

5 DISCUSSÃO DO FENÔMENO

Este estudo de caso teve por objetivo o exame do processo de aquisição da *start-up* tecnológica MHW, em negócio de M&A, com vistas a conhecer como esse processo se desenvolveu e as causas do insucesso das estratégias, quer a pretendida pela *USB Xerox of Brazil*, quer a operacional definida por esta organização para a empresa combinada Xerox|MHW. Uma questão importante nesta discussão é que a estratégia da empresa combinada deveria contar com a KM como elemento essencial e condição necessária para alavancar os fatores organizacionais para melhor aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado e minimizar as ameaças macroambientais e dos atores estratégicos, o que não ocorreu.

À luz dos resultados da pesquisa e de sua análise e interpretação relatadas no capítulo anterior, esta parte discute evoluiu o processo de M&A, a partir da operacionalização das principais variáveis do fenômeno e suas relações, e as causas conducentes à não-adequação da estratégia pretendida pela *USB Xerox of Brazil* e a operacional formulada por ela para a empresa combinada Xerox|MHW. Propõe, afinal, a partir do exame das inconsistências estratégicas detectadas com fulcro nos fatores que mais contribuíram para o insucesso da estratégia e nas ameaças dos fatores macroambientais e dos atores-chave, medidas que poderiam ter potencializado as variáveis organizacionais com vistas à consecução dos objetivos da empresa. Por fim, avalia a qualidade da pesquisa e apresenta uma visão consolidada dos seus resultados.

5.1. O processo de M&A

A partir das grandes oportunidades oferecidas pelo EAD com base em *e-learning* e considerando as perspectivas oferecidas pelo seu posicionamento no mercado e pelo indiscutível valor de sua marca, conquistados ao longo de décadas de atuação no país, a *USB Xerox of Brazil*, apoiada *racionalmente* nesses parâmetros e no seu *planejamento estratégico*, após consulta à *Xerox Corp.* decidiu adquirir a MHW,

prestigiada pequena empresa emergente de tecnologia de ponta no setor. Esperava, assim, cumprir seu objetivo estratégico de conquista de liderança no mercado do conhecimento.

Como disse um executivo da equipe MHW, respondendo à pesquisa, no momento da aquisição parecia existir grande sinergia entre as empresas participantes do negócio de M&A, uma vez que a empresa adquirente havia criado uma área específica para tratar do mesmo objeto desenvolvido e explorado pela empresa adquirida. Além do que, a *USB* era cliente da MHW.

Mas, conforme esse respondente, a Xerox não demonstrou que tinha de fato uma estratégia deliberada de escopo de longo prazo, baseada na complementaridade de produtos e, sim, apenas uma ação isolada, decidida por determinados executivos. Os formuladores da estratégia detinham *expertise* em vendas e marketing, mas não em assuntos relacionados ao propósito da MHW.

Outros respondentes afirmaram, também, que era frágil o planejamento estratégico por trás do negócio, uma vez que os procedimentos de *due diligence* negligenciaram diversos fatores importantes, como questões culturais, que propiciassem maior integração entre as pessoas das duas empresas; sociais, que buscassem equalizar remunerações e benefícios; e demais procedimentos motivacionais. Sobre este aspecto, cita, como exemplo de descaramento, o fato de que nenhum gerente de RH da empresa Xerox visitou a empresa combinada.

Segundo reiteraram outros respondentes, a *due diligence*, tendo sido realizada por renomada empresa de consultoria, seguiu os procedimentos convencionais, considerando meramente o exame de informações contábeis, financeiras, jurídicas, administrativas e trabalhistas, com envolvimento apenas dos executivos da *USB*, dotados do inadequado perfil referido.

A forma de conduzir o processo de aquisição, deste modo, não tinha como não repercutir negativamente sobre o futuro desempenho da estratégia da empresa combinada, cujos efeitos se manifestaram em curto espaço de tempo.

5.1.1. Operacionalização das principais variáveis do fenômeno e suas relações

Visando a uma melhor compreensão do processo de M&A e das causas do insucesso estratégico, esta parte selecionou e examinou as principais variáveis e respectivas relações, tidas como mais significativas para descrição do fenômeno.

Em razão da multiplicidade de fatores que influenciam o desempenho de uma estratégia organizacional, essas variáveis encontram-se dispostas segundo segmentos causais (correntes causais) para maior facilidade de visualização e descrição das relações de causa e efeito existente entre elas, embora haja o entendimento de que as diversas variáveis fazem parte de uma totalidade sistêmica e integrada; que diversas variáveis podem causar determinado efeito; que uma causa pode produzir mais de um efeito; que as relações entre variáveis podem ser não-lineares e que alguma(s) variável(is) importantes do fenômeno pode(m) não estar sendo considerada(s).

Por fim, cabe ter em mente que, numa corrente causal, uma variável dependente (um efeito ou consequência — VD) de uma variável independente (VI), pode, por sua vez, constituir uma variável independente (causa) em relação à variável dependente posterior na corrente causal. Alguma variável pode assumir a característica de variável moderadora (VM), ao agir sobre outros fatores como se fora uma variável interveniente, ou seja, “aquela que, numa seqüência causal, se coloca entre a variável independente (X) e a dependente (Y), tendo como função ampliar, diminuir ou anular a influência de X sobre Y” (MARCONI & LAKATOS, 2005:152). Assim, um desempenho positivo, medíocre ou negativo da VM sobre as variáveis ou fatores ampliaria, reduziria ou frustraria a ação das variáveis independentes sobre a variável dependente principal.

O primeiro segmento do caso em estudo inicia-se a partir de uma *variável antecedente* (VA). Como conceituada por Marconi & Lakatos (2005:154), a VA é a variável que dá a partida ao fenômeno, considerados todos os segmentos da corrente causal. No presente caso é a variável que dá início ao processo, ou seja, o ponto inicial, a condição *sine qua non* do fenômeno em análise, e que, de algum modo, influenciará o desempenho da estratégia competitiva.

Este segmento causal pode ser esquematicamente visualizado como apresentado a seguir. Cada variável corresponde a um elo da corrente, sendo as setas suas relações causais. Cada variável na corrente é dependente (VD) da variável

anterior e independente (VI) em relação à posterior. Nessa corrente, a *due diligence* funciona, também, como uma variável moderadora, por influenciar positiva ou negativamente, conforme sua qualidade, a variável dependente final da cadeia causal.

Esquemáticamente:

(VA) Decisão da *USB Xerox* quanto ao negócio e seu objetivo estratégico (VI) → (VD) identificação do conhecimento ou competência relevante para o objetivo estratégico (VI) → (VD) decisão de adquirir conhecimento externo como alternativa a P&D (VI) → (VD/VM) *due diligence* (VI) → (VD) compra de conhecimento externo, via aquisição da empresa MHW em processo de M&A (VI) → (VD) criação da organização combinada Xerox|MHW (VPI) (Figura 19).

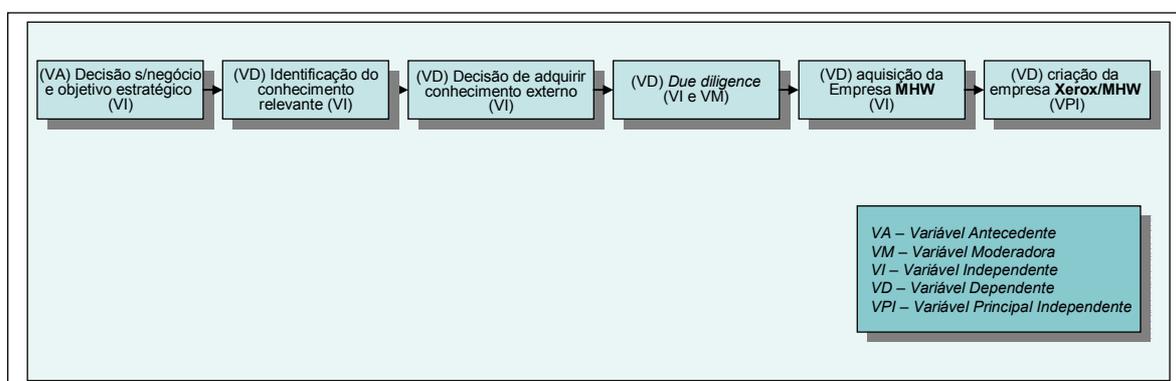


FIGURA 19 – DIAGRAMA DE VARIÁVEIS E RELAÇÕES DO PROCESSO DE M&A ENVOLVENDO A *USB XEROX* E A *MHW*

Um outro segmento da corrente causal, interligado a este, trata da variável KM e suas relações. Sendo o conhecimento e a inovação contínua entendidos como recursos estratégicos da organização, sua gestão é vista como uma condição necessária à conquista de vantagem competitiva em ambiente e mercados dinâmicos, turbulentos, incertos e altamente inovadores, como os do presente contexto globalizado. Sendo as organizações do negócio de M&A em questão, caracterizadas como da área de TI e voltadas ao conhecimento, logicamente só isso bastaria para que a KM fosse considerada como elemento fundamental da estratégia competitiva. Essa variável, fazendo parte dos fatores organizacionais da empresa combinada pós-processo de M&A, seria, então, não só uma das variáveis independentes, componentes dos fatores organizacionais que concorrem para o desempenho da estratégia da organização — a *variável principal dependente* — como, também, uma variável estratégica essencial para o sucesso da organização.

Ocorre que o sucesso no desempenho da KM resulta ser uma variável dependente da ação de várias outras variáveis independentes, principalmente daquelas que compõem o seu sistema integrado de elementos construtivos, conforme o modelo de Probst *et al* (2002). A KM é, desde logo, dependente do seu reconhecimento ou admissibilidade como fator organizacional estratégico pela alta administração e demais lideranças, ou seja, do entendimento de que ela é uma variável *essencial* no desempenho da estratégia, crucial no segmento causal, dado o seu valor relevante ou contingente relativamente às demais variáveis organizacionais. É dependente, também, da criação de estruturas adequadas e do provimento de recursos necessários à atividade, como manifestação efetiva do apoio da alta gerência às suas práticas e procedimentos; e é, por fim, dependente da ampla divulgação desse apoio no âmbito interno da organização e também junto aos *stakeholders* externos, principalmente os clientes.

Assim, o sucesso da KM é fundamentalmente dependente da concretização de atributos desejáveis/necessários, descritos referencialmente no Quadro I do modelo *GI* (MACEDO-SOARES, 2000), e explicitados pelo modelo de Probst *et al.* (2002), como mostram as Figuras 9 e 14. Assim, depende do comportamento de certas variáveis, consideradas críticas, como a cultura organizacional propícia a desenvolver o conhecimento e a inovação; uma estrutura orgânica e flexível; o talento e competências das pessoas (capital humano) e sua motivação; as equipes e particularmente suas atitudes voltadas ao compartilhamento do conhecimento; os sistemas de informação e comunicação; a tecnologia e meios de TI. Depende, ainda, do padrão dos sistemas gerenciais, dos recursos financeiros e materiais.

Porém, ao mesmo tempo em que sua efetividade depende dessas variáveis, a KM atua sobre elas como *variável moderadora* (VM), aprimorando-as a partir de novos conhecimentos de produtos e processos criados a partir de suas ações de coordenação e orientação das metas do conhecimento, atuando, nesse aspecto, como uma variável moderadora. Nesse aspecto é importante a existência de estruturas e a prática de procedimentos que conduzam ao compartilhamento e desenvolvimento do conhecimento, como referido. Existe, aí, uma relação de reciprocidade, de *feedback*, entre fatores organizacionais e KM (Figura 14).

Portanto, e tornando mais complexas, ainda, as relações entre essas variáveis, cabe reafirmar que, ao mesmo tempo em que o sucesso da KM é uma variável dependente desses fatores, ela é, como variável independente, co-responsável pelo desempenho da estratégia competitiva, sendo essencial a influência que exerce sobre

o sucesso estratégico, não obstante, *indireta*. Existe, portanto, uma interatividade funcional entre fatores organizacionais e KM, e vice-versa.

Por outro lado, deve ser lembrado que essa relação de reciprocidade por *feedback* ocorre não só no caso da KM, mas, também, entre diversos componentes dos fatores organizacionais, em razão da interação e interdependência existentes entre eles. Na realidade, o conjunto integrado dos fatores organizacionais compõe a própria unidade *organização*, vista em sua totalidade sistêmica e complexa, cuja congruência é sempre perseguida para que se verifique a adequação estratégica (Figuras 1 e de 12 a 14). Como diz Vollmann (1996), é o conjunto inteiro das competências e sua consistência que se constituem como fator crítico de sucesso da gestão estratégica.

Considerando-se o fundamental apoio da alta administração para que se efetive a KM como uma variável antecedente, essa corrente causal pode ser assim esquematizada:

(VA) Apoio da alta administração (VI) → (VD) Fatores organizacionais (VPI) → (VD) Processos essenciais para efetivação da KM (VI) → (VD) desempenho da KM (VM e VPI) (Figura 20).

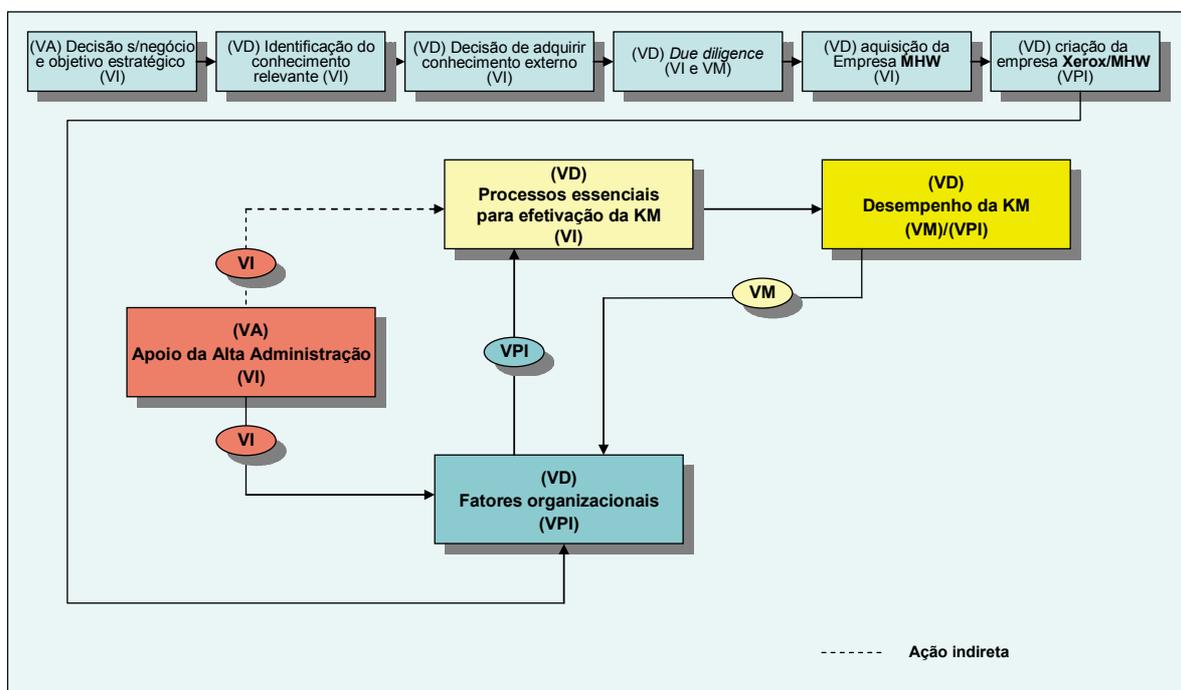


FIGURA 20 – DIAGRAMA EVIDENCIANDO O EFEITO DA VARIÁVEL PROCESSOS ESSENCIAIS PARA EFETIVAÇÃO DA KM (PROBST ET AL., 2002)

Fica evidente pelo acima exposto que o desempenho da KM resulta da atuação integrada de diversas, senão de todas as variáveis ou fatores organizacionais, e não da ação, de forma linear, de uma só variável, de uma variável que se isola para análise. Segundo Probst *et al.* (2002:33), intervenções isoladas em processos essenciais são possíveis, “mas isso, inevitavelmente [afetaria] os demais” dado o aspecto holístico, integrado, sistêmico e interativo das organizações. Importa, no caso, saber qual(is) variável(is) do conjunto de fatores exerce(m) influência decisiva sobre o sucesso da KM.

Uma conclusão final sobre a variável KM, a partir de suas relações, como visto acima, é que ela tem o duplo papel: tanto pode atuar para a organização, como para a clientela. Tanto influencia o desenvolvimento de fatores organizacionais da empresa, com vistas à sua potencialização, como atua para desenvolver novos produtos para o mercado. No primeiro caso, a relação resultaria de seu papel como variável moderadora (VM), como referido, agindo sobre os fatores organizacionais como se fora uma variável interveniente. Assim, um desempenho positivo, medíocre ou negativo da KM sobre os fatores organizacionais ampliaria, reduziria ou frustraria a ação das variáveis independentes (fatores organizacionais) sobre a variável dependente principal, o *desempenho da estratégia*.

Como visto no capítulo anterior, os resultados da pesquisa mostraram que, não obstante constituir a empresa combinada uma organização voltada ao conhecimento, foram desprezados todos os procedimentos e práticas da KM, embora sejam eles considerados essenciais e condição necessária ao sucesso do desempenho de uma estratégia competitiva e sustentável, voltada à inovação contínua em mercado dinâmico e turbulento. Sua ausência, por certo, contribuiu para reduzir o potencial criativo da organização e, assim, para o insucesso no desempenho da estratégia.

Em termos esquemáticos, tem-se que:

(VA) Apoio da alta administração (VI) → (VD) Fatores organizacionais (VPI) → (VD e VM) desempenho da KM (VPI) → (VPD) desempenho da estratégia (VI) → (VD) Objetivo estratégico (Figura 21).

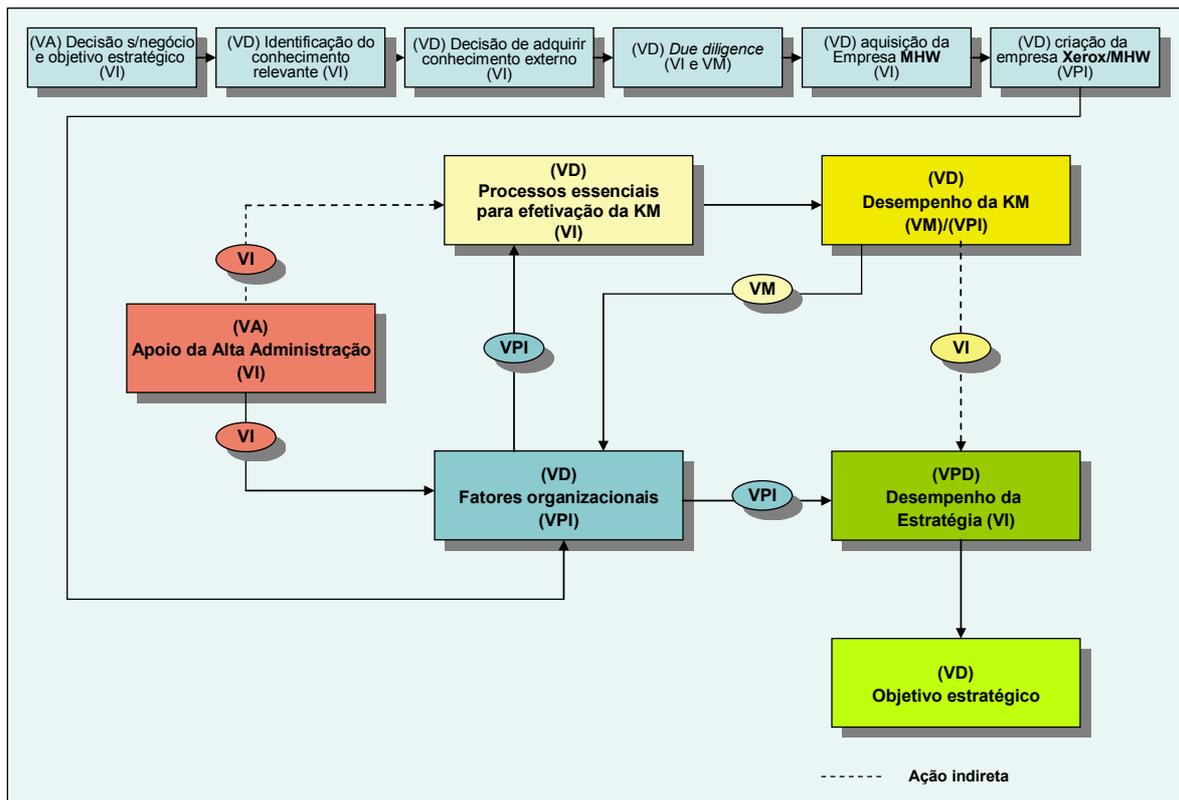


FIGURA 21 – DIAGRAMA EVIDENCIANDO A INFLUÊNCIA INDIRETA DA VARIÁVEL KM SOBRE O DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA.

Uma última questão relacionada à operacionalização das variáveis é que, como relata a literatura citada (BARROS *ET AL.*, 2003; HARDING & ROVIT, 2005; BARCELLOS-DE-PAULA & MACEDO-SOARES, 2005), existe uma forte interferência das variáveis *integração organizacional* e *integração cultural* sobre o desempenho das estratégias organizacionais em casos de M&A. Uma causa seria a qualidade da *due diligence*, como assinala Harding & Rovit (2005). Essa variável, como variável moderadora, é decisiva, não só nos aspectos de integração pós-M&A, como, também, nas questões relacionadas a resultados financeiros, em razão das estimativas dos resultados gerados por sinergias de custo e receita. Como visto acima, os procedimentos formais de *due diligence* não foram os mais adequados e, em última análise, contribuiu para dificultar a implementação da estratégia da empresa combinada.

Quanto aos problemas de integração organizacional e cultural, é intuitivo que eles resultem em alta probabilidade de insucesso na KM, o que poderia afetar o desempenho da estratégia da organização em situações de M&A. Assim, numa visão apenas linear das relações entre essas variáveis, e considerando a *due diligence* como uma variável moderadora sobre os fatores organizacionais, tem-se os seguintes segmentos da corrente causal (Figuras 22, 23 e 24):

1. (VA) Decisão quanto ao objetivo estratégico (VI) → (VD) identificação do conhecimento externo ou competência relevante para o objetivo estratégico (VI) → (VD) decisão de adquirir conhecimento externo (VI) → (VD) *due diligence* (VI e VM) → (VD) aquisição da empresa MHW (VI) → (VD) criação da organização Xerox|MHW (VPI) → (VD) fatores organizacionais (VPI) → (VD) *integração organizacional* (VI) → (VD) *nível da disputa política pelo poder* (VI) → (VD) *nível dos conflitos internos* (VI) → (VD) *desempenho da KM* (VI) → (VPD) desempenho da estratégia (Figura 22).

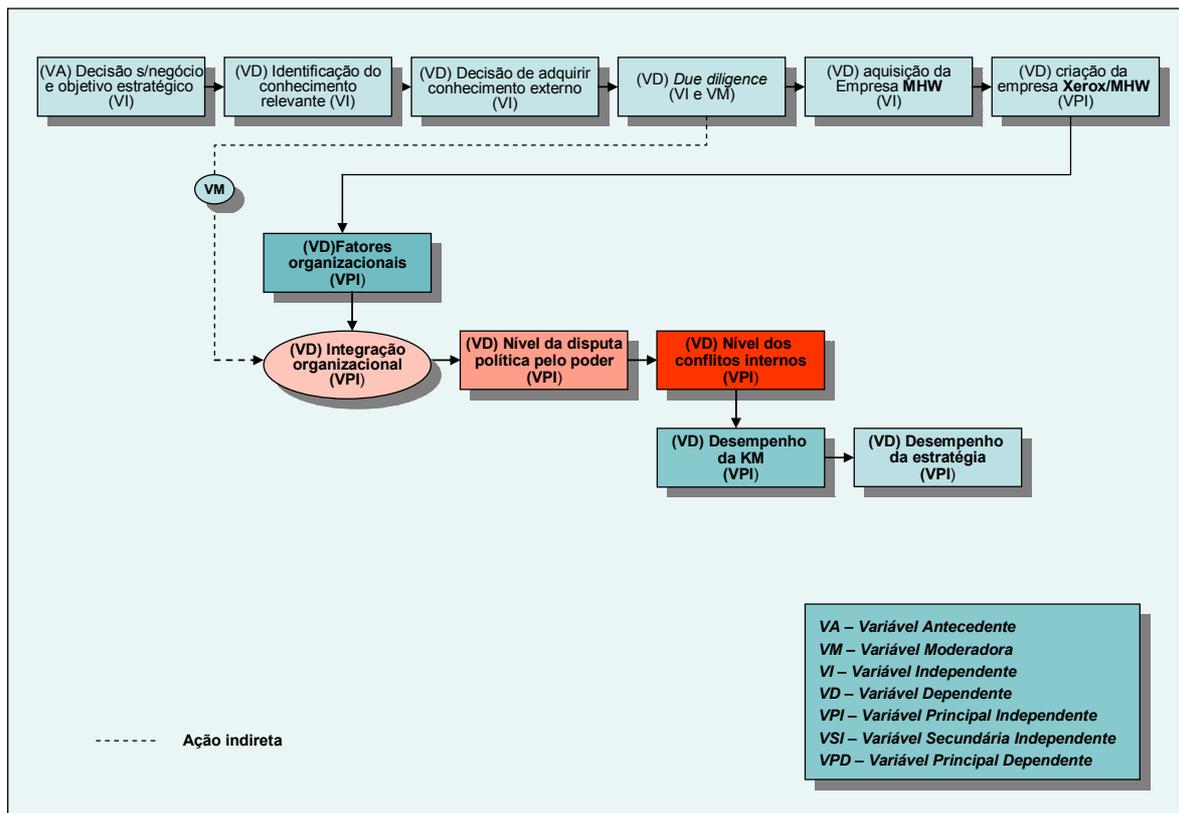


FIGURA 22 - DIAGRAMA DE VARIÁVEIS E RELAÇÕES EVIDENCIANDO A RELAÇÃO DA VARIÁVEL INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL COM A KM E O DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA

2. (VA) Decisão quanto ao objetivo estratégico (VI) → (VD) identificação do conhecimento externo ou competência relevante para o objetivo estratégico (VI) → (VD) decisão de adquirir conhecimento externo (VI) → (VD) *due diligence* (VI e VM) → (VD) aquisição da empresa MHW (VI) → (VD) criação da organização Xerox|MHW (VPI) → (VD) fatores organizacionais (VPI) → (VD) *integração cultural* (VI) → (VD) *nível de satisfação e motivação das equipes e pessoas* (VI) → (VD) *nível dos conflitos internos* (VI) → (VD) *desempenho da KM* (VI) → (VPD) desempenho da estratégia (Figura 23).

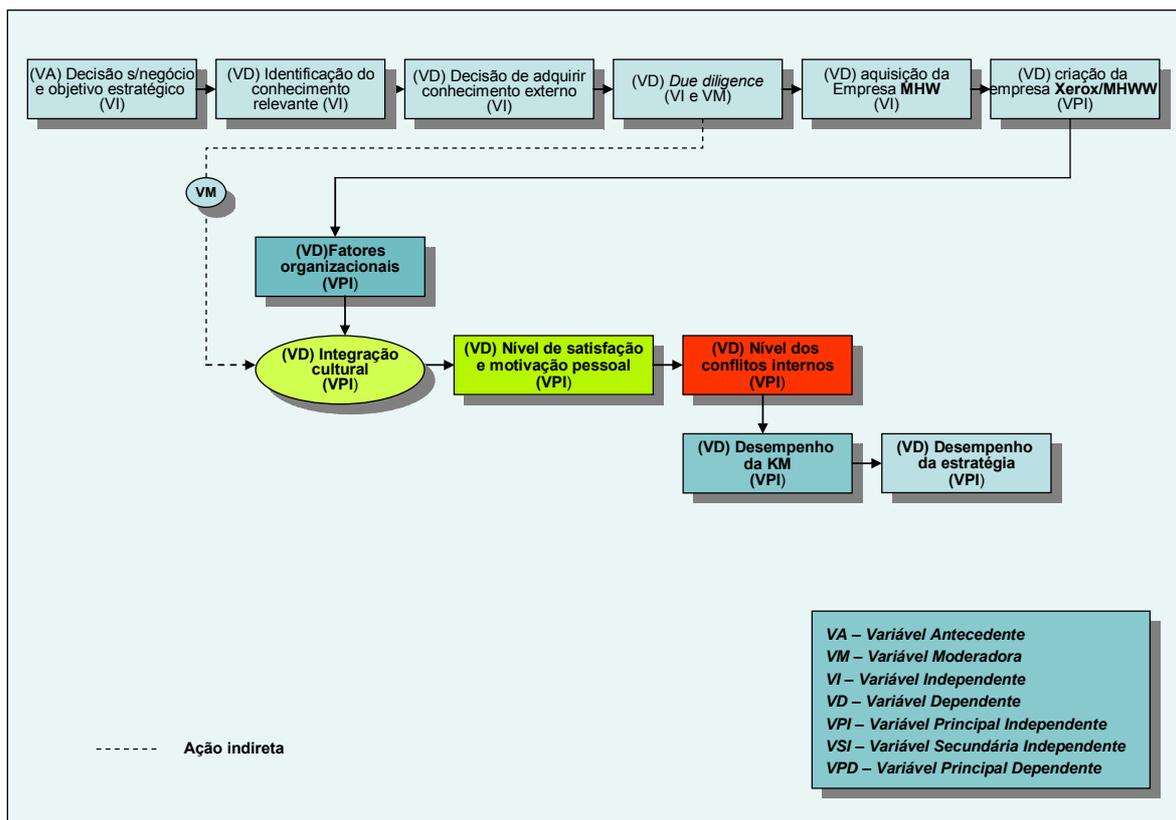


FIGURA 23 - DIAGRAMA DE VARIÁVEIS E RELAÇÕES EVIDENCIANDO A RELAÇÃO DA VARIÁVEL INTEGRAÇÃO CULTURAL COM A KM E O DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA.

3. (VA) Decisão quanto ao objetivo estratégico (VI) → (VD) identificação do conhecimento externo ou competência relevante para o objetivo estratégico (VI) → (VD) decisão de adquirir conhecimento externo (VI) → (VM) *due diligence* (VI e VM) → (VD) aquisição da empresa MHW (VI) → (VD) criação da organização Xerox|MHW (VPI) → (VD) fatores organizacionais (VPI) → (VD) *sinergias de custo e receita* (VI) → (VD) *desempenho financeiro* (VI) → (VPD) desempenho da estratégia (Figura 24).

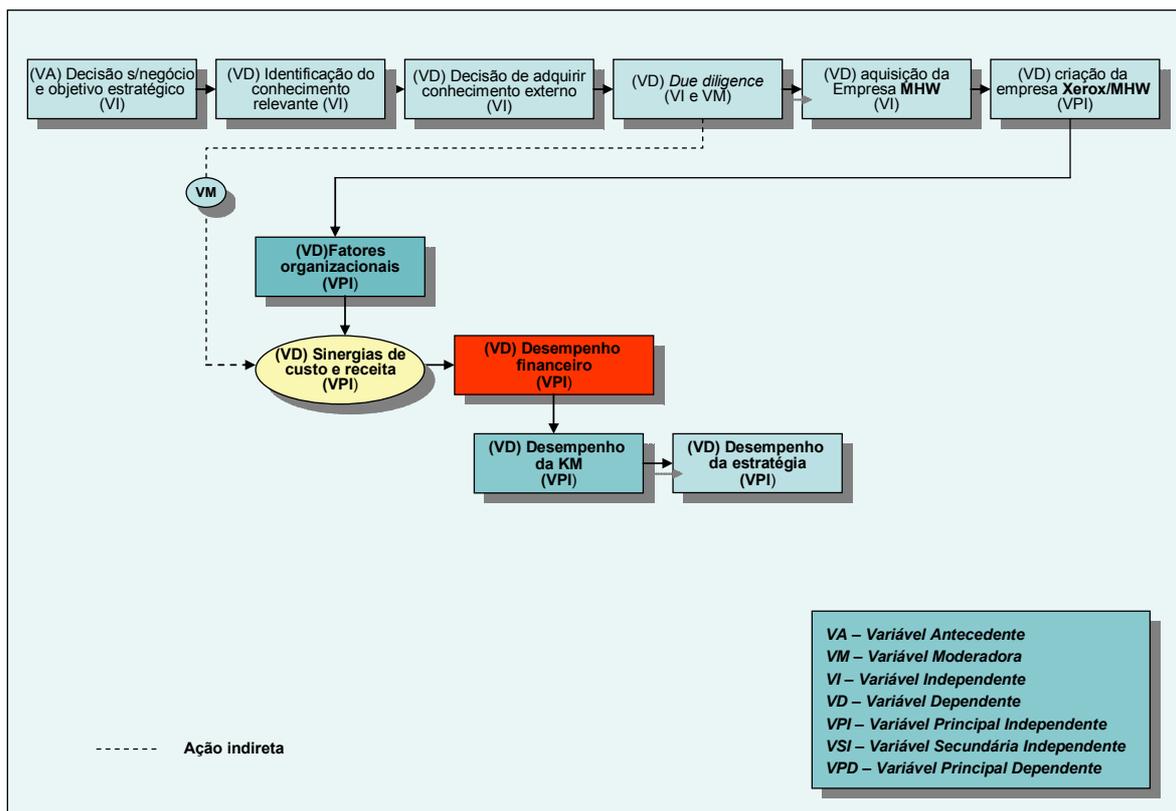


FIGURA 24 -- DIAGRAMA DE VARIÁVEIS E RELAÇÕES EVIDENCIANDO A RELAÇÃO DA VARIÁVEL SINERGIAS DE CUSTO E RECEITA COM A KM E O DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA.

Uma conclusão que se extrai dessas relações entre as diversas variáveis é que, se a KM é uma condição necessária, ela *não é suficiente* para o sucesso da estratégia competitiva, como observa McElroy (2003). A condição de suficiência, que seria uma *condição ideal*, somente se realizaria se todas as variáveis independentes atuassem positivamente e assumissem *valores* (caso fosse possível quantificar essas variáveis) adequados e consistentes entre si no desempenho estratégico da organização, sendo para isso muito importante a efetivação da integração organizacional e cultural. Como os resultados da pesquisa evidenciaram, isso não ocorreu, como visto a seguir, na discussão sobre a não- adequação da estratégia.

5.2.

A não-adequação da estratégia formulada para a empresa combinada Xerox|MHW

À vista da promissora oportunidade oferecida pelo mercado de *e-learning*, como relatado, a *USB Xerox of Brazil*, seguindo estratégia aparentemente racional, pretendia tornar-se a primeira empresa no Brasil a lançar uma comunidade do conhecimento na *web*, com ofertas para os públicos *B2B* e *B2C*. Suas metas estratégicas consistiam na conquista, em cinco anos, de 30% das 500 maiores empresas e dos 50 maiores bancos do país e de 40% das 1.072 instituições de ensino superior, consideradas as redes pública e privada, conforme o *Business Plan* (Xerox|MHW, 2000). A partir daí, conquistaria a liderança no mercado latino-americano do conhecimento, quiçá no mercado global, com base na tecnologia de *e-learning*.

Para tanto, alternativamente aos demorados e onerosos investimentos em P&D, a *USB* optou por adquirir, em negócio de M&A, o conhecimento e o capital humano necessários, bem como o já relativamente alentado portfólio de clientes da conceituada MHW e implementar estratégia, com fulcro na KM, para a almejada conquista de vantagem competitiva e liderança, por diferenciação de produto e imagem na percepção do cliente.

Do lado da MHW essa aquisição pareceu interessante e oportuna. Conforme respondentes à pesquisa, o segmento de mercado no qual a empresa MHW se posicionava começou a despertar a atenção de grandes empresas multinacionais, como a IBM, Sun e Oracle, entre outras. Isso preocupou muito os acionistas da MHW, uma vez que ela contava apenas com aportes de capital provindos de investidores de risco, não tendo, portanto, cacife para competir com esses grandes *players*. Como disse o respondente, “a associação com um parceiro estratégico renomado mundialmente, como a Xerox, poderia trazer inúmeras vantagens competitivas para a MHW, além de benefícios financeiros a seus sócios, em médio prazo”. Na visão dos sócios da MHW, a venda da empresa para a Xerox era importante, também, pela perspectiva de complementaridade entre os produtos das duas empresas, fundamental para o desenvolvimento de inovações no campo do conhecimento.

Quanto à formulação da estratégia da *USB Xerox*, foi possível confirmar por meio de entrevistas, que ela teve origem em um grupo de executivos de marketing da organização adquirente, responsável pela elaboração do *business proposal* destinado a obter a aprovação da *Xerox Corp.* para os investimentos. Após a aquiescência, esse documento evoluiu para um *business plan* mais completo, que definiu a intenção

estratégica da nova empresa, seus objetivos de negócio e o plano de ação para o seu atingimento (Xerox|MHW, 2000).

Constituída a empresa combinada, semestralmente, ou em menos tempo, o *business plan* passou a ser revisado, a partir de discussões sobre a estratégia, táticas e rumos da empresa. Delas participavam representantes dos dois acionistas da Xerox|MHW. Na ocorrência de divergências, prevalecia, entretanto, a posição do acionista majoritário, a *USB Xerox*.

Na primeira revisão, ocorrida no início de 2001, já visualizando a necessidade de contar com sócios estratégicos na iniciativa, tendo então surgido interessados — um do segmento financeiro e outro de telecomunicações —, a Xerox contratou os serviços externos de consultoria do *Boston Consulting Group* para avaliar e recomendar o melhor modelo de negócio e apoiar o processo de *valuation* da nova operação. Das reuniões participavam os principais executivos da Xerox envolvidos no plano e um representante dos acionistas oriundos da MHW, o Diretor de Tecnologia.

Por delongas da parte do comitê executivo da Xerox na definição do valor estimado para o negócio, as oportunidades reais desapareceram, uma vez que as evidências macroambientais do momento revelavam ameaças duradouras no mercado como um todo e de tecnologia em particular. Esse episódio, inclusive, suscitou conflitos na empresa combinada, entre os representantes da Xerox e os sócios minoritários oriundos da empresa adquirida MHW. Estes discordavam da recusa dos primeiros em acatar uma proposta formal para venda de 30% do negócio, feita por uma importante empresa de telecomunicações brasileira, cujo valor estimado equivalia a dez vezes o investido pela empresa adquirente no negócio de M&A, há menos de um ano.

No início de 2002, ocorreu novo processo de revisão da estratégia, com o apoio da empresa de consultoria *A. T. Kearney*, dessa vez com o objetivo de propor alternativas estratégicas que agregassem valor à empresa em curto prazo. A Xerox, certamente arrependida de haver recusado iniciar as negociações para venda de parte da empresa no ano anterior, já demonstrava claramente a intenção de se desfazer total ou parcialmente do negócio, frente às dificuldades encontradas na implementação da estratégia original, agravadas pela crise financeira da *Xerox Corp.*

No entanto, apesar da preocupação demonstrada pela Xerox em rever a estratégia adotada, como ficou evidenciado pelos significativos investimentos na contratação de importantes consultorias externas, não foi possível perceber-se

seqüência no processo de planejamento estratégico. Por outro lado, uma vez definidos outros objetivos estratégicos, eles não eram claramente comunicados na empresa, inclusive aos sócios oriundos da MHW, e muito menos desdobrados em metas, ações e atividades, como confirmado pelas entrevistas da pesquisa. Como acentuou um executivo, “Não houve coerência entre os objetivos estratégicos informados durante a aquisição e as ações realizadas pela equipe de gestão da Xerox para atingir esses objetivos.” Quanto à complementaridade entre os produtos das duas empresas, ela “não foi levada em prática”.

O desempenho da empresa era, também, mensurado apenas por meio de indicadores financeiros quantitativos, como receita bruta, custos e lucro líquido, sendo desprezadas avaliações qualitativas de eficiência e eficácia estratégica, que poderiam ter sido realizadas pelo pessoal em geral e pelos sócios da empresa combinada, ou, o que é muito importante, pelos clientes.

5.2.1. Inconsistências relacionadas aos fatores organizacionais

As respostas ao questionário semi-estruturado *A*, complementadas pela pesquisa realizada via questionário semi-estruturado *B*, por entrevistas e pelas observações-participantes, permitiram evidenciar a quase absoluta inconsistência dos fatores organizacionais da empresa combinada Xerox|MHW para implementar a estratégia formulada.

Os indicadores de desempenho da empresa evidenciaram que a Xerox|MHW não foi capaz de mobilizar e potencializar suas forças para o cumprimento dos objetivos estratégicos, notadamente os talentos e as competências das pessoas; nem de utilizar as tecnologias estado-da-arte e tirar partido das imagens altamente positivas, tanto da Xerox quanto da MHW, de modo a maximizar as oportunidades econômicas e, em particular, as advindas do novo modelo de sociedade baseada no conhecimento. Não conseguiu, também, anular as ameaças dos rivais do mercado de *e-learning* no Brasil.

Em outras palavras, praticamente todos os fatores organizacionais, por seus diversos atributos necessários e desejáveis, constituíram-se em pontos fracos da empresa combinada Xerox|MHW na implementação da estratégia, em particular a KM, — considerada um elemento estratégico essencial —, como demonstraram os dados da pesquisa colhidos em diversas fontes. Em conseqüência, as vendas mantiveram-se

alguém do esperado, o que conduziu à decisão da alta administração da Xerox de abandonar o novo empreendimento.

Com a aquisição da MHW, a Xerox entendia ter reunido os recursos, especialmente as competências que a complementavam, para assegurar sua vantagem competitiva. De fato, conforme já mencionado, a análise indicou que a empresa adquirida detinha forças potenciais significativas em suas dimensões intangíveis, humana e tecnológica, comprovadas pela superioridade dos produtos e a posição de liderança conquistada em seus primeiros anos de vida, antes da sua aquisição pela Xerox. Entretanto, a empresa não conseguiu criar a interação e as sinergias necessárias para capitalizar essas forças no sentido de aproveitar as oportunidades do mercado.

5.2.2.

Fatores que mais contribuíram para o insucesso da estratégia

Ao comparar as competências/condições organizacionais existentes com as necessárias e desejáveis, conforme relacionado no Quadro I, a pesquisa identificou fraquezas reais significativas na categoria de variáveis organizacionais *hard* e *soft*. Entre as principais, consideradas como fatores críticos para a não-adequação da estratégia e, portanto, para o seu insucesso, estão:

- a *estrutura organizacional* — sendo muito centralizada, verticalizada e burocratizada, por herança do padrão organizacional da empresa adquirente, dificultou a integração organizacional, a produtividade e a eficiência da empresa;
- a *cultura organizacional* — as contradições culturais existentes entre o perfil organizacional da grande empresa adquirente e da pequena *start-up*, frente à insensibilidade quanto a medidas de integração por parte da alta-direção da empresa combinada, oriunda da empresa adquirente e aculturada segundo as regras e valores desta, propiciou a ocorrência de choques culturais e conflitos no cotidiano da organização;
- a *liderança* — os processos gerenciais com base em procedimentos de comando-controle, próprios de modelos organizacionais burocráticos, estabeleceram-se em contradição com o perfil de empresa atuante em mercados competitivos do campo do conhecimento, mais flexível, autônomo

e responsável com o desempenho, e mais propício ao ambiente organizacional voltado à criatividade e inovação de produtos e processos;

- os *sistemas de informação e comunicação* — a reduzida transparência com relação às decisões da alta-gerência da empresa, dado o seu padrão centralizador; resultou, por exemplo, na adoção de táticas operacionais inadequadas e na fixação equivocada de metas, irrealizáveis em razão principalmente da estipulação de preços dos produtos inconsistentes com a competitividade do mercado; além disso, trouxe dificuldades à maior integração entre equipes e o compartilhamento do conhecimento;
- a *distância entre o discurso e a prática* da alta-direção da empresa combinada — fator concorrente para a quebra do moral e desmotivação do pessoal, inclusive dos sócios oriundos da MHW, e para a eclosão de conflitos interpessoais e a desarmonia no ambiente organizacional, o que gerou desconfianças prejudiciais a comportamentos favoráveis à eficiência e produtividade organizacional e ao compartilhamento do conhecimento;
- o *desconhecimento do propósito da empresa adquirida* por parte do pessoal oriundo da empresa adquirente, não obstante ser a estratégia tida como de escopo;
- as *dificuldades financeiras da matriz e da USB*, impondo visão estratégica e táticas de curto prazo em setor, como o do conhecimento, de maturação mais longa, geradoras de intranquilidade no ambiente organizacional;
- a *não-implementação da KM* — o descaso quanto aos procedimentos e práticas de KM, considerados como elementos essenciais e condição necessária para potencializar os fatores organizacionais, nos moldes de uma *learning organization*, e em coerência com o contexto presente da *era do conhecimento*, constituiu fator altamente relevante para o insucesso da estratégia.

Tais fraquezas, estando combinadas, decerto inibiram o desenvolvimento da desejável cultura empreendedora e inovadora, e pesaram negativamente para a ocorrência de frustração no desempenho estratégico da empresa. As variáveis tidas como fraquezas reais, eram consideradas críticas dentro de um modelo de negócio que considerava o capital humano, seu conhecimento e experiência como competências distintivas da organização. Portanto, fundamentais ao desenvolvimento

do conhecimento existente e criação de novos conhecimentos, isto é, ao processo de inovação contínua — exigência crucial para a pretendida conquista e sustentação de vantagem competitiva.

5.2.3.

Ameaças dos fatores macroambientais e dos atores estratégicos

Além do exame dos efeitos gerados pelas inconsistências dos fatores organizacionais, cabe, também, discutir sobre as implicações dos fatores macroambientais e do comportamento dos atores estratégicos para o insucesso da estratégia da empresa Xerox|MHW.

À época da aquisição da MHW, fins do ano 2000, o ambiente macroeconômico mundial passava por um momento de desequilíbrio econômico cíclico recessivo e de turbulência.

Em decorrência da crise, a *Xerox Corp.* e sua *USB Xerox of Brazil* foram afetadas, passando seus recursos financeiros a constituir uma fraqueza real: o fluxo de caixa mostrou-se insuficiente e o de investimentos evidenciou uma crucial limitação. O momento financeiro desfavorável da empresa, em grande parte motivada por dificuldades de adaptação estratégica a um contexto mais competitivo, a partir da entrada da produção japonesa no mercado, foi agravada por esse quadro macroeconômico recessivo cuja principal causa foi a redução dos investimentos no nível mundial, com forte impacto sobre empresas de tecnologia.

Tais problemas prejudicaram a implementação em prazo mais longo da estratégia planejada da Xerox|MHW, tendo a empresa se orientado para a obtenção de resultados em curto prazo. Tal redefinição estratégica mostrou-se, entretanto, incompatível com um mercado ainda em formação.

Não obstante essas turbulências, o mercado de produtos e serviços de tecnologia voltados à educação oferecia à época boas oportunidades a serem aproveitadas. Segundo estimativas do IDC (1999), durante o período de 1999 a 2004 o mercado de *e-learning* mundial cresceria a taxas superiores a 80% ao ano.

Entretanto, um aspecto relevante foi a dificuldade de a Xerox|MHW perceber a necessidade de criar uma rede de alianças estratégicas com os atores-chave do seu ambiente de negócio — principalmente os clientes, fornecedores, concorrentes e complementadores — para contornar tais problemas de mercado. Ao contrário,

buscava, de forma isolada, um posicionamento que o próprio mercado, mais tarde, mostrou ser muito difícil de alcançar.

Tal postura da alta-gerência, herança de anos de uma posição monopolista no mercado detida pela empresa adquirente, ao dificultar a concretização de negócios, contribuiu substancialmente para agravar a situação financeira, fato que ajudou a empresa combinada a remar a favor da corrente que conduzia ao insucesso no desempenho da sua estratégia.

5.3.

Fatores que teriam contribuído para o sucesso da estratégia

Em princípio, a adequação para o pleno sucesso da estratégia na consecução dos objetivos da organização estaria alcançada desde que todos os fatores organizacionais tivessem constituído efetivamente pontos fortes e congruentes e os fatores macroambientais, bem como a atuação dos atores estratégicos tivessem se mostrado favoráveis ao aproveitamento da janela de oportunidades aberta. Estariam, assim, satisfeitas as condições necessária e suficiente para o sucesso no desempenho da estratégia.

Ocorre que essa é uma situação ideal ou teórica a ser perseguida. É praticamente impossível que todas as variáveis constituam forças na organização; que haja congruência total entre elas; que as variáveis macroambientais, bem como o comportamento dos atores estratégicos sejam todos favoráveis ao melhor aproveitamento das oportunidades e que elas estejam em condições de ser bem aproveitadas, dada a inexistência de ameaças no ambiente de negócios.

Mas algumas variáveis são cruciais, ainda que, por exemplo, certos fatores macroambientais não sejam favoráveis. A análise acima aventou a hipótese de que, mesmo na presença de problemas globais afetando a *nova economia*, as oportunidades de *e-learning* no Brasil apresentavam-se bastante promissoras à época da aquisição da MHW pela Xerox. No entanto, a oportunidade não foi aproveitada porque a empresa combinada não foi capaz de formular uma estratégia que efetivamente mobilizasse e capitalizasse as forças de seus fatores organizacionais se é que, de fato, elas existiam em potencial para o mister.

Entre as variáveis que podem ser reputadas essenciais em organizações atuantes em ambientes dinâmicos e voltadas ao conhecimento e à inovação contínua,

como era a Xerox|MHW, e que teriam, por isso, contribuído para alavancar as forças dos fatores organizacionais, com vistas ao sucesso da estratégia pretendida, destacam-se a integração organizacional e cultural e a KM.

Entretanto, para que essas variáveis possam tornar-se efetivas e as forças da organização possam realmente ser mobilizadas, é preciso que os atributos desejáveis e necessários de diversos fatores efetivamente se concretizem. Principalmente:

- a implementação de medidas em favor do desenvolvimento de um ambiente organizacional menos burocrático e mais apropriado a atuações em contextos incertos e turbulentos; portanto, mais flexível, aberto, participativo, voltado a comportamentos mais autônomos, auto-organizativos e favoráveis ao compartilhamento do conhecimento individual, tudo com vistas à ampliação do conhecimento da organização e em favor de processos de inovação contínua, nos termos de uma *learning organization*;
- o apoio explícito e incisivo da alta administração à KM;
- o apoio da alta administração a procedimentos em favor de maior integração organizacional e cultural, numa visão holística e sistêmica;
- a implantação de sistemas eficientes de informação e comunicação;
- a manutenção do foco no *core business*;
- a adequação *just-in-time* dos recursos financeiros e materiais às metas do conhecimento.

Estas são condições que parecem fundamentais. Entretanto, a pesquisa revelou, como visto, não terem elas constituído uma realidade presente na organização Xerox|MHW.

5.4. Avaliação da pesquisa e consolidação dos resultados

Após os comentários sobre a avaliação da pesquisa realizada, este item apresenta uma visão esquemática que consolida situações de implementação estratégica e compara aquilo que é pretendido com o que efetivamente é realizado, evidenciando, hipoteticamente, as causas dos desvios.

5.4.1. A pesquisa e suas limitações

É preciso que se esclareça que a pesquisa deste estudo de caso foi realizada após a extinção da empresa Xerox|MHW. Todos os respondentes aos questionários semi-estruturados, tanto o *A*, quanto o *B*, pertenceram e vivenciaram o cotidiano e os problemas da organização. Podem, assim, ser considerados como observadores-participantes informais. Alguns deles pertenciam à *USB Xerox* e foram lotados como executivos na empresa combinada.

Porém, motivos compreensíveis, mas cujas razões não são passíveis de comentário neste trabalho impediram que o estudo da empresa adquirente fosse mais aprofundado, principalmente quanto à real motivação da estratégia que conduziu à aquisição da MHW em momento macroambiental global tão incerto. Tal problema lamentavelmente limitou, em muito, o necessário aprofundamento da investigação. Isso, por certo, prejudica, em parte, a análise dos resultados da pesquisa.

Visando a contornar esses problemas e a conferir um mínimo de validação aos resultados da pesquisa, partiu-se para um exame com base em trabalhos semelhantes e relatos da literatura pertinente, tendo-se obtido visões teóricas, descrições e evidências explicativas de *como* os processos de M&A têm ocorrido e *do porquê* de tantos insucessos relativamente aos objetivos estratégicos. Além disso, buscou-se confrontar as respostas ao questionário *A*, aplicado junto a 15 executivos da empresa combinada, oriundos tanto da empresa adquirida (sete sócios e três gerentes), quanto da adquirente, via aplicação de outro questionário semi-estruturado, o *B*, respondido por mais 35 ex-empregados dessa empresa,

A pesquisa buscou, inicialmente, contextualizar o fenômeno para melhor compreensão geral das causas que conduziram ao insucesso das pretensões estratégicas da *USB Xerox of Brazil* e da estratégia operacional formulada para a empresa combinada Xerox|MHW. Assim, a partir de documentos e textos de periódicos especializados, examinou resumidamente aspectos históricos pertinentes, quer da *Xerox Corporation*, como de sua *USB*, e da MHW, adquirida pela segunda em negócio de M&A. Utilizou, também, relatos de sócios-executivos da empresa MHW, além da observação-participante do autor deste trabalho, sócio desta empresa desde a sua fundação e, posteriormente, executivo da empresa combinada.

A contextualização abrangeu, ainda, uma apreciação sobre o mercado de EAD no Brasil e as oportunidades oferecidas à tecnologia de *e-learning*; o exame das

contradições entre os perfis organizacionais das duas empresas, adquirente e adquirida; e as características da estratégia da *USB*, no que se refere à área do conhecimento, e a estratégia operacional por ela formulada para a empresa combinada Xerox|MHW.

A partir de então, procedeu-se ao levantamento de dados via os referidos questionários semi-estruturados.

Não obstante as mencionadas limitações, pode-se dizer que os objetivos quanto à avaliação da adequação dos fatores organizacionais, com vistas a detectar as causas do insucesso estratégico, foram alcançados. Os resultados estão analisados no capítulo 4, que contém, em seu Quadro III, formatado segundo as variáveis e atributos dos fatores organizacionais gerados com base no modelo *GI* de Macedo-Soares (2000). Desse quadro constam todos os quesitos do questionário *B*, devidamente listados e comentados e as respectivas freqüências de respostas.

5.4.2. Querer versus poder (fazer)

À guisa de consolidação dos resultados da pesquisa, a Figura 25, abaixo, esquematiza cenários hipotéticos que confronta a situação real constatada pela pesquisa, quanto ao desempenho estratégico da empresa combinada Xerox|MHW (estratégia realizada), com a situação baseada nos pressupostos que informou a estratégia (pretendida) da *USB* Xerox.

Em cada cenário do esquema as variáveis organizacionais [fatores organizacionais, no conceito de Macedo-Soares (2000)], com destaque para a variável KM, combinam-se, a partir de diferentes condições de forças e fraquezas, em situações distintas dos fatores macroambientais, em termos de oportunidades e ameaças. As setas amarelas buscam dinamizar as projeções desses cenários, com base em alterações das condições dos fatores organizacionais e das situações macroambientais, supondo-se que a KM fosse implementada. As setas verdes mostram condições e situações correspondentes aos cenários de 1 a 4, no caso de a KM constituir uma fraqueza, ou seja, no caso de ela não ser implementada ou ser mal implementada.

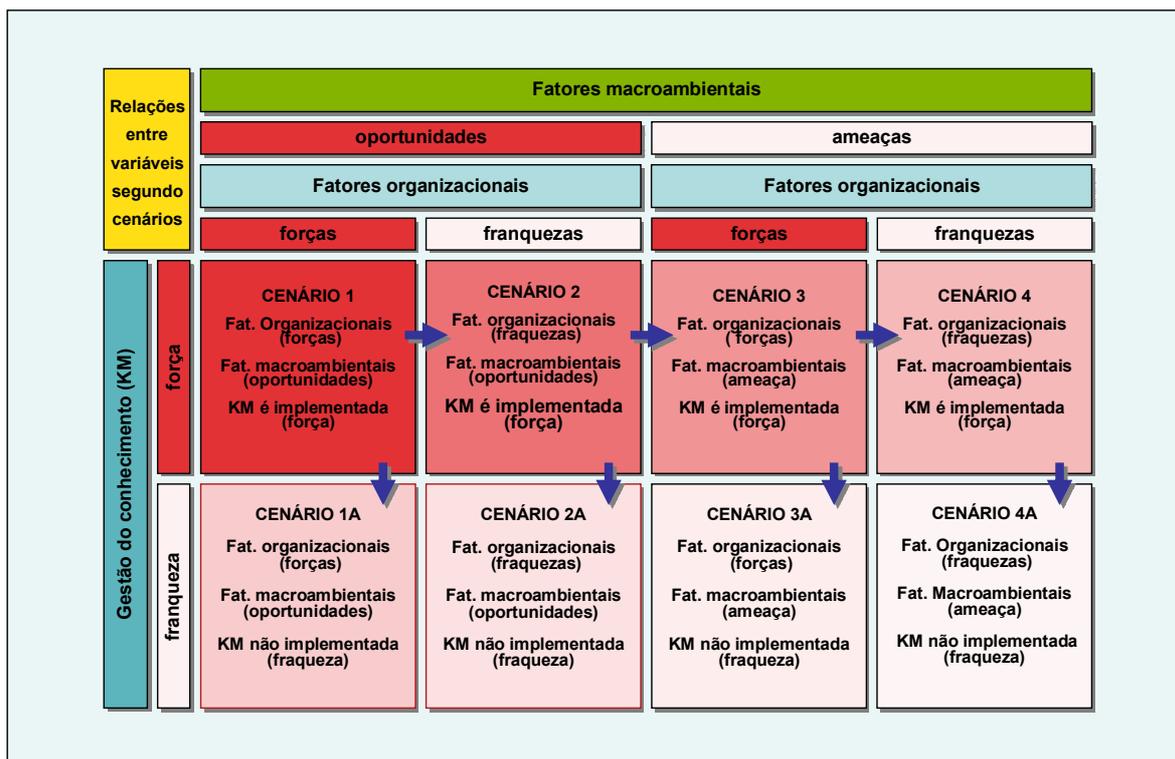


FIGURA 25 – CENÁRIOS DE POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE FATORES ORGANIZACIONAIS, INCLUSIVE A KM, E MACROAMBIENTAIS, E SUAS IMPLICAÇÕES RELATIVAMENTE AO SUCESSO DO DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Na impossibilidade das devidas quantificações, as probabilidades de sucesso na implementação da estratégia, estimadas em cada cenário, seriam meramente intuitivas, indo de um máximo de 100% (Cenário 1) ao mínimo de 0% (Cenário 4A). Em razão das limitações da pesquisa, o autor deixa à intuição do leitor a estipulação não-científica da probabilidade de sucesso (ou de insucesso) da estratégia em cada cenário.

O Cenário 1 representa a situação racionalizada da *estratégia pretendida* e o Cenário 4A, a *estratégia não-realizada*, nos termos de Mintzberg *et al.* (2000). Segundo esse autor, em geral o desempenho da estratégia se realiza entre a pretendida e a não-realizada.

Examinando-se cada cenário, o primeiro parte da suposição de que os fatores organizacionais constituiriam forças e a KM, sendo implementada, seria, também, uma força essencial, capaz de potencializar mais ainda as forças dos demais fatores da organização, levando a estratégia ao sucesso pleno no aproveitamento das oportunidades que o macroambiente estaria oferecendo. Mas caso a KM não fosse implementada, a probabilidade de sucesso poderia cair drasticamente (deslocamento do cenário 1 para 1A, apontado pela seta verde). Deve ser lembrado que, por

pressuposto, em mercado complexo, ou seja, dinâmico, turbulento e incerto, próprio do setor de TI e do conhecimento, a KM é condição necessária para o sucesso do desempenho estratégico (STEWART, 1998; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; PROBST *ET. AL.*, 2002; McELROY, 2003).

O Cenário 2 manteria a situação e condições do cenário anterior, com exceção dos fatores organizacionais que não apresentariam forças para aproveitar as oportunidades macroambientais. Porém, a expectativa é que as forças dos fatores seriam potencializadas a partir da implementação das práticas e procedimentos da KM, supostamente apoiada pela alta-administração. Haveria, então, uma probabilidade maior de sucesso da estratégia. Resta saber se haveria tempo hábil de a implementação da KM potencializar as forças dos fatores organizacionais, necessárias ao aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo macroambiente. Caso contrário, a probabilidade de sucesso, conforme o Cenário 2A, se reduziria. Isto talvez seja um indicativo de que, não obstante as oportunidades oferecidas pelo mercado, caso os fatores organizacionais apresentem fraqueza, aquisições de empresas estariam fadadas a ter pequena probabilidade de sucesso, caso não sejam implementada a KM, elemento estratégico essencial em mercados complexos voltados para o conhecimento para potencializar as forças dos fatores da organização.

No Cenário 3 os fatores organizacionais apresentariam forças e a KM seria implementada, constituindo, também, uma força. Entretanto, os fatores macroambientais seriam desfavoráveis, apresentando ameaças. Mas sem a implementação da KM a probabilidade de sucesso despencaria.

No Cenário 4 os fatores organizacionais constituiriam fraqueza, os fatores macroambientais apresentariam ameaças e apenas a implementação da KM permitiria a expectativa de certo sucesso no desempenho da estratégia. Mas se a KM não fosse implementada, conforme o Cenário 4A, a probabilidade de sucesso tenderia a ser nula ou próximo disso.

O Cenário 3 e, principalmente, o 4 tendem a confirmar que a KM, se é uma condição necessária para alavancar os fatores organizacionais, não é, entretanto, suficiente para levar a estratégia de uma organização à certeza do sucesso. Tanto a fragilidade dos fatores organizacionais, quaisquer que sejam as razões, como principalmente questões mais críticas de não-integração organizacional e cultural, e contradições organizacionais, em casos de M&A, conjugadas a graves ameaças macroambientais teriam poder de impedir esse sucesso. Todas essas variáveis precisariam apresentar condição de suficiência para que a condição necessária da

variável KM pudesse mostrar-se efetiva (eficiente e eficaz), relativamente ao sucesso pleno do desempenho da estratégia da organização. Mas revelam, também, o alto valor que deve ser atribuído à KM.

No presente caso, da empresa combinada Xerox|MHW, formada por processo de M&A, a expectativa de sucesso pleno da estratégia pretendida, projetada no Cenário 1, transformou-se no insucesso praticamente absoluto, configurado pela realidade do Cenário 4A: fatores organizacionais em quase sua totalidade evidenciando fraquezas; fatores macroambientais apresentando ameaças e o descaso da alta-direção quanto à implementação da KM, não obstante operar em ambiente dinâmico e complexo do campo do conhecimento, levaram à extinção da empresa combinada em processo de M&A. ***Querer nem sempre é poder fazer.***