caixa e investimentos	6.1.1 Em decorrência da crise vivida pela matriz da <i>Xerox Corporation</i> nos EUA, a saúde financeira da empresa Xerox MHW foi prejudicada, dificultando a manutenção das atividades e a realização de investimentos planejados para a sustentação do negócio e o seu crescimento em longo prazo.	 <p>A pie chart with two segments. The larger segment is light red and labeled 'CC' with '94%' below it. The smaller segment is dark purple and labeled 'C' with '6%' above it.</p>	<p>A crise financeira vivida pela matriz da Xerox nos EUA repercutiu sobre a implementação dos planos originais da <i>USB</i>, afetando o novo empreendimento e transformando a variável em uma fraqueza real. Rapidamente, a orientação passou a ser a geração de caixa no curto prazo, incompatível com a necessária maturação de projetos no mercado de <i>e-learning</i>, ainda em formação, e com os investimentos requeridos para implementar o plano original.</p>				↓

	<p>6.1.2 Os recursos financeiros disponíveis eram alocados de forma não-otimizada, privilegiando investimentos em projetos menos rentáveis e com risco mais elevado.</p>	<table border="1"> <caption>Investment Allocation Data</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	78%	C	12%	NDNC	6%	D	4%	<p>A empresa apresentou dificuldades em otimizar a alocação dos investimentos, tendo priorizado aplicar recursos em projetos menos rentáveis e de maior risco. Fraqueza real.</p>				
Category	Percentage																
CC	78%																
C	12%																
NDNC	6%																
D	4%																
<p>6.1 Fluxo de caixa e investimentos</p>	<p>6.1.3 Os recursos financeiros necessitados para as operações das atividades cotidianas da empresa Xerox MHW e de desenvolvimento de novos conhecimentos e produtos eram alocados pela Xerox a título de empréstimos, onerando o balanço patrimonial da empresa combinada.</p>	<table border="1"> <caption>Investment Allocation Data</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>NDNC</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	CC	90%	NDNC	10%	<p>As necessidades de caixa da Xerox MHW eram atendidas por meio de empréstimos efetivados a esta pela Xerox. Tais operações, sendo contabilizadas como passivo daquela, conduziu a empresa combinada, num curto lapso de tempo, a uma situação patrimonial insustentável, dada a incompatibilidade do procedimento com o fluxo de receitas nesse tipo de mercado, caracteristicamente nascente. O procedimento constituiu uma fraqueza real.</p>								
Category	Percentage																
CC	90%																
NDNC	10%																

Categoria de variável/variáveis	Caracterização segundo a pesquisa documental, observação participante e percepções levantadas por meio do questionário semi-estruturado A e entrevistas.	Resultado do levantamento de percepções por meio do questionário semi-estruturado B.	Considerações complementares após o levantamento de percepções (questionário B)	Força		Fraqueza	
				P	R	P	R
7. Recursos físicos							
7. Equipamentos e instalações	7.1.1 Os equipamentos da Xerox MHW eram adequados para o desenvolvimento de novas tecnologias dentro dos padrões de qualidade exigidos pelo mercado.	 <p>CC 90% C 10%</p>	Quanto aos equipamentos e instalações eram eles adequados e suficientes às atividades, sendo os pertencentes à empresa adquirida até de melhor qualidade. O atributo constituía uma força real .		↑		
	7.1.2 O <i>lay-out</i> da Xerox MHW reforçava o modelo departamentalizado, dificultando a integração das equipes multifuncionais e a organização de equipes de projetos <i>ad-hoc</i> .	 <p>CC 72% C 20% NDNC 8%</p>	Essa questão apresentou divergências nas respostas, tanto ao questionário A, como ao B. O quesito, para uns, seria considerado como uma força potencial. Mas a maior frequência de respostas apontou a separação física como uma fraqueza real .				↓

4.2.2.

Análise e interpretação dos resultados da pesquisa relacionada aos fatores organizacionais da empresa combinada Xerox|MHW

Sobre os dados e considerações contidos do Quadro III acima, os resultados da pesquisa, com relação às implicações estratégicas dos fatores organizacionais, evidenciaram que as forças da empresa estavam concentradas principalmente em suas dimensões intangíveis, humanas e tecnológicas, herdadas da empresa MHW, motivo pelo qual foram classificadas como competências distintivas.

Quanto à categoria *pessoas*, o capital humano oriundo da MHW, reconhecido por suas competências, utilizava as mais avançadas tecnologias de programação e tinha *potencialmente* condições de desenvolver novos produtos e serviços em curto período de tempo, com flexibilidade adaptativa às exigências dinâmicas do mercado, sendo, assim, considerada uma *força real* na organização. Ainda quanto aos talentos e competências das pessoas, é certo que a união da MHW com a Xerox deveria ter constituído uma combinação organizacional, cujas sinergias poderiam ter gerado as condições necessárias à sua rápida prosperidade no mercado nacional.

As pessoas oriundas da Xerox, conforme as percepções da observação-participante e as respostas ao questionário A, confirmado por entrevistas e pelo questionário B, embora competentes em suas áreas específicas, formavam uma *força* apenas *em potencial*. Sendo elas ligadas às áreas de marketing e vendas de produtos e serviços de reprografia e documentação, em mercados mais estáveis e previsíveis, careciam do perfil adequado para atuar em mercados dinâmicos e instáveis, além de não possuírem o conhecimento e as capacidades voltadas para assuntos ligados à Internet. Mas ao longo do tempo, esse potencial esvaiu-se, tornando-se uma *fraqueza*. Segundo um executivo oriundo da MHW, “a empresa Xerox não teve a humildade em admitir a sua falta de capacidade em lidar e gerenciar um segmento de mercado inteiramente novo e adverso (Internet)”. Já um ex-executivo da Xerox observou que “todos tinham uma formação voltada para uma atuação comercial”.

Em razão da disparidade na formação profissional e nas competências entre o pessoal das duas empresas, foram gerados diversos conflitos interpessoais no cotidiano do processo decisório da organização combinada. Como dito por um entrevistado, “os gerentes e diretores da Xerox não aceitavam o fato de jovens gerentes estarem em funções diretivas importantes na Xerox|MHW. Não aceitavam também o fato de não terem conhecimento empresarial suficiente para gerenciar uma

empresa de Internet, uma vez que ela é bem diferente de uma empresa tradicional, como a Xerox”.

Em contrário, o capital humano da MHW possuía as competências necessárias ao desenvolvimento de tecnologias de ponta, sendo os sócios oriundos de instituições de referência na área, como a *PUC-RJ*, o *IME* e a *UFRJ*.

Quanto à dimensão organizacional, para melhor compreendê-la é preciso retornar ao contexto da MHW, anteriormente à sua aquisição pela Xerox. A empresa havia sido criada por jovens recém-formados, de perfil cultural (v. Introdução) como o referido por Tapscott (1996), e percorreu o caminho clássico das *start-ups* de tecnologia: saiu da *incubadora* de empresas da universidade, onde ganhou inúmeros prêmios; recebeu investimentos de risco de pessoas físicas — os chamados *angels* — e negociou duas injeções de capital com investidores de risco, sendo um deles um dos maiores grupos norte-americanos para empresas da chamada *nova economia*. Iniciou, com relativo sucesso, seu processo de internacionalização, com operações nos principais países da América Latina. Nesse contexto, a possibilidade de ter a Xerox, que, aliás, era uma de suas principais clientes, como parceira estratégica, era vista como uma grande oportunidade para alavancar as suas operações. O aporte previsto de maiores recursos financeiros aos projetos da MHW, com a sua aquisição pela Xerox e, principalmente, uma cobertura ampla do mercado detido pela empresa adquirente consolidaria a posição de liderança de *e-learning* no Brasil. Simultaneamente, criaria possibilidades de entrada em países de todo o mundo, além de facilitar o desenvolvimento de novos produtos na área do conhecimento.

As imagens positivas tanto da MHW quanto da Xerox percebidas pelo mercado, no início da operação, destacavam-se como uma *força real*: a MHW, em razão de seu pioneirismo e liderança no segmento, com projetos bem sucedidos, desenvolvidos junto a grandes clientes; e a Xerox, porque era vista como *benchmark* nas suas práticas de gestão de pessoas, com o mais destacado *case* de implementação de *e-learning* para educação corporativa no Brasil, o que gerava credibilidade na oferta de suas soluções para o mercado. Somava-se a isso a indiscutível força de sua marca global. A esse propósito, um executivo da Xerox|MHW, respondendo ao questionário A, observou que a Xerox, como estratégia de marketing, decidiu “passar esta imagem (de uma *learning organization*) ao mercado e contava (para isso) com alguns indivíduos que trabalhavam de forma consistente para esta finalidade. Mas não [via] a Xerox como uma empresa que tenha atingido um nível mínimo de maturidade como *learning organization*”.

Ao longo de curto período de tempo, a imagem da empresa combinada foi se deteriorando junto aos clientes, em razão de inflexibilidades e de diversos equívocos gerenciais cometidos nos aspectos operacionais, comerciais e de marketing, passando esse atributo a constituir uma *fraqueza real*. Conforme observou um executivo na pesquisa, “Os clientes inicialmente tiveram muita dificuldade para entender quanto de valor a Xerox poderia agregar à MHW e mostraram-se muito descrentes sobre se essa aquisição resultaria em benefícios para eles. A visão clara era que se tratava da mesma empresa (MHW), mas com preços maiores”.

Sobre os demais atributos relacionados à categoria *organização*, tanto *soft*, como *hard*, a pesquisa demonstrou que as variáveis da dimensão organizacional, relevantes ao estudo, podem ser classificadas como *fraquezas*, em razão das contradições decorrentes do inadequado perfil da empresa e dos problemas devidos à precária integração organizacional e cultural. Conforme Barros *et al.* (2003:46-47),

“as principais razões da alta taxa de insucesso das operações de aquisição estão relacionadas à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de duas culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e, sobretudo, ao clima tenso na empresa adquirida”.

Já Harding & Rovit (2005), relatando pesquisa que realizaram, apontaram, entre as causas fundamentais de decepções e dificuldades com transações de M&A, com frequências acima 60% de respostas, o despreço quanto aos desafios de integração; as falhas no processo de *due diligence*; as sinergias superestimadas; e os problemas de integração entre equipes. Ainda entre as causas de insucesso, 45% apontaram questões relacionadas a insuficiências de integração estratégica; 41% indicaram mudanças nas condições de mercado; 28% a perda do foco no *core business* e 26% a perda de clientes.

O que importa referir é que, de alguma forma, todas essas causas foram constatadas na presente pesquisa como fatores de insucesso no desempenho da estratégia da empresa Xerox|MHW.

No aspecto da cultura organizacional (v. item 2.1.2), a postura dominante na MHW, antes de sua aquisição — orgânica, empreendedora, muito próxima do padrão de uma adhocracia e voltada à satisfação do cliente, caracterizada como uma *força real* —, na empresa combinada foi substituída por uma atitude percebida, inclusive pelos clientes, como pouco flexível. Nesta fase impôs-se a cultura da Xerox, através de alguns de seus dirigentes que passaram, por procuração, a gerir a Xerox|MHW. A

cultura da multinacional, conforme respostas ao questionário A, confirmadas pelos respondentes ao questionário B, caracterizava-se como de padrão organizacional burocrático, como é próprio das grandes organizações, considerados os aspectos estrutural, gerencial, operacional e suas regras, crenças e valores. Tais aspectos revelaram-se como uma *fraqueza real* perante as necessidades impostas por um mercado dinamicamente inovador, de grandes mudanças e extremamente competitivo.

As dificuldades de integração decorrentes das contradições organizacionais foram, assim, apontadas pelos respondentes como uma das principais causas de insucesso da aquisição da MHW. Um executivo oriundo da empresa adquirente afirmou que “não houve integração. Eram duas estruturas separadas. Éramos como *invasores*”. Outro disse que “havia uma distinção entre os funcionários da MHW e o grupo que veio da Xerox (cerca de 10 funcionários). Havia distinção até mesmo em termos de benefícios que a Xerox dava a seus funcionários e não dava aos da MHW”.

Sobre conflitos culturais decorrentes das contradições entre as duas organizações combinadas, as diferenças foram bem percebidas, como se depreende a partir do que disseram respondentes à pesquisa: “Havia diferenças significativas, em razão, inclusive, dos diferentes perfis profissionais.” ou “Nunca houve a sensação de empresa única por nenhuma das partes [...] e até os cartões de visita eram diferentes para as duas empresas. A aquisição nunca foi efetivamente concretizada.”

Quanto à liderança, ao tempo da MHW era vista como arrojada e orientada para atingir os resultados esperados, com foco em estratégia claramente comunicada, como colocado pelos respondentes à pesquisa. Todos conheciam e compartilhavam os objetivos e metas e percebiam como a sua contribuição era relevante para o negócio. Ou seja, era motivadora. A dedicação dos sócios e empregados era absolutamente integral e comprometida com o cumprimento dos planos trimestrais. O balanço de conseqüências era claro, compreendido e aceito por todos. Esses fatores, conjugados, propiciavam um clima favorável à inovação contínua. Tratava-se de uma *adrenalina* positiva, uma *força real* que mobilizava toda a empresa na superação dos desafios do negócio.

O estilo de liderança, posto em prática pelo novo acionista Xerox, entretanto, privilegiou a relação comando-controle, própria das organizações burocráticas, com foco no gerenciamento de tarefas, inibindo, assim, a inovação e a postura empreendedora necessária, o que resultou numa *fraqueza real*. Com alta frequência, as respostas ao quesito indicaram essa característica da gerência, sendo as poucas discordâncias referidas por alguns dos executivos oriundos da Xerox.

Quanto aos sistemas de informação e comunicação na empresa combinada, não estavam estruturados para favorecer a transparência, segundo a pesquisa, sendo reduzido o *feedback* relativamente às decisões, metas e medidas de desempenho. Tal característica organizacional dificultava a integração das atividades e a coordenação dos processos de gestão. Constituíam, por isso, uma *fraqueza real*.

Analisando as variáveis organizacionais sob seu aspecto *hard*, as evidências da pesquisa permitiram constatar que a estrutura organizacional centralizadora e burocratizada; a fragilidade dos processos e a deficiência dos sistemas gerenciais impediram que a Xerox|MHW operasse com a agilidade requerida pelo tipo de negócio da empresa adquirida, marcado pela alta velocidade das mudanças e pela exigência de maior flexibilidade e rapidez na revisão tática e mesmo estratégica. Em muitos momentos a empresa adiou ou evitou decisões importantes por estar subordinada à verticalidade decisória das políticas corporativas da Xerox, a maioria inadequada a esse modelo de negócio. Além disso, em um mercado onde o capital intelectual é o principal ativo, um ativo intangível, foi possível identificar fragilidades na política de desenvolvimento de pessoas e na retenção de talentos, agravadas por um sistema de reconhecimento e recompensas não alinhado com os objetivos estratégicos da nova empresa. Isso, evidentemente, pode ter contribuído para a queda gradual do moral da equipe, sua motivação e produtividade, e o fraco desempenho da organização. A estrutura organizacional constituía, portanto, uma *fraqueza real*.

Quanto às equipes, seu perfil de atuação era multidisciplinar. Porém, atuavam de maneira departamentalizada em áreas específicas e, portanto, de forma não-multifuncional, sendo insatisfatório o seu nível de integração. Como apontaram respondentes ao questionário A, “em vários momentos, havia a clara percepção de duas empresas funcionando dentro de uma”. Por outro lado, as equipes apresentavam certa autonomia apenas quanto a decisões técnicas no nível operacional, sendo nulo o grau de *empowerment*. Nas áreas comercial e internacional a autonomia era limitada e inexistente na financeira. Conforme depoimento de respondente ao questionário A, áreas sob gestão da Xerox, como a comercial, de marketing e financeira tinham autonomia limitada apenas para algumas decisões do dia-a-dia. As equipes também não eram estimuladas a compartilhar o conhecimento individual em comunidades de prática. Todos esses aspectos constituíam uma *fraqueza real*.

Os processos gerenciais da empresa combinada também evidenciaram *fraqueza real*. Não eram horizontalizados, democráticos e integrados funcionalmente, como na empresa adquirida MHW. A centralização decisória e a falta de integração dos

processos gerenciais, próprias de uma empresa burocrática, dificultavam o desempenho da estratégia da empresa combinada.

Quanto aos sistemas de medição, foi confirmada a percepção da primeira fase da pesquisa. Constatou-se o descuido quanto a sistemas que considerassem outros aspectos, além dos financeiros, como *time to market*, a satisfação de clientes, a transferência e geração de conhecimento, e quanto ao clima organizacional. Assim, não eram evidenciados alinhamentos entre as ações e os objetivos da estratégia competitiva. Esse aspecto foi, por isso, considerado como *fraqueza real*.

Relativamente a metodologias e técnicas específicas (tecnologia *soft*) cabe dizer que uma *força real* consistia no domínio, pela *equipe MHW*, das técnicas para o desenvolvimento de *software* para Internet, em especial, para *e-learning*. Além disso, essa equipe tinha grande *expertise* na prestação de serviços de produção de conteúdos *web*. Tal qualidade do seu capital humano tornou a empresa MHW respeitada e diferenciada no mercado, como empresa apta a oferecer soluções completas a seus clientes.

Como apontado pelos respondentes aos questionários *A* e *B*, a boa interação com os clientes, quer para o requerido apoio técnico a eles, quer para receber deles *feedback* quanto aos serviços prestados, que no passado constituiu uma *força real*, deixou de existir na empresa combinada Xerox|MHW. A empresa, em razão do perfil da Xerox, não tinha por princípio uma postura aberta, com atitudes e práticas de intenso relacionamento, não só interno, mas o estratégico com clientes, fornecedores, concorrentes e, principalmente, com parceiros em empreendimentos cooperativos com potencial de fornecer conhecimento relevante. Esta afirmação demonstra a ampla percepção de que o comportamento de executivos oriundos da empresa adquirente, aculturados a partir de um histórico de atuação monopolística, impediu um relacionamento empresa-cliente mais favorável ao desempenho da estratégia e à consecução do objetivo estratégico. Este atributo foi tido, assim, como uma *fraqueza real*.

Especificamente sobre a KM, seu eficiente desempenho exigiria apoio explícito e permanente por parte da alta-direção. Entretanto, os respondentes ao questionário *A* e os relatos em entrevistas realizadas posteriormente com executivos da empresa deixaram claro que não houve esse imprescindível suporte por parte da Xerox e dos membros dirigentes da empresa combinada Xerox|MHW, oriundos daquela organização. Esse descaso foi confirmado pelos respondentes ao questionário *B*. Embora o discurso de visão e missão demonstrasse o interesse da Xerox|MHW pelos

assuntos voltados ao conhecimento, considerado como recurso estratégico no atual contexto econômico global, a prática não confirmou o discurso, não tendo havido um efetivo comprometimento com as práticas e procedimentos para a sua gestão.

Outros fatores dificultaram a implantação da KM. Entre eles, o referido baixo grau de integração cultural e interpessoal no ambiente da empresa adquirida e a própria vocação dos dirigentes da Xerox, colocados em postos-chave da Xerox|MHW, mais voltada a outro mister, como o marketing e as vendas de equipamentos e serviços correlatos. Isso dificultou o entendimento da essência da estratégia da KM. Segundo observação no questionário A de um executivo oriundo da empresa adquirente, a alta-gestão da empresa combinada, oriunda da Xerox, “não tinha a menor noção do que estava fazendo”. Vale observar, ainda, que os dirigentes da USB Xerox pouco se envolveram com os problemas da Xerox|MHW. Tudo isso pode ser considerado como *fraqueza real*.

Quanto às essenciais habilidades e conhecimento relevante, para desenvolvimento presente e futuro, sua definição nunca ficou muito clara nas intenções estratégicas da alta direção da empresa Xerox|MHW, em razão do seu já referido frágil entendimento com respeito ao sentido da KM. Esse aspecto da estratégia, fundamental à pretendida conquista de vantagem competitiva baseada na inovação contínua, aos poucos foi perdendo seu foco.

Segundo entendimento da observação-participante e respostas ao questionário A, confirmadas pelos respondentes ao questionário B, um dos objetivos da empresa Xerox ao adquirir a MHW era capturar seu capital humano para destiná-lo a seus próprios projetos, tendo restado para segundo plano o desenvolvimento do conhecimento adquirido. Para isso, a Xerox criou uma nova área de produtos do conhecimento a qual, entretanto, não foi efetivamente alavancada, não conquistou clientes e, segundo um respondente ao questionário A, tal projeto “nunca deixou de ser uma mera idéia fantástica de seu criador, um funcionário da organização multinacional”. Não havia integração entre esse projeto e os que a MHW desenvolvia antes de ser adquirida. Aparentemente, a *start-up* foi adquirida para cumprir tarefas. Esse item, assim, foi considerado como uma *fraqueza real* (v. item 2.1.6.3, subitem *Aquisição do conhecimento*).

Conflitos interpessoais entre os executivos oriundos das duas empresas, motivados por diferenças entre seus perfis culturais e profissionais, propiciaram visões distintas quanto ao foco em prioridades e na operação dos negócios. Conseqüentemente, divergências quanto a objetivos estratégicos dificultaram a

formulação e execução de metas do conhecimento, com reflexo no relacionamento com os clientes e perda de confiança na organização Xerox|MHW. Esse aspecto foi, por isso, considerado como uma *fraqueza real*.

Deve ser acrescentado que o ambiente interno da Xerox|MHW, contraditório relativamente aos atributos necessários e requeridos de flexibilidade, abertura e tolerância a erros, estava longe daquele propício ao aprendizado organizacional, à emergência de soluções criativas e à inovação contínua. Adicione-se que os conflitos organizacionais e culturais restringiram a capacidade de absorção do conhecimento por parte da adquirente e a motivação da empresa adquirida para transferi-lo no âmbito da organização. A integração entre as equipes e pessoas, quando existia, era mais informal, mais por amizade. Dados os padrões burocráticos herdados da Xerox, via seus executivos da alta-gerência, e as dificuldades de integração entre as equipes das duas empresas, a organização Xerox|MHW falhou em propiciar o ambiente necessariamente flexível e aberto para o desenvolvimento contínuo de inovações e soluções emergentes. Além disso, a precária articulação entre as equipes não favorecia o compartilhamento do conhecimento individual a ser retido pela organização como conhecimento coletivo. Entretanto, não houve qualquer esforço por parte da alta-gerência para implementar esse importante mecanismo de criação e desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Não obstante, o diretor de tecnologia da Xerox|MHW, único componente da direção oriundo da empresa adquirida, admitia ser a Xerox uma empresa voltada ao conhecimento e uma *learning organization* “pois ela possuía um departamento dentro da área de RH destinado especificamente para este tema e o seu caso de sucesso era amplamente divulgado e comentado no mercado brasileiro na época”. Mas adicionou que a Xerox parecia “voltada apenas para manter viva uma imagem consolidada há vários anos passados, tendo muita dificuldade para lidar com inovação e lançamento de novos produtos”; ou seja, constituía mera estratégia oportunista de marketing o considerar-se uma *learning organization*. Talvez por isso, na esfera da empresa combinada Xerox|MHW, e pela falta de *expertise* na área, nada tenha sido feito para implantar e desenvolver a KM.

Em suma, a Xerox|MHW não implantou técnicas e procedimentos de KM e o descuido com respeito a esse fator organizacional estratégico passou a constituir uma *fraqueza real* crítica, particularmente se considerada a aquisição do capital intelectual como tendo sido a principal motivação do negócio de M&A em estudo.

Outro aspecto constatado como uma *fraqueza real* foi a inabilidade da Xerox|MHW no relacionamento com o capital humano adquirido. Quanto a isso, ocorreu uma grande distância entre o discurso e a prática. As estruturas de remuneração entre o pessoal da Xerox e da MHW eram diferenciadas e todas as promessas verbais de equiparar o pessoal desta ao da empresa adquirente no aspecto deixaram de ser cumpridas. Na realidade, a empresa adquirente impôs, por via contratual, a permanência dos sócios da empresa adquirida na empresa combinada, na qual, além de sócios, eram também empregados-executivos. O descumprimento de promessas verbais gerou desconfianças relativamente à Xerox e suscitando a ocorrência de conflitos no cotidiano da empresa combinada, em razão de divergências de variada ordem, a que devem ser adicionadas as frustrações no desempenho da estratégia e na consecução dos objetivos da organização. Tais questões, tidas como cruciais, resultaram na evasão coletiva dos sócios minoritários, sendo perdido o principal *know-how* da organização Xerox|MHW, essencial ao desempenho da sua estratégia.

Com referência ao *jogo do dilema do prisioneiro*, de Robert Axelrod, citado em 2.1.3, *Política e poder nas organizações*, cabe dizer que essa situação conflituosa resultou, inicialmente, na *resolução ganhar-perder*, evoluída, a partir de novos conflitos, para a *resolução perder-perder* em que cada grupo desiste de seus objetivos e todos perdem.

Ao analisar a dimensão financeira, evidenciou-se que a empresa apresentou dificuldades em otimizar a alocação dos investimentos, tendo priorizado aplicar recursos em projetos menos rentáveis e de maior risco. Associada a esse aspecto, a crise financeira vivida pela matriz da Xerox nos EUA repercutiu sobre a implementação dos planos originais da *USB*, afetando o novo empreendimento.

Rapidamente, a orientação passou a ser a geração de caixa no curto prazo, incompatível com a necessária maturação de projetos no mercado de *e-learning*, ainda em formação, e com os investimentos requeridos para implementar o plano original. Vale observar que as necessidades de caixa da Xerox|MHW eram atendidas por meio de empréstimos efetivados a esta pela Xerox. Tais operações, sendo contabilizadas como passivo daquela, conduziu a empresa combinada, num curto lapso de tempo, a uma situação patrimonial insustentável, dada a incompatibilidade do procedimento com o fluxo de receitas nesse tipo de mercado, caracteristicamente nascente.

Nesse ponto, é interessante destacar a forma como as diferentes variáveis organizacionais se inter-relacionavam. Depoimentos colhidos junto à maioria dos

sócios fundadores da MHW demonstraram a inadequação da estrutura do capital social da empresa, onde a Xerox, com 81% do capital, impunha aos sócios minoritários enormes perdas em seu patrimônio, em decorrência do fraco desempenho do empreendimento. Sendo eles, também, funcionários da empresa, as questões societárias misturavam-se com a gestão do dia-a-dia, o que contribuía para influenciar negativamente o clima organizacional e reforçar a ocorrência de conflitos e a disputa de poder entre os dirigentes.

Quanto aos equipamentos e instalações eram adequados e suficientes às atividades, sendo os pertencentes à empresa adquirida até de melhor qualidade que os da adquirente. Porém, sobre a localização da Xerox|MHW, as respostas dadas no questionário A apresentaram divergências, bem como as do questionário B. Enquanto uns respondentes consideraram que a separação física do *layout* da Xerox foi negativa, por ter contribuído para aumentar o abismo cultural e dificultar a integração entre as duas empresas, outros a acharam positiva, uma vez que a alternativa oportunizaria a manutenção do estilo empresarial da MHW.

No próximo item são analisados e interpretados os resultados no que tange às implicações dos fatores macroambientais e dos atores-chave no desempenho da estratégia da empresa combinada.

4.3. Implicações dos fatores macroambientais e dos atores estratégicos no desempenho da empresa combinada Xerox|MHW

Além dos fatores organizacionais, o desempenho da estratégia é também dependente do comportamento de fatores macroambientais, resultante de contingências ambientais, sendo tais variáveis tidas, no modelo *GI*, como secundárias e independentes (moderadoras ou intervenientes), não controláveis pela organização. Esse desempenho é dependente, ainda, da atuação dos atores estratégicos — clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes, produtores de produtos e serviços substitutos e atores complementadores dos produtos e serviços, conforme a tipologia incorporada pelo modelo *GI* (v. item 2.3 e Figura 13).

O macroambiente de negócio aqui examinado é o da época do processo de aquisição da MHW. Uma vez identificadas e classificadas as contingências estratégicas proporcionadas pelos fatores políticos, econômicos, demográficos e sócio-culturais, bem como pelos atores-chave ou estratégicos, o que se pretende é

avaliar as implicações dessas variáveis na implementação da estratégia da empresa Xerox|MHW, sejam elas tidas como oportunidades ou ameaças, reais ou potenciais.

Com relação aos fatores políticos, por um lado o Brasil passava, no início do ano de 2000, por um período de relativa estabilidade para os padrões dos países em desenvolvimento, favorecendo investimentos em novos mercados com perspectivas de altos retornos, como as empresas de Internet, em particular de *e-learning*. Em contrapartida, a demora na regulamentação do ensino a distância (EAD) pelo Ministério da Educação (MEC) – o que ocorreu recentemente – contribuía para que escolas e universidades adiassem suas decisões de investimentos voltados à aquisição de novas tecnologias e serviços para ofertas de cursos a distância, diminuindo sensivelmente o mercado potencial inicialmente estimado. A regulamentação recente, embora tardio para os objetivos da empresa Xerox|MHW, transformou essa ameaça em oportunidade.

No caso dos fatores econômicos, a análise indicou que havia muito mais oportunidades potenciais do que ameaças no início do ano 2000, quando se deu a aquisição da MHW pela Xerox. A globalização e o conseqüente acirramento da competição têm imposto às organizações o conhecimento como um importante fator de vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Frente aos custos elevados do treinamento em sala de aula, decorrentes de despesas com infra-estrutura, viagens e hospedagens, além do custo de oportunidade de não contar com o empregado em seu posto de trabalho, tem sido crescentemente oportunizada a alternativa, gerada pela convergência das tecnologias de comunicação, informação e mídia, de um ambiente crescentemente favorável à aprendizagem a distância.

Como ameaça real bastante relevante dos fatores macroambientais, pode ser apontado o cenário de recessão da economia mundial iniciado no final do ano 2000 e recrudescido ao longo de 2001, a partir da sensível diminuição dos investimentos em geral, inclusive no setor de TI, e o conseqüente *estouro da bolha da nova economia*. O contexto recessivo implicou, por certo, em esforços adaptativos dos fatores organizacionais para manter o equilíbrio nas diversas organizações e a sua sobrevivência, fenômeno que afetou, também, a *Xerox Corp.* e a sua *USB Xerox of Brazil*, como visto acima nos tópicos históricos, e, *por tabela*, a Xerox|MHW.

Deve ser apontada, ainda, quanto aos aspectos econômicos, a ameaça representada pela carência de infra-estrutura no país para uma mais ampla comunicação via Internet, fator que se articula, de certo modo, com a variável governo,

em termos de suas responsabilidades como implementador ou indutor da execução de políticas públicas.

No que concerne aos fatores demográficos, à época da pesquisa, a análise documental permitiu concluir que o Brasil, com suas dimensões continentais e grande carência de ensino de qualidade, principalmente fora dos grandes centros, oferecia inúmeras oportunidades às empresas de tecnologias para educação a distância, não obstante o que foi apontado acima sobre as deficiências infra-estruturais na área das telecomunicações.

A análise dos fatores sócio culturais confirmou as dificuldades já esperadas com relação à adoção da educação a distância (EAD) de forma mais ampla. Isso ocorria (e ocorre) tanto no nível das organizações, quanto dos indivíduos, em decorrência de fatores como a natural resistência à mudança, sustentada pelo tradicional modelo mental de aprendizagem em sala de aula, quanto pela percepção de qualidade inferior que, historicamente, se associou à modalidade de ensino a distância convencional, em especial no Brasil, freqüentemente vinculada a públicos de menor poder aquisitivo. No entanto, desde à época da pesquisa, tais ameaças potenciais vinham sendo minimizadas pela necessidade de os indivíduos e organizações repensarem a aprendizagem como processo contínuo e não como evento isolado, em decorrência da acelerada obsolescência do conhecimento e da crescente demanda por informações *just-in-time* nas atividades de trabalho e pela tendência — que se ampliava — da educação continuada.

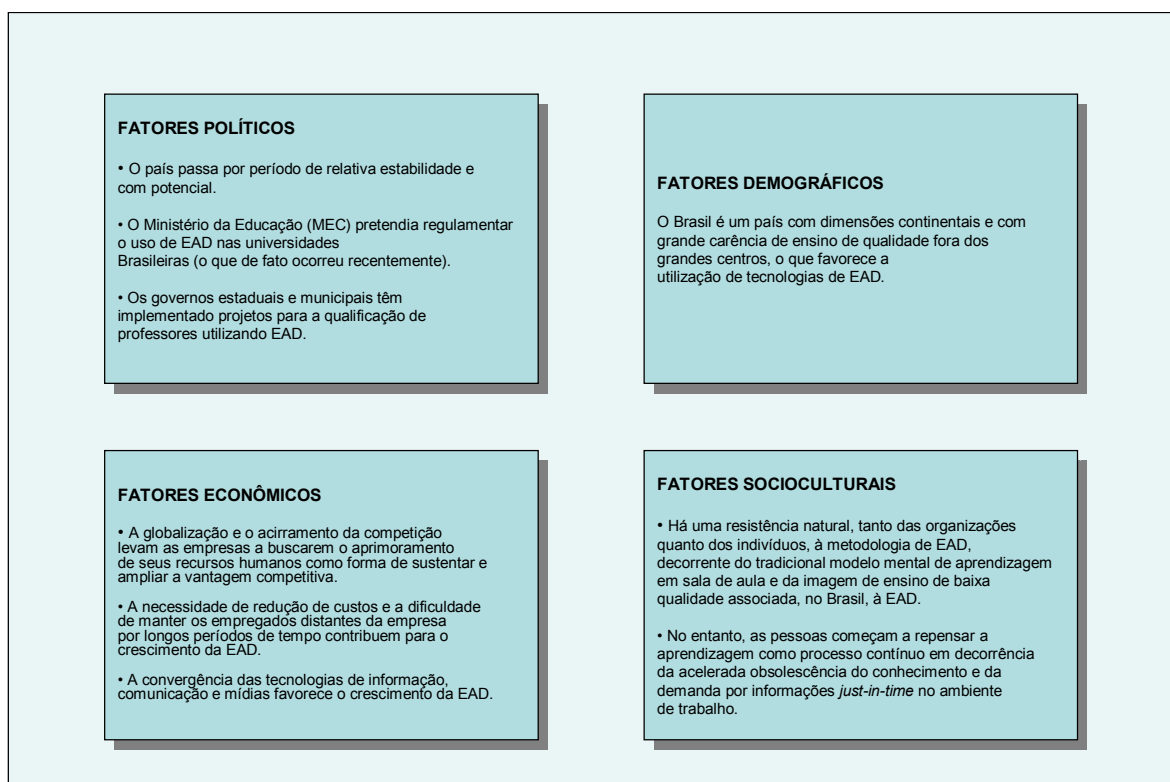


FIGURA 17 – QUADRO DOS FATORES MACROAMBIENTAIS IMPLICADOS NO DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA XEROX/MHW.

Ao analisar os atores estratégicos, a maior preocupação da Xerox|MHW estava relacionada com a possível entrada no mercado de novos competidores, principalmente os grandes *players* da área de tecnologia como *IBM, HP, SAP, People Soft, Oracle* e *Microsoft*, o que justificava a sua orientação ao *time to market*. Outros entrantes potenciais preocupavam menos, pois as barreiras à entrada eram relativamente altas para aqueles que buscassem um posicionamento similar ao da Xerox|MHW, em decorrência dos altos investimentos e conhecimentos requeridos.

A pesquisa indicou uma divergência quanto à percepção dos produtos substitutos. Alguns executivos consideravam que a oferta da Xerox|MHW era o produto substituto, quando comparado com a alternativa tradicional de educação em sala de aula e com outras mídias de EAD, como papel e vídeo. Outros, porém, entendiam que os grandes portais horizontais, como *Globo.com, Terra, UOL* e *AOL* poderiam ser considerados potenciais substitutos, ao oferecerem conteúdos educacionais para seus usuários.

Mas as oportunidades da Xerox|MHW ficaram nítidas na análise, porquanto, por um lado, saiu à frente de seus potenciais entrantes no mercado de tecnologia e, por outro, o *e-learning* poderia ser considerado o próprio produto substituto que o mercado poderia adotar. Em 2000, vários relatórios de mercado como do IDC (1999) indicavam que, no mundo, a relação de utilização de treinamento em sala de aula *versus e-learning* se inverteria em cinco anos, confirmando a existência de uma grande oportunidade potencial.

Os fornecedores de infra-estrutura de *software, hardware* e telecomunicações foram identificados como ameaça potencial. Em primeiro lugar, muitas dessas tecnologias, uma vez escolhidas, representavam altos custos de mudança. Alguns detinham tecnologias exclusivas e especializadas e o volume comprado pela Xerox|MHW era pouco significativo. Além disso, muitos representavam uma ameaça de integração para frente, podendo tornar-se competidores. Já os compradores pareciam constituir, inicialmente, uma oportunidade. Isso porque os principais clientes potenciais das ofertas da Xerox|MHW eram as grandes corporações e principais universidades, em sua maioria já clientes dos negócios tradicionais da Xerox. A análise documental (Xerox|MHW, 2000) revelou que a Xerox percebia o poder de barganha dos compradores como baixo. No entanto, as dificuldades em colocar suas soluções no mercado sugerem que os compradores tinham relativo poder de negociação.

É interessante destacar que alguns *players*, inicialmente vistos como fornecedores ou compradores, poderiam ter sido tratados como complementadores dos produtos e serviços, transformando ameaças em oportunidades, como no caso de parcerias com universidades e empresas de treinamento corporativo, grandes consultorias e empresas provedoras de tecnologia e infra-estrutura.

Observando-se a dinâmica do mercado, foi possível perceber características que contribuíam para a criação de alguma rivalidade entre os competidores. Em primeiro lugar, empresas de variado porte disputavam os investimentos com estruturas de preços muito heterogêneas. Depoimentos de clientes apontaram variações de mais de 1000% entre os extremos de preço em propostas recebidas para o mesmo requerimento. A percepção de qualidade por parte dos clientes ainda era confusa, dificultando a diferenciação e atrasando as decisões de compra, tornando os ciclos de venda longos. Dessa forma, sendo a Xerox uma empresa de grande porte, competir com empresas de menor custo e com políticas de preço agressivas em um mercado em formação, revelou-se um grande desafio que demandava soluções fora de seus padrões e políticas.

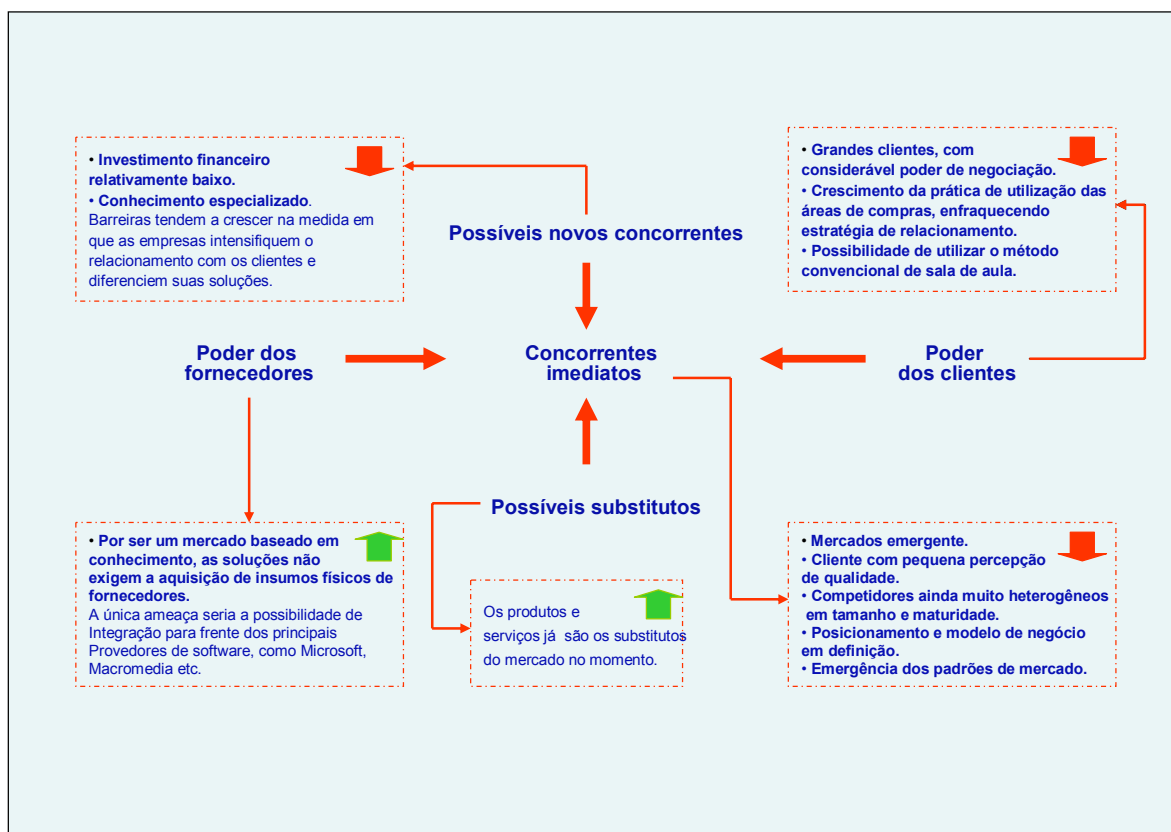


FIGURA 18 - QUADRO DOS ATORES ESTRATÉGICOS IMPLICADOS NO DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA XEROX/MHW.

4.4.

Apuração dos indicadores de desempenho da empresa combinada Xerox|MHW e avaliação da adequação da estratégia

Devido ao foco em resultados de curto prazo, os indicadores de desempenho da empresa estavam orientados apenas a variáveis financeiras, como *receita bruta*, *custos* e *lucro líquido*. Indicadores qualitativos, como *market share*, satisfação de clientes, lançamento de produtos, clima organizacional, inovação e aprendizado, relevantes de acordo com o levantamento realizado de atributos desejáveis para o sucesso da estratégia em empresas de *e-learning*, não eram medidos, como referido acima, ao examinarem-se os fatores organizacionais.

Tal omissão prejudicou a avaliação da adequação estratégica. Segundo Kaplan & Norton (2004), a execução bem-sucedida da estratégia envolve três componentes, sendo seus resultados iguais à soma da descrição da estratégia com a sua mensuração e gestão. Concluem dizendo que a filosofia dos três componentes é simples: não se pode gerenciar o que não se pode medir e não se pode medir o que não se pode descrever. No campo de produtos do conhecimento, cujas variáveis qualitativas são de importância crucial, parte das dificuldades de gestão da estratégia pode ser atribuída à irrelevância conferida aos correspondentes indicadores de desempenho. Mas como medir o que os gerentes não sabem descrever? Esse era um dos problemas da alta gerência da Xerox|MHW, cuja *expertise*, como visto acima, não se situava na área de produtos do conhecimento.

Examinando-se, portanto, apenas os indicadores financeiros, no primeiro ano de operação (2001) da Xerox|MHW as vendas realizadas foram 80% inferiores às inicialmente previstas nas metas. As despesas foram quase 70% superiores aos custos estimados. Tais resultados levaram a empresa ao enorme prejuízo de seis vezes e meia maior que o planejado, como consta de relatório anual (Xerox|MHW:2001). Em 2002, foi proposto um plano de *turnaround* (Xerox|MHW:2002), a partir das decisões da *Xerox Corp.*, com o objetivo de recuperar receitas e conter despesas. As metas iniciais buscavam impedir que os custos ultrapassassem as receitas acima de margens situadas entre 10% e 15%. No entanto, logo o plano precisou ser revisto para adequar as projeções de receita e custos a patamares mais realistas, pois os números já indicavam novo prejuízo, quatro vezes e meia maior que o estimado.

Assim, a necessidade de corte radical de custos levou a empresa a rever sua estrutura de pessoal e demitir vários empregados, especialmente oriundos da MHW, e

a adiar investimentos nos produtos, gerando insatisfação e insegurança nos clientes que, já comunicados, aguardavam pelas novas versões.

Essa situação ilustra o risco de se avaliar o desempenho de uma companhia apenas pelo viés financeiro. As medidas adotadas não levaram a empresa a resolver plenamente suas dificuldades de caixa de curto prazo e, no longo prazo, destruíram seu maior patrimônio, fundamentado: a) no conhecimento do capital humano reunido dentro da empresa (houve perda de conhecimento com a saída das pessoas); b) em sua extensa base de clientes (houve perda de alguns clientes e outros demonstraram insatisfação) e c) na força da marca de seu principal produto, estagnado por falta de investimentos.

Esses resultados, assim analisados e interpretados, serão discutidos no próximo capítulo, buscando-se compreender como se deu o fenômeno da frustração estratégica e as suas principais causas.