

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMADEO, E.; MONTERO, F. Crescimento econômico e a restrição de poupança. In: Giambiagi, F; Villela, A.; Castro, L. B; Hermann, J. (orgs.). *Economia Brasileira Contemporânea*. 4ª. tir. São Paulo, Campus/Elsevier, p. 284-334, 2005.

ARGYRIS, C. *On organizational learning*. Cambridge, MA: Blackwell, 1992.

\_\_\_\_\_. *Knowledge for action — A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

AT KEARNEY. *Elaboração de alternativas estratégicas para a Xerox MHW*. Mar., 2002.

AUSTIN, J. E. *Managing in developing countries — Strategic analysis and operating techniques*. New York: The Free Press, 1990.

BADARACCO, J. L. *Knowledge link — How firms compete through strategic alliances*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991.

BARCELLOS-DE-PAULA, F. J. B.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Estratégias para o mercado de *e-learning* no Brasil — O caso da Xerox|MHW. In: GUTIERREZ, M.; BERTRAND, H. (orgs.). *Estudos em negócios IV, Coleção Estudos COPPEAD*. IAG/PUC-Rio. Rio de Janeiro: MAUAD, p. 291-314, 2005.

BARNEY, J. B. Organizational culture — Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*. v.11, n.3, p. 656-665, 1986a.

\_\_\_\_\_. Strategic factor markets — Expectation, luck and business strategy. *Management Science*, v. 32, p. 1231-1241, 1986b.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. v. 17, n. 1, p. 99-101, 1991.

\_\_\_\_\_. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Ohio: Addison-Wesley, 1996.

BARROS, B. T. *ET AL. Fusões e aquisições no Brasil* — Entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BERTERO, C. M. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M.; FISCHER, R. (orgs.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo Atlas, 1989.

BOISOT, M. *Knowledge assets*. Oxford: Oxford University Press, 1998.

BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. *Dicionário crítico de sociologia*. 2ª. ed. São Paulo: Ática, 2000.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1997.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de gestão do conhecimento* — Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BUSINESS WEEK. Ascensão e queda: a história oculta do desmoronamento da Xerox — A história de um desastre gerencial. *Valor Econômico*, p. 6-8, 28/02/2001.

CAPRA, F. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996.

\_\_\_\_\_. *As conexões ocultas: Ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede* — A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. I, 7ª. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CASTRO, J. A.; FERNANDES, M. A. C. *Sistema de informações sobre gastos públicos na área de educação* — SIGPE: diagnóstico dos gastos públicos na área de educação 1995. Versão preliminar — 11/06/99 (mimeo). Brasília, DF: IPEA, 1999.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em Administração*. 7ª; ed. Porto Alegre: Bookman, 2003, (reimp.) 2004.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial* — Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE GEUS, A. *A empresa viva*. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, P. *Metodologia científica em ciências sociais*. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DITOLVO, M. A nova imagem da Xerox no Brasil — Companhia redescobre o caminho do lucro ao voltar-se para o rico mercado de serviços empresariais. *Revista ISTOÉ - Dinheiro*. 17/12/2005.

DRUCKER, P. F. *The practice of management*. New York: Free Press, 1954.

\_\_\_\_\_. *Sociedade pós-capitalista*. 7ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *Learning from the future*. New York: J. Wiley, 1998.

\_\_\_\_\_. Gestão estratégica — O desafio empresarial mais importante da atualidade. In: *MBA curso prático — estratégia*. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 15-63, 1999.

FERREIRA, A. B. H. *Aurélio século XXI: O dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIGUEIRA, L. A. P. A. *Estratégias para a criação de energias nucleoeletrônicas no Brasil*. Tese de Mestrado. Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

\_\_\_\_\_; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. Estratégia de Geração de Energia Nuclear no Brasil — O caso da Eletronuclear. *Revista de Administração Pública*, v. 37, n. 6, p. 1171-1195, nov./dez. 2003.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. (Orgs.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.). Introdução. In: *Gestão estratégica do conhecimento — Integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, p. 15-24, 2001.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Competitividade organizacional — Uma tentativa de reconstrução analítica. *Organização & Sociedade*, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

GHEMAWAT, P. A. *A estratégia e o cenário dos negócios — Texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. *Pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLEISER, I. *Caos e complexidade*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis — Concepts, techniques, applications*. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

\_\_\_\_\_. The resource-based theory of competitive advantage — Implications for strategy formulation. *Californian Management Review*. 33, 3, p. 114-135, 1991.

HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias qualitativas em sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1987.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

HAMEL, G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, n. 12, p. 83-103, 1991.

\_\_\_\_\_; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro — Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARDING, D.; ROVIT, S. *Garantindo o sucesso em fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, E. M. (orgs.). *Estratégia — A busca da vantagem competitiva*. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1998, p. 3/9, nov./dez., 1989.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos — Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

LAKATOS, E. M. *Sociologia da Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

LANDES, D. *Prometeu desacorrentado — Transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa Ocidental, desde 1750 até nossa época*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a meta-aprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY & OLIVEIRA Jr. (orgs.) *Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, p. 157-186, 2001.

LEONARD-BARTON, D. *Wellsprings of knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An integrative model for strategic management analysis application to organizations in Brazil. *Proceedings of INFORMS KORMS International Conference*, Seoul, Korea, p. 460-467, 2000.

\_\_\_\_\_ ; CHAMONE, S. G. Total quality strategies in industry. *Quality Management Journal*. V. 1, n. 3, p. 57-79, 1994.

\_\_\_\_\_ ; LUCAS, D. C. Práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes no Brasil. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

\_\_\_\_\_ ; RATTON, C. A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: Resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. *ERA – Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 4, p. 46-59, out./dez., 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological review*, n. 50, p. 370-396, 1943.

McELROY, W. M. *The new knowledge management*. Burlington, MA: Elsevier Science, 2003.

MINTZBERG, H. *Structure in fives — Designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

\_\_\_\_\_. A criação da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, E. M. (orgs.). *Estratégia — A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1998, p. 419/437, jul./ago., 1987.

\_\_\_\_\_. Generic strategies — Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, v. 5, n. 1, p. 1-67, 1988.

\_\_\_\_\_ ; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 1991.

\_\_\_\_\_ ; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia — Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (orgs.) *Estratégia* — A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1998.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSER, P. K.; MULDER, D. H.; TROUT, J. D. *A teoria do conhecimento* — Uma introdução temática. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER PEREIRA, L. C. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1980.

\_\_\_\_\_; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria geral da Administração*. 2ª. ed. 1ª. reimp. São Paulo: Pioneira/Thompson, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa* — Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JR., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento* — Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, p. 121-156, 2001.

PERES, M.; BUSTAMANTE, J.; THOMPSON, F. Brazil e-learning market and trends 2001. *International Data Corporation do Brasil – IDC, document BR1258. Brazil B2B and e-marketplaces*. Aug., 2001.

PINTO, J. M. R. Financiamento da educação no Brasil — Um balanço do governo FHC (1995-2002). *Educ. Soc.*, Campinas, v. 23, n. 80, set. 2002, p. 108-135.

PORTER, M. E. *Competitive advantage* — Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva* — Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, E. M. (orgs.). *Estratégia* — A busca da vantagem competitiva. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1998, maio/jun., p. 237/269, 1987.

\_\_\_\_\_. O que é estratégia? In: *Competição (On competition) — Estratégias competitivas essenciais. A Harvard Business Review Book*. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, E. M. (orgs.). *Estratégia — A busca da vantagem competitiva*. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1998, p. 293-316, maio/jun., 1990.

PROBST, G. *ET AL. Gestão do conhecimento — Os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PURANAM, P.; SINGH, H. Rethinking M&A for the High Technology Context. *Working Paper Wharton School*, 1999.

QUINN, J. B; DOORLEY, T. L.; PAQUETTE, P. C. Além de produtos — Estratégia baseada em serviços. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, E. M. (orgs.). *Estratégia — A busca da vantagem competitiva*. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1998, p. 317/330, mar./abr., 1990.

\_\_\_\_\_. *ET AL. Gerenciando o intelecto profissional — Extraindo o máximo dos melhores. Gestão do conhecimento*. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2001.

ROHMANN, C. *O livro das idéias*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. A combinação das perspectivas institucional e da dependência de recursos no estudo da adaptação estratégica organizacional. *Teoria e Evidência Econômica*, v. 7, n. 12, p. 111-136, 1999.

SCHEIN, E. H. *Organization culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. *Métodos de pesquisa nas relações sociais — Medidas na pesquisa social*. MALUFE, J. R.; GATTI, B. A. (coord.) 2ª. reimp. São Paulo: EPU, 2005.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina — Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Nova Cultura/Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. *ET. AL. A dança das mudanças — Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem.* Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. As cinco disciplinas — Entrevista com Peter Senge. *HSM Management*, n. 8, ano 2, maio/jun., 1998. In: *Inovação e Mudança — Autores e conceitos imprescindíveis.* São Paulo: Publifolia, 2001.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento — Integrando aprendizagem, conhecimento e competências.* São Paulo: Atlas, p. 27/49, 2001.

STALK Jr., G. Tempo — A próxima fonte de vantagem competitiva. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, E. M. *Estratégia — A busca da vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1998, p. 43/65, jul/ago, 1988.

STEWART, T. A. *Capital intelectual — A nova vantagem competitiva das empresas.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUN TZU. *A arte da guerra.* São Paulo: Paz e Terra, 1999.

TAPSCOTT. *The digital economy — Promise and peril in the age of networked intelligence.* New York: McGraw Hill, 1996.

TAVARES, M. G; MACEDO-SOARES, T. D. v. A. Alianças e redes estratégicas — As tendências nas empresas líderes no Brasil. *Revista do BNDES.* Rio de Janeiro, v. 10, n. 19, p. 293-312, jun., 2003.

TOFFLER, A. *A terceira onda.* Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais — Pesquisa qualitativa em educação.* São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.* São Paulo: Atlas, 2003.

VOLLMANN, T. E. *The transformation imperative — Achieving market dominance through radical change.* Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

XEROX CORPORATION. *Fact Book: the document company — Xerox, 2001-2002 (2001).*

XEROX|MHW. *Business plan*, 2000.

\_\_\_\_\_/MHW. *Relatório anual*, 2001.

\_\_\_\_\_. *Plano de turnaround*, 2002.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, n. 5, p. 174-180, 1984.

WITZEL, M. *50 grandes estrategistas de administração*. São Paulo: Contexto, 2005.

YIN, R. K. *Estudo de caso — Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **8**

# **ANEXOS**

**Questionário semi-estruturado *A***

**Questionário semi-estruturado *B***

## 8.1. QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO A DA PESQUISA

### Estudo de caso Xerox|MHW

ESTE QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO OBJETIVA OBTER INFORMAÇÕES QUALITATIVAS PARA FUNDAMENTAR DISSERTAÇÃO DE MESTRADO, CUJO TÍTULO É *A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM SITUAÇÕES DE FUSÃO E AQUISIÇÃO — O CASO XEROX|MHW*, DESTINADA AO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO — PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS/PUC-Rio. SEU CONTEÚDO E RESPOSTAS SÃO **CONFIDENCIAIS** PARA QUALQUER TIPO DE MÍDIA.

Prezado respondente:

Considerando o seu conhecimento dos fatos e a sua capacidade de compreensão e interpretação dos fenômenos, você foi selecionado(a) para colaborar com respostas a este formulário, e, além de suas qualidades, como apontado, por ter vivenciado todo ou quase todo o processo de aquisição da pequena empresa de informática MHW, pela unidade de negócios da grande empresa multinacional de TI, Xerox do Brasil (ou Xerox), bem como os antecedentes do processo. Recomenda-se uma leitura preliminar de todo o formulário antes do procedimento de resposta.

Assim, a título de inestimável colaboração, peço a você, que participou das empresas combinadas, a gentileza de responder ao que se pede abaixo. Interessa mais, nas respostas, a sua percepção e compreensão do fenômeno pré e pós-aquisição da empresa MHW. Os aspectos de interesse da pesquisa prendem-se, entre outros, a questões gerenciais, funcionais, operacionais, sócio-organizacionais e político-conflitivas, percebidas no processo de interação e integração de componentes das duas empresas e, em específico, no âmbito da empresa combinada Xerox|MHW, ou seja, o momento pós-aquisição. Tal preocupação decorre da tendência de ocorrerem problemas relativamente a esses aspectos principalmente em razão das diferenças culturais existentes entre empresas, em geral não-homogêneas, em processos de aquisição, seja motivada por suas distintas histórias ou por existirem valores, costumes, crenças e regras divergentes, refletidos pelos respectivos padrões de organização, estrutura e processos, decisórios, gerenciais e operacionais.

Agradecendo antecipada e muito penhoradamente a sua colaboração, peço que textos e respostas sejam remetidos para o endereço de e-mail abaixo.

Fábio J. B. Barcellos de Paula

[depaula\\_fabio@hotmail.com](mailto:depaula_fabio@hotmail.com)

## QUESTIONÁRIO A DA PESQUISA

### Estudo de caso Xerox|MHW

#### INSTRUÇÕES

O questionário está dividido nas partes **A1** e **A2**. Na parte A1, em termos de resposta livre, o que se quer é um relato sobre a história e sobre as características das empresas adquirente e adquirida: sobre suas origens e produções, seus perfis culturais, o ambiente macroeconômico da época e o procedimento da aquisição da empresa MHW.

Além disso, são importantes informações esclarecedoras sobre o processo decisório da empresa adquirente e as motivações da decisão quanto à aquisição; sobre como se processou o ato de aquisição em si, em termos de due diligence, e, na fase pós-aquisição, sobre as características contextuais da empresa adquirida, bem como aspectos de sua (do respondente) vivência no cotidiano da organização adquirida. Nesta parte A1, o texto-resposta é absolutamente livre e voluntário e destina-se a que o respondente também adicione o que lhe aprouver, inclusive acrescentando, de sua memória, o que considerar importante à pesquisa.

Na parte A2, estão apresentados quesitos orientadores que, pede-se, sejam o mais possível observados (sabe-se que nem todos esses quesitos, bem como o que se pede na parte A1 são de conhecimento do respondente).



verticalizada e fechada no aspecto decisório e de comunicação)? Ou burocrática de regras menos rígidas, mais flexível nos controles e mais aberta nas comunicações? Ou seria uma empresa mais democrática, flexível e horizontalizada?

- 4) Você entende a Xerox como uma empresa voltada para o conhecimento, uma *learning organization*?
- 5) Você tem noção sobre quais sejam as linhas estratégicas mestras da empresa Xerox e de sua *Corporation*?
- 6) Tendo sido a aquisição motivada por escopo, no seu entender qual o grau de combinação, complementaridade ou integração entre as atividades e produtos das duas empresas Xerox e MHW?
- 7) Você relaciona de alguma maneira a situação macroeconômica global e nacional, à época do processo de aquisição da empresa MHW, com aspectos negativos que teriam concorrido para frustrar o processo?
  - a. Você tem informações, ainda que superficiais, sobre a posição competitiva da empresa Xerox? Se positivo, quais?
  - b. Tem informações sobre a estratégia de marketing dessa empresa no Brasil? Se positivo, quais?
  - c. Tem informações sobre esses quesitos relativamente à matriz norte-americana? Se positivo, quais?
  - d. Você conhece o portfólio de clientes principais da empresa Xerox no país? Se positivo, quais os principais clientes?
  - e. Você pode dizer algo sobre a estratégia de marketing da empresa Xerox?
  - f. Você pode adicionar alguma informação sobre a situação financeira da empresa Xerox e da matriz à época do processo de aquisição da empresa MHW?
- 8) Se você pertencia à empresa Xerox, você tem conhecimento sobre o que motivou estrategicamente a decisão sobre a aquisição da empresa MHW?

- a. Sendo a empresa Xerox uma unidade de negócios no exterior de uma corporação multinacional, você pode esclarecer qual o seu nível de autonomia decisória relativamente à empresa-matriz?
  - b. Você sabe dizer em que nível hierárquico da organização da empresa Xerox se processou a decisão de aquisição?
  - c. Você sabe informar quais os cargos das pessoas que participaram do processo decisório de aquisição?
  - d. Você pode informar qual o perfil profissional formal e intelectual dos dirigentes participantes do processo decisório?
  - e. Você tem conhecimento de divergências surgidas na tomada de decisão sobre a aquisição da empresa MHW?
  - f. Você tem mais algum aspecto a abordar quanto ao processo decisório além dos acima indicados?
  - g. Você, como pertencente à empresa adquirente Xerox, ou à empresa adquirida MHW, pode dar informações sobre a qualidade do processo de *due diligence* que antecedeu a aquisição?
- 9) Se você pertencia à empresa adquirida MHW, você tem conhecimento sobre o que motivou estrategicamente a decisão sobre a venda da empresa para a Xerox?
- 10) Você pode resumir o histórico da empresa MHW, desde sua origem até a conclusão do processo de venda à empresa Xerox?
- a. Como você definiria o padrão organizacional/estrutural da empresa MHW? Uma organização burocrática? Ou uma empresa flexível, democrática em termos decisórios e de comunicação?
  - b. Você pode indicar o perfil profissional formal e intelectual do seu capital humano e dos seus dirigentes?
  - c. Você pode informar sobre o capital estrutural ou ativo intelectual da empresa MHW, em especial quanto a *software*?
  - d. Você tem conhecimento sobre o portfólio de clientes da empresa MHW? Se positivo, quais os principais clientes?

- e. Você pode informar sobre a posição competitiva e qual a estratégia de marketing da empresa MHW no país e no exterior?
- f. Você pode relatar sobre o histórico financeiro da empresa MHW, antes da sua aquisição?

11) A empresa adquirida foi absorvida no *layout* físico da Xerox? Caso contrário, você considera isso positivo ou negativo em termos de interação e integração das duas empresas, inclusive cultural?

12) Como se organizou e estruturou a empresa combinada Xerox|MHW após a aquisição?

- a. Qual o grau de autonomia do pessoal da empresa combinada, oriundo da empresa MHW, relativamente à situação anterior à aquisição?
- b. Como se estruturou a direção da empresa combinada Xerox|MHW?
- c. Como se processavam as decisões na MHW, comparativamente ao processo decisório na empresa combinada Xerox|MHW?
- d. O que motivou, no seu entendimento, o modelo adotado de direção partilhada na empresa combinada Xerox|MHW? Qual a sua percepção e avaliação sobre a eficiência desse modelo de gerenciamento partilhado? A quem competia a direção maior?
- e. Qual o grau de integração entre o pessoal de direção, administrativo e operacional oriundo das empresas Xerox e MHW? Intenso e adequado ao cumprimento da estratégia da empresa combinada? Satisfatoriamente adequado? Insatisfatório e prejudicial ao cumprimento dos objetivos estratégicos? Se insatisfatório a que você atribuiria o problema?
- f. Qual a política de remuneração e incentivos prometida para o pessoal de direção e os demais da empresa adquirida MHW?
- g. Havia diferenças de critérios e remunerações entre o pessoal oriundo da empresa adquirente e da empresa adquirida?
- h. Qual o grau de cumprimento *entre o discurso e a prática*, ou seja, entre promessas feitas pela empresa adquirente, — em benefício do pessoal de direção e demais pessoas, e relativamente às condições físicas de

trabalho, em termos de equipamento e instalações —, e sua efetivação?

- i. Que outras medidas foram implementadas para assegurar a permanência do capital humano da empresa adquirida?
- j. Na sua percepção, em razão do que a empresa Xerox|MHW não conseguiu assegurar a permanência dos sócios e outras pessoas da empresa adquirida?
- k. O que ocasionou, em dado momento, a evasão do capital humano remanescente da empresa adquirida após a saída dos sócios?
- l. Em sua percepção, que conseqüências negativas, em termos das pessoas e do ativo do conhecimento, tanto da empresa adquirida como da adquirente, resultaram do processo de aquisição da empresa MHW?
- m. Houve evasão também de pessoal oriundo da empresa adquirente? Se positivo, quantos e de que nível na organização?

13) No encontro das culturas das duas empresas, para você havia diferenças significativas, em termos comportamentais, gerenciais e operacionais, inclusive quanto aos executivos? Se positivo, quais diferenças você poderia identificar? Em quais padrões organizacionais, estruturais, processuais, e manifestações e exteriorizações comportamentais relacionadas a visões, crenças, hábitos e regras você identificaria diferenças culturais e que percepção você teria das razões dessas diferenças?

14) Foram efetivamente implementadas estratégias para a integração pós-aquisição, inclusive cultural? Quais você apontaria? Deram resultados? Quais?

15) Se essas estratégias de integração não foram adotadas ou, se adotadas não foram implementadas, que conseqüências negativas na sua percepção advieram para o desempenho da organização combinada, em particular quanto aos aspectos decisórios, funcionais e operacionais, de marketing e vendas? Como os clientes da empresa MHW encararam a sua aquisição pela empresa Xerox|MHW?

16) Houve transferência de conhecimento da empresa adquirida para a organização combinada Xerox|MHW, além do *software* de *e-learning*?

- 17) Você considera que um dos objetivos estratégicos da empresa Xerox, ao adquirir a empresa MHW, era adquirir capital humano para o desenvolvimento de seus projetos próprios? Quais projetos próprios foram desenvolvidos ou iniciados e quais seus objetivos? Qual o tipo complementaridade entre esses projetos e os desenvolvidos e adquiridos da empresa MHW?

## 8.2. QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO B DA PESQUISA

### SOBRE RECURSOS/COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

#### Estudo de caso Xerox|MHW

#### INSTRUÇÕES

O objetivo deste questionário é obter dados adicionais para validar a relevância de informações já colhidas em estudo de caso sobre o processo de aquisição da MHW pela Xerox do Brasil, uma unidade de negócios da *Xerox Corporation*, cuja estratégia competitiva, definida para a organização combinada Xerox|MHW, considerou a gestão do conhecimento (KM) como elemento essencial.

O questionário destina-se a trabalho acadêmico (dissertação de mestrado) e os dados coletados, considerados confidenciais, serão utilizados apenas para esse fim. Os dados, a serem divulgados em dissertação, estarão consolidados, não podendo ser identificados em qualquer hipótese.

Pede-se que as respostas retratem fielmente as percepções dos respondentes, devendo ser seguidas as seguintes orientações:

- Assinalar o espaço correspondente à opção de resposta;
- Em caso de múltiplas opções, assinalar todas;
- Havendo escrúpulo ou por desconhecimento da resposta, deixe-a *em branco*, mas busque responder as demais para não prejudicar a coleta de dados;
- Informações adicionais podem ser acrescentadas no espaço para resposta livre;
- O questionário não deve ser assinado;
- Legenda: **NA** — Não se Aplica; **DC** — Discordo Totalmente; **D** — Discordo; **NDNC** — Nem Discordo e Nem Concordo; **C** — Concordo; **CC** — Concordo Completamente.

O questionário, além da parte estruturada, possui no final um espaço para livres observações e acréscimos.

*Desde já, agradeço a você, penhoradamente, essa importante colaboração.*

Fábio J. B. Barcellos de Paula

[depaula\\_fabio@hotmail.com](mailto:depaula_fabio@hotmail.com)

**QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO B PARA LEVANTAMENTO DE  
PERCEPÇÕES SOBRE RECURSOS/COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**  
(Afirmações para validação de dados levantados no questionário A, e em documentos e entrevistas, relativamente às categorias pessoas, organização, tecnologia, recursos financeiros e recursos físicos).

**1 Categoria — Pessoas**

**1.1 Variável — 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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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 para atuar em um mercado dinâmico e em formação.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

## 2 Categoria Organização (soft)

### 2.1 Variável — Cultura organizacional

2.1.1 A cultura organizacional da empresa adquirente Xerox caracteriza-se como de regras, crenças e valores burocráticos, como é próprio das grandes organizações.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

2.1.2 A cultura organizacional da empresa adquirida MHW caracterizava-se como de crenças, valores e regras, como é próprio 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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

### 2.2 Variável — Liderança

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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

### 2.3 Variável — Sistemas de Informação e Comunicação

2.3.1 Os sistemas de informação e comunicação na Xerox|MHW não favoreciam a transparência, sendo reduzido o feedback relativamente às decisões, metas e medidas de desempenho, dificultando a integração das atividades e coordenação dos processos de gestão.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

### 2.4 Variável — Imagem da organização

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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

2.4.3 Ao longo do período de existência da empresa combinada Xerox|MHW, a sua imagem deteriorou-se sob a ótica do cliente.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

### 3. Categoria — Organização (hard)

#### 3.1 Variável — Estrutura organizacional

3.1.1 Ao contrário do padrão orgânico, flat, 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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

#### 3.2 Variável — Equipes

3.2.1 As equipes tinham perfil de atuação multidisciplinar, porém atuavam de maneira departamentalizada em áreas específicas, não atuavam de forma multifuncional e, assim, seu nível de integração era apenas satisfatório.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

3.2.2 As equipes apresentavam certa autonomia apenas quanto a decisões técnicas no nível operacional, não sendo cultivado o princípio do *empowerment*. A autonomia nas áreas financeira, comercial e internacional era limitada.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

3.2.3 As equipes da Xerox|MHW não eram estimuladas a compartilhar o conhecimento individual em comunidades de prática.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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. Você concorda com essa afirmação?

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

### 3.3 Variável — Processos gerenciais

3.3.1 Os processos gerenciais da Xerox|MHW não eram horizontalizados, democráticos e integrados funcionalmente como o eram na empresa adquirida MHW.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

### 3.4 Variável — Sistemas de medição

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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

## 4 Categoria — Tecnologia (soft)

### 4.1 Variável — 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 e-learning. Além disso, tinha grande expertise na prestação de serviços de produção de conteúdos web.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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 feedback quanto aos serviços prestados.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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. Você concorda que tenha havido esse apoio explícito da alta administração à gestão do conhecimento?

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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. Você concorda que houve essa preocupação por parte da alta gerência?

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

4.1.7 As metas estabelecidas pelo planejamento da empresa Xerox|MHW não tiveram por foco o desenvolvimento do conhecimento adquirido da empresa MHW. Você concorda?

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

4.1.8 Você concorda que conflitos relacionados a objetivos estratégicos divergentes tenham dificultado a formulação e execução de metas do conhecimento?

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

4.1.9 O ambiente interno da Xerox|MHW era pouco flexível, democrático, tolerante a erros, indutor de processos de auto-organização e de *entrepreneurship*. 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).

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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 comunidades de prática para compartilhar e desenvolver conhecimento seletivo, transmitir lições aprendidas, promover o uso de cenários etc.? Você concorda?

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

4.1.11 Você concorda que 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?

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

## 5 Categoria — Tecnologia (hard)

### 5.1 Variável — Tecnologia da Informação e da comunicação

5.1.1 O hardware, o software, 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 e-learning oferecidas aos clientes.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

## 6 Categoria — Recursos financeiros

### 6.1 Variável — Fluxo de caixa e investimentos

6.1.1 Em decorrência da crise vivida pela matriz da Xerox Corporation 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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

6.1.2 Os recursos financeiros disponíveis eram alocados de forma não-otimizada, privilegiando investimentos em projetos menos rentáveis e com risco mais elevado.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

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.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

## 7 Categoria — Recursos físicos

### 7.1 Variável — Equipamentos e instalações

7.1.1 Os equipamentos e as instalações da Xerox|MHW eram adequados para o desenvolvimento de novas tecnologias dentro dos padrões de qualidade exigidos pelo mercado.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

7.1.2 O *lay-out* da Xerox|MHW reforçava o modelo departamentalizado, dificultando a integração das equipes multifuncionais e a organização de equipes de projeto *ad hoc*.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

