

Área temática: Estratégia em Organizações

***Spin-off* na visão baseada em recurso: um caso estratégico em telecomunicações**

AUTOR

MARCO ANTONIO FERNANDES CARDOSO

Universidade Presbiteriana Mackenzie

marco.cardoso@fgv.br

Resumo

As telecomunicações nos últimos anos vêm ocupando cada vez mais uma posição de destaque, devido ao intenso desenvolvimento tecnológico atribuído e à globalização de atividades produtivas e financeiras. Em decorrência desse cenário, torna-se importante entender alternativas no processo de retenção de conhecimento para a sua identificação e a sua utilização nas fontes de inovação e tecnologia como também na prestação de serviços por parte das empresas desse setor. Esta pesquisa é um estudo de caso realizado em uma empresa de telecomunicação que promoveu um programa de demissão voluntária e propôs aos funcionários que abrissem sua própria empresa *spin-off* e continuassem prestando o mesmo tipo de serviço que exerciam como empregados. A pesquisa revelou que a empresa-mãe ao elaborar um planejamento detalhado dos recursos humanos, conseguiu evitar a dispersão do pessoal e conseqüente perda de conhecimento dos mesmos, porque além do rendimento variável como acionista, ao mesmo tempo os novos empregados foram também contratados no regime da CLT. Com isso não perderiam de vista um novo futuro profissional mantendo as mesmas atividades que vinham exercendo na empresa-mãe: transmitiu-se segurança e se criou uma vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: *spin off*, ativos intangíveis, vantagem competitiva

Abstract

Telecommunications in the last years have been more and more under the spotlight due to the intense technological development accredit to the sector and to the globalization of both financial and productive activities. As a result it is paramount to understand the alternatives regarding the process of knowledge retention for its identification and its using in the sources of innovation and technology as well as in the rendering of services by companies of this sector. This research is a case study carried out in a telecommunication company where a voluntary lay off program took place and after that it was proposed to its former employees to not only open its own spin-off company but to keep rendering the same type of service that they use to render as employees. The research revealed that the mother-company by making a detailed human resource planning managed to avoid the dispersion of its former staff and the consequent lost of knowledge owned by them because beyond the variable revenue as a stockholder, at the same time the new employees where also hired under the Brazilian labor law regime. By doing that they wouldn't lose the perspective of a new professional future performing the same activities that they carried out in the mother-company: it transmits a sense of security and creates a sustainable competitive advantage.

Key words: spin-off, intangible assets, competitive advantage

1. Introdução

As empresas para manterem-se competitivas necessitam se adequar ao arranjo imposto pelo negócio, seja ampliando sua capacidade de inovação ou incorporando novos conhecimentos, como buscando novas fontes de tecnologia que sejam complementares, a fim de proporcionar um grande diferencial frente ao mercado.

As companhias do setor de telecomunicações operam com uma estrutura complexa no ambiente de pesquisa e desenvolvimento, segundo López (1998), devido à globalização, onde são necessárias fontes externas de conhecimento, tanto para importar tecnologia, como para promover parcerias e alianças estratégicas.

Mesmo diante deste cenário algumas empresas do setor de telecomunicações no Brasil acabaram optando em utilizar o programa de demissão voluntária (PDV) de empregados para buscar a sobrevivência mediante ganho de eficiência em suas operações. Logo, neste estudo busca-se compreender: (a) como o conhecimento dos empregados demissionários é retido se é que é possível; (b) como que este recurso intangível é relevante em relação a produtos e processos da empresa e; (c) quais são os mecanismos utilizados pela empresa para garantir a transferência do conhecimento do empregado demissionário para a empresa.

Na primeira parte o artigo trata das referências teóricas de vantagem competitiva e da RBV ressaltando o conhecimento organizacional, caracterizado aqui como um ativo intangível. Na seqüência é apresentado um estudo de caso de um modelo de *spin-off* dentro do setor nacional de telecomunicações e finalmente o resultado da pesquisa.

2. Referencial Teórico

Nesta seção são apresentados os conceitos relativos à vantagem competitiva, visão baseada em recursos (RBV), recursos, competências, empresas terceirizadas e *spin-off*.

2.1 Vantagem competitiva

Porter (1996) argumenta que a empresa deve planejar o formato de seu sistema de atividades para atingir objetivos, observando diversas dimensões. Primeiro, deve-se escolher um conjunto de atividades fundamentalmente diferente dos concorrentes, de tal forma a gerar uma oferta única. Segundo, as atividades devem estar articuladas entre si em função dos objetivos de custo, diferenciação e escopo competitivo, como produtos, segmentos de mercado, territórios geográficos e canais. Terceiro, no desenho do conjunto de atividades devem ser priorizados *trade-offs* – isto é, mais de um componente e menos de outro - para aprofundar e melhor sustentar a vantagem competitiva.

Exemplificando, a rapidez na entrega se desenvolve a partir de embarques diretos da planta industrial aos varejistas, não se utilizando mais os depósitos que foram elementos marcantes nas décadas de setenta e oitenta. Esta ação, além de se apoiar em atividades que também viabilizam custo baixo, como equipamentos e módulos transferidos sob forma de painéis, se assenta na qualificação da programação da produção e na garantia de fornecimentos contínuos que as boas relações com os fornecedores possibilitam. Para eficiência da programação da produção quanto a custos e prazos médios de entrega, a empresa não atende demandas de clientes para modificar pedidos que já tenham sido programados. Presencia-se aqui um *trade-off*, pelo privilégio dado a custos e prazos médios de entrega em detrimento de satisfação específica de alguns clientes.

Ainda segundo Porter (1996), as empresas devem ser dirigidas pela habilidade de encontrar novos *trade-offs* e alavancar novos sistemas de atividades complementares dentro de uma vantagem sustentável. Sem *trade-offs* não há necessidade para escolha e, assim, não há necessidade para estratégia. Em função da fronteira da produtividade, se não houver *trade-offs*, empresas nunca alcançarão uma vantagem competitiva sustentável, pois elas terão que se movimentar mais rápido apenas para ficar no mesmo lugar.

Não basta alcançar uma vantagem competitiva, mas também sustentá-la. Isso, sem dúvida, acrescenta novas nuances e complicações aos cenários dos negócios. Por isso, a busca de uma vantagem competitiva sustentável não é um fim em si, mas um meio para um fim, ou seja, desempenho financeiro superior no longo prazo. Portanto, as organizações que criaram vantagens competitivas sustentáveis tipicamente não dependem de uma única força, mas lutam para identificar e buscar múltiplas estratégias e abordagens conforme Ghemawat (1986).

Day e Reibstein (1997) acrescentam que aptidões (*capabilities*) distintivas podem ser consideradas como a cola que mantém os ativos combinados para emprego vantajoso deles, ou seja, um complexo conjunto de habilidades e de conhecimentos que estão profundamente incorporadas nas práticas e rotinas organizacionais e não podem ser comercializadas ou imitadas, em função da sua dificuldade de desenvolvimento.

2.2 Visão Baseada em Recursos (RBV) como vantagem competitiva

Na visão baseada em recursos as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado (WERNEFELT, 1984). À medida que esses recursos e capacidades específicos da organização geram benefícios econômicos e não podem ser perfeitamente duplicados pelos competidores eles podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

Os fundamentos da RBV são oriundos do trabalho da Penrose (1959), nomeadamente, à sua conceituação da firma como um conjunto de quatro recursos produtivos. De acordo com esta perspectiva, as competências distintivas da empresa baseiam-se nos seus recursos e capacidades, que podem ser representados por ativos tangíveis, tais como sistemas de distribuição, invenções patenteadas ou economias de escala ou por ativos intangíveis, tais como reputação, imagem de marca ou o potencial dos recursos humano. As empresas expandem-se utilizando estes recursos pré-existentes.

A Visão Baseada em Recursos para Fleury e Fleury (2003), postula que as empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores são mais lucrativas, não porque invistam em barreiras de entrada para outras empresas ou porque ofereçam produtos diferenciados, mas sim porque elas se apropriam das rendas de recursos específicos da firma. Outra premissa da Visão Baseada em Recursos é de que as firmas diferem de forma fundamental em seus modos de operar porque cada uma delas possuirá um agrupamento singular de recursos, isto é, seus ativos, competências e capacitações específicas.

Oliveira Jr. e Fleury (2000) disseram que pesquisadores estão aprofundando a abordagem baseada em recursos, com ligações importantes com a perspectiva da competição baseada em competências: através da integração do conhecimento, empresas podem desenvolver as competências que sustentarão sua vantagem. Competências são vistas como conjuntos de conhecimentos que diferenciam uma empresa estrategicamente. A competição relacionada à

duração das capacidades da empresa está associada à dificuldade em trocar e/ou imitar estas capacidades e, como consequência, em substituir e/ou plagiar o conhecimento que os sustenta.

2.3 Recursos como vantagem competitiva

Seguindo os conceitos de Penrose (1959), Grant (1991) define que recursos podem ser ativos facilmente identificáveis (recursos tangíveis) ou não claramente observáveis e quantificados (recursos intangíveis), e que estejam vinculados à empresa.

Enquanto, Galbreath e Galvin (2004) dizem que recursos dentro do RBV são geralmente divididos em duas categorias fundamentais: recursos tangíveis e recursos intangíveis. Recursos tangíveis incluem os fatores que contêm valores possíveis de serem contabilizados ou registrados como balanços empresariais. Recursos intangíveis são recursos que por outro lado não são físicos ou não financeiros em sua natureza e que raramente são incluídos no balanço empresarial. Para Pike, Roos e Marr (2005), recursos intangíveis são categorizados em três grupos principais: humanos, organizacionais e relacionais. E os recursos tangíveis são os recursos monetários e físicos, conforme Quadro 1.

Barney (1991) identificou algumas características que permitem aos recursos se tornarem fonte de vantagem competitiva sustentável:

- 1) Potencial de valor: os recursos devem ser capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças expostas no ambiente de tal forma que permita à empresa obter redução de custos ou incremento de receita;
- 2) Serem escassos: os recursos devem ser tão raros quanto às empresas competidoras numa determinada indústria para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva;
- 3) Serem imperfeitamente imitáveis: empresas que não possuem um determinado recurso devem enfrentar dificuldade financeira para obtê-la em relação àquelas que já possuem o recurso, devido a condições históricas únicas (pioneirismo de algumas empresas frente ao recurso), ambigüidade causal (ignorância da utilização correta do recurso) ou simplesmente por complexidade social;
- 4) Serem imperfeitamente substituíveis: quando não existem recursos capazes de implantarem as mesmas estratégias, ou quando seus resultados sucumbem às características que levam o recurso a ser gerador de valor estratégico.

Grupo de Recursos	Escopo do Recurso	Proprietário	Controle do Recurso
Humano	Recursos que são intrínsecos as pessoas como sua criatividade, comportamento, educação e capacidades.	Pelos Empregados	Pela Empresa
Organizacional	Recursos desenvolvidos pela empresa como: marca, imagem, knowhow, cultura, sistemas e estratégias.	Pela Empresa	Pela Empresa
Relacional	Recursos externos que a empresa necessita ou que afetam a empresa como: fornecedores, clientes, reguladores e parceiros.	Por outras partes	Por outras partes
Físico	Propriedades da empresa, prédios, equipamentos, materiais e produtos	Pela Empresa	Pela Empresa
Monetário	Dinheiro da empresa ou outro bem financeiro equivalente que possa ser convertido em dinheiro pela empresa	Pela Empresa	Pela Empresa

Quadro 1: Categoria de Recursos.

Fonte: Pike, Roos e Marr (2005).

2.4 Competências como vantagem competitiva

O caráter tácito reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação. Uma competência pode estar em algum ponto entre o explícito e o tácito. As competências explícitas podem ser divididas em partes ou codificadas em grupos de regras, que podem ser divulgados verbalmente ou na forma escrita. Por outro lado, as competências tácitas baseiam-se em conhecimentos mais intuitivos, que não podem ser totalmente expressos. As competências tácitas são importantes para a vantagem competitiva porque são específicas em relação ao contexto e, portanto, muito mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. As competências explícitas, por outro lado, podem ser reproduzidas com facilidade em outros ambientes e apresentam pouca ou nenhuma vantagem competitiva (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

Segundo Vollman (1996), as competências podem ser classificadas em quatro categorias de competências: “terceirizáveis”, rotineiras, essenciais e distintivas. As organizações, em geral, apresentam – de uma forma ou de outra – os três primeiros tipos, contudo, é a competência distintiva que gera o diferencial estratégico competitivo e a possibilidade de liderança em um determinado mercado. Prahalad e Hamel (1990) falam naquilo que constitui um tipo específico de recurso, isto é, a competência central ou *core competence*. Para eles a competência central consiste na aprendizagem coletiva da organização, especialmente como coordenar diferentes competências produtivas e integrar correntes múltiplas de tecnologia.

2.5 Empresas terceirizadas

Com a acirrada competição mercadológica, gerando pressão sobre os custos há cerca de três décadas, as empresas vêm reduzindo seu custo fixo não só contratando externamente serviços não essenciais ao cerne do negócio, tais como: transporte de pessoal, segurança, refeitório, almoxarifado e limpeza, como também incentivando funcionários de setores produtivos (esta visão também sofreu muitas variações quanto à extensão e conceituação), a se desligarem da empresa, criarem seu próprio negócio (*spin-off*), denominada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 188) como “terceirização estratégica” e sendo “atualmente uma forma muito utilizada de acordo cooperativo” cujo ponto de partida para a viabilização deste novo empreendimento seria a garantia por um período mínimo acordado, de atender a organização-mãe com os recursos e atribuições originais, porém passando agora a representar a esta um custo variável mediante demanda.

Por outro lado, “a terceirização não precisa necessariamente resultar em ‘esvaziamento’ segundo Hamel e Prahalad (1995, p. 254-255), “ao decidir terceirizar seus componentes críticos, uma empresa deve considerar cuidadosamente as implicações competitivas em longo prazo” e estrategicamente não menos importante natureza da dependência resultante ”diferenciando ainda“ um negócio que precisa de um desinvestimento das competências que devem ser mantidas. Friedman (2005, p. 333) complementa que “as melhores companhias terceirizam para vencer e não para encolher-se. Terceirizam para inovar com maior rapidez e a custos mais baixos a fim de crescer ganhar fatias de mercado e contratar mais funcionários de diferentes especialidades e não para economizar despedindo funcionários”.

Nesta nova parceria, muitas mudanças surgem nas relações de capital-trabalho bem como nas relações entre estas alianças ressaltando ainda que “nem todos os parceiros terão o mesmo compromisso com a criação do futuro” esperado pela empresa-mãe ou “empresa nodal”, conforme Hamel e Prahalad (1995, p. 223).

A nova visão de futuro “precisa reconhecer sua definição de mercado, redesenhar as fronteiras, redefinir suas proposições de valor e repensar suas premissas fundamentais de como competir” (PRAHALAD e HAMEL, 1995, p. 71-72) que apresentam a seguinte questão em relação ao vínculo anterior com o negócio da empresa-mãe: “Qual parte de nosso passado podemos usar como ‘pivô’ para chegar ao futuro e que parte de nosso passado representa um ‘excesso de bagagem’?”

Esta ação estratégica, como apresentado no artigo, deverá ser acompanhada pelo corpo gerencial da “empresa-mãe” desde o nascedouro do programa, planejamento, engajamento, conceituação, agindo como facilitador de recursos e meios envolvendo os respectivos atores, tanto para a criação do novo empreendimento como e fundamentalmente na transição dos funcionários aderentes a este desafio. Porter (1999, p. 87) disse que “os elos não apenas conectam as atividades de valor dentro da empresa, mas também geram interdependências entre a sua cadeia de valores e as dos fornecedores”, podemos continuar aproveitando a idéia de Porter (1999, p. 87) onde a empresa e seus fornecedores, incluindo os terceirizados “têm condições de auferir benefícios a partir do melhor reconhecimento e da exploração dos elos.”

2.6 Spin-off

O termo *spin-off* é utilizado em vários contextos. Porque muitos trabalhos tratam o tema *spin-off* como processo de criação de uma empresa originária de uma empresa-mãe, outros, como constituído pelo subprojeto tecnológico originário da tecnologia maior, e ainda aqueles que consideram pequenas empresas de base tecnológicas criadas por pesquisadores do setor público ou industrial ou pelos professores universitários cujas atividades apóiam-se nos resultados de pesquisas que se beneficiam de uma licença de exploração (GUSMÃO, 2002).

Na definição da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), *spin-offs* são: (a) firmas criadas por pesquisadores do setor público (pessoal do *staff*, professores ou estudantes); (b) empresas emergentes que dispõem de licenças de exploração de tecnologias geradas no setor público; e (c) empresas emergentes sustentadas por uma participação direta de fundos públicos ou que foram criadas a partir de instituições públicas de pesquisa.

O processo de criação de um *spin-off* pode ser dividido em quatro principais etapas segundo Ndonzuau, Pirmay e Surlemont (2002): (1) Geração de idéias a partir de resultados de pesquisa; (2) Finalização do projeto do novo negócio; (3) Lançamento do *spin-off*; e (4) Fortalecimento econômico da nova empresa.

Para potencializarem-se as oportunidades identificadas, deve ser feito não apenas um plano de negócio, avaliando a viabilidade econômica do empreendimento, mas também um planejamento tecnológico que contemple o desenvolvimento de produtos e alinhe tecnologia, produto e mercado de maneira consistente. No presente estudo, *spin-off* é quando a empresa é criada para explorar um serviço já existente de uma organização-mãe, mas não com o intuito de explorar um item de propriedade intelectual criado em uma instituição acadêmica conforme define Shane (2004), quando discorre sobre *spin-offs* acadêmicos.

3. Conhecimento, ativos intangíveis e a geração de valor nas alianças corporativas

A realidade pós-moderna privilegia o conhecimento, a informação, a imagem e força da marca (*brand*), as competências organizacionais geradoras de valor como verdadeiros ativos que diferentemente do período industrial do século passado não são os bens de consumo e produção, mas com base no conhecimento, habilidades e tecnologia os bens intangíveis

privilegiam cada vez mais o poder intelectual das pessoas sobrepujando de certa forma os recursos tangíveis na “geração de soluções para atender os desejos e as necessidades humanas” complementa Catropa (*in* Cavalcanti, 2001, p. 74-75).

O entendimento das diferenças entre de conhecimento e informação na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63 e 103) “o conhecimento diz respeito às crenças e compromissos” que nas organizações é considerado como “uma crença justificada” sempre relacionada “a uma ação [...] dizendo “respeito ao significado [...] específico ao contexto e relacional” ao passo que “a informação é um meio material para extrair e construir o conhecimento”.

Ainda sobre conceitos correlatos a tecnologia e *know how* referem-se à instrumentalização e materialização por meio de produtos, processo e serviços do conhecimento focando a competitividade e inovação nas empresas que Nelson e Winter (1982, *apud* Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 40) definem como “uma ‘mutação’ inerentemente imprevisível das rotinas” consideradas como “a forma de padrões de comportamento regulares” depositárias do conhecimento.

Como elemento fundamental na luta pela sobrevivência nos negócios o conhecimento técnico-científico e a inovação “passa a ser uma mercadoria-chave a ser produzida e vendida a quem pagar mais, sob as condições que são elas mesmas cada vez mais organizadas em bases competitivas” (HARVEY, 2005, p. 151). A denominação de capital intelectual é utilizada para descrever organizações que se vale de tecnologia, processos produtivos, produtos e serviços de sua propriedade intelectual, o conhecimento do mercado como seus bens intangíveis.

Referindo ao denominado capital intelectual da empresa como ativo intangível Da Silva, Gomes e Bilich (2006) definem que: “*Intellectual Capital is, in fact, a term used to describe organizations of knowledge which use their intangible assets as resources to secure competitive advantages*”¹.

As vantagens competitivas então decorrentes das competências, habilidades, conhecimentos, tecnologia, *know how*, e de inerente intangibilidade, pode e deve gerar uma “tangibilidade” nas transações com o mercado, por meio da geração de valor a ser entregue pelas empresas e percebidas pelos clientes. ²Este valor é obtido pela interseção dos conjuntos destas competências diferenciadas e a percepção valor do mercado em relação aos produtos ou serviços ofertados. O potencial da rentabilidade destas transações se dá por meio de sua diferenciação em relação aos competidores como sendo um atributo de um sistema capaz de criar valor de forma única, para os clientes a qual será difícil de ser imitada ou copiada pela concorrência.

4. Metodologia

Realizou-se um estudo de caso, de natureza qualitativa e interpretativa das constatações que contempla relatos vivenciados por um dos autores durante as entrevistas individuais realizadas e transcritos, junto a alguns atores da empresa que protagonizaram o caso apresentado, considerando que muitas vezes nas pesquisas em ciência social “não basta observar, temos que mergulhar na organização para apreendermos o contexto, no qual as pessoas expressam-se simbolicamente” como ressalta Domenico (*in* Teixeira org., 2008, p.158).

Conforme Yin (2005, p. 20-32) “o estudo de caso permite uma investigação [...] dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais

e administrativos” e outros envolvendo ainda aspectos de mudanças de ordens econômicas e de relações em regiões e países, e complementa “investigando um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Ainda segundo Yin (2005 p. 86) no estudo de caso o pesquisador “deve entender as questões teóricas e políticas, pois é preciso fazer julgamentos analíticos” por ocasião da coleta de dados devendo “este ser capaz de interpretar as informações” na medida em que sejam coletadas. No caso em pauta foram coletadas pelos autores informações por meio de relatos e entrevistas realizadas *in loco* na empresa Logictel, protagonista deste caso, envolvendo funcionários e a alta direção da empresa.

Seguiu-se o critério apontado por Yin (2005, p. 117) considerando que “as entrevistas de estudo de caso sejam conduzidas de *forma espontânea*” podendo então “indagar os respondentes-chave tanto dos fatos relacionados a um assunto quanto pedir a opinião deles sobre determinados eventos”, reiterando ainda este que as questões devem “ser registradas e interpretadas através dos olhos dos entrevistadores” bem como os respondentes “[...] também podem dar interpretações importantes para uma determinada situação”.

Estas entrevistas individuais do tipo semi-estruturadas foram realizadas “frente a frente com o respondente na qual o assunto-objeto da entrevista é explorado em detalhes” sendo “especialmente eficaz com executivos ocupados, técnicos especialistas, líderes intelectuais”, por exemplo, no entanto “extremamente demandantes da habilidade do entrevistador” (AAKER; KUMAR; DAY, 2001, p. 209).

De forma diferente de pesquisas que se baseia em generalizações com base estatística, o estudo de caso se alicerça nas “generalizações *analíticas*” onde “o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a uma teoria mais abrangente” (YIN, 2005, p. 58). Ainda de acordo com este autor o estudo de caso deve representar um ou mais fundamentos como: aspectos decisórios; raros ou extremos; representativos ou típicos; longitudinal; ou ainda revelador em relação a uma teoria formulada (YIN, 2005, p. 62).

5. Caso – Logictel S.A.²

Em meados dos anos 90, o Brasil iniciou o mais expressivo processo de privatização de sua história, onde um dos segmentos mais importantes objeto desta medida foi o setor de Telecomunicações. Até então, estes serviços eram concedidos pelo governo federal e explorados por empresas estatais, sob os controles técnicos, sócio-econômicos e operacionais da empresa *holding* denominada Telebrás. A ex-Operadora Estatal que atendia o Estado de São Paulo e responsável por mais de 40 % do tráfego e receita do setor de telefonia fixa, móvel, rede de dados e demais serviços pertinentes, contava com mais de 20.000 funcionários distribuídos por todo estado.

No período 97/98 finalizou-se o processo de privatização passando esta operadora a pertencer ao grupo internacional, com o cognome para este trabalho de Operadora Privada atuando no segmento de telefonia fixa e dados a qual iniciou um programa de saneamento de custos, por meio de um programa de reengenharia e *downsizing*, no intuito de otimizar as margens operacionais e o decorrente ROI (retorno sobre o investimento). A estratégia foi à redução de custos por meio de corte de despesas que segundo Hamel e Prahalad (1995, p. 7) nestes processos de “eliminação de níveis, reorganização e *rightsizing* o resultado da reorganização é sempre o mesmo: redução do número de funcionários”.

Na oportunidade as primeiras incursões por cortes e Programas de Demissões Voluntárias (PDV) de resultados aleatórios onde muitos profissionais tiveram que ser repostos e de

imediatamente, redundaram um grande alarde por parte dos usuários fato este amplamente divulgado na imprensa, resultante da necessidade de qualificação dos profissionais repostos. Tal fato redundou na insatisfação do mercado e perda de valor percebido na compra dos serviços resultando em perdas intangíveis que abalaram a reputação e força da marca Operadora Privada e imediata queda, esta como perda tangível, do valor de suas ações em mercado. Cabe ressaltar ainda, que este segmento pela sua especificidade é detentor de tecnologia de ponta abrangendo desde o projeto e implantação até a atividades regulatórias - fiscalizadas pela Anatel³ - de atendimento, assistência técnica e manutenção voltada para o mercado corporativo e principalmente para a população como usuário destes serviços.

Conhecimento decorrente do aprendizado organizacional de natureza tácita, termo aplicado por Polanyi (1966) como “habilidade que não poderia ser explicada por meio de palavras faladas ou escritas”, existente no quadro original de funcionários, fundamental para assegurar a qualidade dos serviços desenvolvidos pela ex-Operadora Estatal e que de longa data se fazia perceber pela população, fizeram emergir dúvidas, conforme Quadro 2.

- Como manter o programa de redução de custos, sem a deterioração dos serviços?
- Como se assegurar de que o conhecimento acumulado durante décadas de ex-Operadora Estatal e assimilado ou tacitamente desenvolvido pelos colaboradores seria preservado?
- Como manter um nível de atendimento (SLA – *service level agreement*) exigido em contrato no programa de privatização, pelo órgão regulador do governo a Anatel?
- Como garantir a continuidade da expansão dos negócios e plano de metas também objeto das premissas contratadas na privatização?
- Como no final atender as expectativas dos investidores com resultados operacionais positivos, manutenção da competitividade?
- Como cristalizar, sedimentar e valorizar a força da marca como ativo intangível da organização inerente à percepção dos consumidores do valor entregue pela empresa?
- Como mobilizar e alinhar o interesse individual dos funcionários envolvidos na terceirização pela perspectiva de um novo modelo de negócio?
- Como gerir este peculiar e intenso processo de mudança na empresa-mãe e na empresa terceirizada?
- Como e onde encontrar e desenvolver a liderança necessária que pudesse transmitir confiança, credibilidade e os estímulos adequados para a motivação do desafio de uma inusitada proposta de terceirização a este grupo de funcionários?
- Como lidar no período de transição deste processo com aspectos de moral, entusiasmo, comprometimento e clima decorrente do medo e da ansiedade de um futuro incerto dos funcionários?

Quadro 2: Questões enfrentadas pela Operadora Privada.

Fonte: os Autores.

Questões como estas, levaram o grupo a procurar as alternativas estratégicas por meio de contratação de uma consultoria especializada, que apresentou a primeira proposta, conforme H. B., que ocupou o cargo de superintendente de engenharia antes da privatização, foi de se desenvolver uma cooperativa de profissionais do segmento constituída pelos próprios profissionais da então ex-estatal e atualmente da Operadora Privada, de forma a manter íntegra as competências, as habilidades, o conhecimento, as técnicas, a *expertise* e o *know how*, inerentes aos os serviços respectivos fornecidos aos seus consumidores.

Por ser um processo que envolvia uma redução substancial de pessoal, abrangendo um corte de milhares de funcionários, a imprensa, sindicato e ministério público estavam acompanhando de perto os passos e medidas adotadas e segundo relatos da época a alternativa de se formarem cooperativas foi descartada por pressão destes órgãos. Logo, um novo modelo foi proposto incorporando as premissas acima, segundo M. C. da S. que na época atuava como consultora para assuntos de gestão de pessoas da alta direção da Operadora Privada tendo assumido anteriormente a gerência de recursos humanos da ex-Operadora Estatal, foi o de se fundar uma ou mais empresas independentes, no formato de sociedade anônima de capital

fechado, onde os eventuais funcionários participassem como acionistas, cujas empresas fossem lideradas pela mesma gerência das áreas terceirizadas

O projeto era ambicioso e delicado, e foram realizadas muitas palestras e reuniões envolvendo os colaboradores das possíveis áreas passíveis deste processo, no sentido de conscientizar que “todos migrariam como sócios, tendo a oportunidade de rendimentos variáveis, mas, ao mesmo tempo seriam contratados em regime da CLT, pela mesma empresa, sem perder de vista um novo futuro profissional mantendo as mesmas atividades que vinham fazendo” ressaltado por M. C. da S.

Entre várias alternativas, apresentou-se a proposta de ser formar duas empresas, cujas áreas terceirizadas seriam objeto de detalhado estudo, no entanto o sucesso da empreitada dependia também da força da liderança destas novas organizações que deveriam transmitir a credibilidade necessária para mobilizar os colaboradores que migrariam de uma empresa tradicional (ex-Operadora Estatal e Operadora Privada) para um *start up*, de prognóstico ainda incerto. Para tal, foram convocados e contratados pela consultoria três ex-executivos da operadora, com mais de 20 anos de empresa e que lideraram vários setores podendo ser objeto desta operação como relatado por H. B. “precisava que alguém liderasse este pessoal e para que não se dispersasse” o conhecimento como estava acontecendo no PDV em andamento.

O cenário carecia de uma liderança forte para compactuar de forma contundente ao momento de mudança e o ponto crucial indicava ser a confiança e credibilidade da transição com base nesta liderança, pois, de acordo com Zand (1997 *apud* ROBBINS, 2002, p. 327) “quando os liderados confiam no seu líder, estão dispostos a se colocarem em vulnerabilidade em razão deste – eles confiam que seus direitos e interesses não serão prejudicados”.

Segundo H. B. - “pensamos e escolhemos as áreas que pudessem ser terceirizadas, que não afetassem a expansão e projetos em andamento e ao mesmo tempo não se perdesse o conhecimento destas áreas e não houvesse, portanto, a degradação dos serviços prestados” e uma das bases foram os “estudos realizados na época da ex-Operadora Estatal de terceirizarem-se as áreas de manutenção, que dificilmente seriam viáveis enquanto empresa estatal” complementa.

Esta equipe foi liderada pela área de gestão de pessoas da operadora integrada à área de RH em formação da futura terceirizada, coordenada pela consultoria, envolvendo os gestores das áreas mapeadas, incluindo os entrevistados, os quais se reuniram com, um por um dos envolvidos, com o objetivo de mostrar a perspectiva que se ensejava, reduzir as sensações de medo e ansiedade que assolava as pessoas, dirimir informações ambíguas, transferir confiança no sentido de conquistar a adesão do maior número possível de funcionários nesta nova empreitada revestida de um formato inovador de terceirização tipo *spin off*, que se apresentava do lado da empresa-mãe como uma alternativa de reduzir o contingente profissional e respectivo custo fixo, sem a perda do *know how* técnico dos especialistas com dezenas de anos na empresa e por outro a possibilidade destes profissionais de manterem suas carreiras neste novo formato e afugentar a penosa sombra de demissões, voluntárias ou não.

“Como comunicar estas idéias” e proposta de vigorosa mudança de cenário e perspectiva de futuro profissional “àqueles que não tiveram a mesma intensidade de sentimento” Fritz (1997, p. 69) daqueles que não participaram das reuniões articulando este ousado e inovador projeto de terceirização com deslocamento de ativos, e por outro arriscado, pois não se sabia exato

qual seria o comportamento dos envolvidos com reflexos imprevisíveis se rejeitassem a proposta e desdobramentos incontrolláveis por toda a empresa-mãe?

O modelo de negócio foi estratégica e formalmente apresentado a todos os funcionários das áreas escolhidas, em auditório incluindo a proposta de empresa, as perspectivas e principalmente a direção da mesma, que foi posteriormente ratificada em assembléia dos “novos acionistas compostos pelos ex-executivos que outrora gerenciavam estas mesmas áreas”. H. B. ainda relembra, que “o ponto preponderante deste processo seria a confiança (na liderança) e a oportunidade de continuidade, no início da reunião o pessoal estava com medo, porém no final saíram aliviados”.

Cerca de um ano após a conclusão da privatização da ex-Operadora Estatal, nasceu a Logictel S.A., uma sociedade anônima de capital fechado, com 678 funcionários e a maioria acionistas, que de um dia para outro literalmente trocaram seus crachás, e continuaram também como empresários, desenvolvendo exatamente as mesmas funções. “Muitos foram os desafios e isto é o que mais me motivou” recorda M. C. da S. afinal “a construção e reconstrução de culturas é tarefa árdua” como ressalta Smith e Peterson (1994, p. 186).

A insegurança em relação à nova identidade da empresa que estava se formando, as decorrentes dificuldades de superar os vínculos com as pessoas, com os grupos e com a organização-mãe, gerou comportamentos dos profissionais envolvidos conflitantes e até paradoxais de competição e questionamentos, segundo M. C. da S. “[...] a minha vida inteira eu fiz assim [...] porque este procedimento agora [...] porque usar uniforme [...] lá eu era encarregado...” entre outros relatos de alguns funcionários que recém iniciaram a nova empresa e ela então reforça que “embora estivessem com o risco de perder o emprego (alguns funcionários) chegaram com uma posição autoritária, medindo forças para a demarcação de espaços”. As mudanças, porém podem trazer ambigüidades tais quais: como assegurar todo o processo físico-legal-estrutural de transformação de uma atividade interna onde se possuía o controle e poder de gerenciamento, passando a contar com a competência não só gerencial, mas agora empresarial, de uma nova organização pequena ou média recém criada?

Por um lado em uma perspectiva paralela, havia a Operadora Privada - empresa-mãe - com a preocupação de atender os aspectos legais do programa de terceirização estimulando os novos empresários na visão de futuro e ao mesmo tempo de reter o conhecimento destas pessoas de forma a continuar entregando ao mercado consumidor a expectativa de valor evitando os riscos e ameaças a sua imagem, marca e reputação como importantes ativos intangíveis e os possíveis reflexos de seu desempenho e lucratividade. Por outro lado, o que se passa nas “mentes e nos corações” dos funcionários com anos de carreira em uma grande organização e que deverão ser estimulados (e que muitas vezes não lhe sobram alternativas) a iniciarem uma pequena empresa, com novas responsabilidades e desafios que transcendem às suas atuais atribuições e cujo horizonte de segurança por parte dos negócios com empresa-mãe pode ser de poucos anos como em grande parte dos casos?

Ainda do lado da nova empresa algumas dissonâncias cognitivas se apresentaram em face da ambigüidade de criar e administrar sobre novas regras, valores e objetivos (sendo gerados) com liberdade e criatividade em contraponto ao regime de trabalhar sob as normas e procedimentos da primeira antecessora estatal ou a atual multinacional Operadora Privada.

A par dos desafios impostos neste modelo o sucesso do planejamento e implementação desta de aliança estratégica entre a empresa-mãe – Operadora Privada - e seu parceiro terceirizado,

se reflete nos resultados da nova empresa que hoje conta com mais de 1100 colaboradores destes cerca de 400 ainda como acionistas da empresa, incorporando novas áreas de atuação junto a esta operadora, com unidade de negócio por todo o País, decorrentes de uma hábil administração e principalmente da retenção e desenvolvimento do conhecimento de seus profissionais valioso ativo intangível que se faz perceber pelo mercado na imagem e força de marca desta nova organização.

6. Considerações Finais

No cenário dos dias de hoje, torna-se imprescindível avaliar, no planejamento estratégico, o comportamento das organizações frente às forças competitivas do mercado (AZEVEDO e COSTA, 2001), acrescenta Ulrich (2005) que as experiências mais freqüentemente percebidas nas relações pessoais transacionais interorganizacionais e conseqüentemente relevadas são: confiança (qualidade, garantias, transparência); responsabilidade (seriedade, ética); segurança (informação, características, assistência); empatia (atendimento, gentileza, educação); apresentação (produto, pessoal, aparência).

Para tal os objetivos básicos a serem incorporados em processos de terceirização do tipo *spin-off* considera⁴:

- 1) Desenvolver equipes, setores, áreas com o melhor de cada parte envolvida;
- 2) Desenvolver confiança entre as partes;
- 3) Desenvolver relacionamento, comunicação respeitando as peculiaridades culturais;
- 4) Promover o desenvolvimento de resiliência;
- 5) Todos devem acreditar nas estratégias, objetivos e metas;
- 6) Enfrentar, negociar, e agir frente às adversidades;
- 7) Estimular mudanças criativas;
- 8) Ter sempre em mente a visão, valores, objetivos e as estratégias empresariais (de cada empresa ou de uma terceira decorrente de aliança interorganizacional);
- 9) Comprometer-se com as relações com ganhos para as partes;
- 10) Conquistar o apoio gerencial e recursos necessários do corpo diretivo empresarial.

No caso da Logictel, houve a preocupação na formação de um grupo-tarefa multidisciplinar envolvendo profissionais de várias áreas para viabilizar e acompanhar o desenvolvimento de uma nova aliança interorganizacional, corroborando com o Porter (1999, p. 208) quando diz “o pensamento referente à competição e a estratégia no nível da empresa tem sido dominado pelo que ocorre em seu âmbito interno”, somado a preocupação de reter o conhecimento das pessoas envolvidas de forma a continuar entregando ao mercado consumidor a expectativa de valor, evitando os riscos e ameaças a sua imagem, marca e reputação como importantes ativos intangíveis e os possíveis reflexos de seu desempenho e lucratividade.

Portanto, a pesquisa revela que a empresa-mãe dirigiu o processo, primeiro, escolhendo um conjunto de atividades fundamentalmente diferente dos concorrentes, de tal forma a gerar uma oferta única. Segundo, as atividades foram articuladas entre si em função dos objetivos de custo, diferenciação e escopo competitivo, como produtos e segmentos de mercado. Terceiro, no desenho do conjunto de atividades foram priorizados *trade-offs* – isto é, mais de um componente e menos de outro citado por Porter (1996) e alavancou a companhia para uma vantagem competitiva sustentável, mesmo enfrentando um problema complexo como redução de pessoal e com a necessidade de manter a excelência no atendimento ao cliente, através de um modelo *spin-off*.

Também demonstrou que combinou as três categorias principais descritos por Penrose (1959) e Barney (1991), os recursos físicos com a criação da Logictel, os recursos humanos como o modelo descrito neste estudo e finalmente os dirigentes da empresa-mãe gerenciaram os recursos organizacionais procurando manter o mais semelhante possível as normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos de modo produtivo, seja desenvolvendo equipes e setores com melhor envolvimento de cada parte, através do relacionamento e comunicação e conseqüente aumento de confiança entre as partes, e com isso possibilitando manter os importantes ativos intangíveis como recursos valiosos, raros, difíceis de serem imitados e não substituíveis pelos outros recursos escassos, e com isto criar uma vantagem competitiva sustentável.

Desta maneira, podemos compreender que:

- a) Como o conhecimento dos empregados demissionários é retido se é que é possível;
 - Foi retido através de uma criação de uma empresa *spin-off* a Logictel.
- b) Como que este recurso intangível é relevante em relação a produtos e processos da empresa e;
 - O simples fato da empresa-mãe criar e garantir a participação do funcionário como acionista da Logictel ainda não era suficiente para manter este recurso, o que foi conseguido quando se garantiu aos demissionários poderem também ser contratados através da CLT e a possibilidade de manter um novo futuro profissional exercendo as mesmas atividades anteriormente realizadas na empresa-mãe.
- c) Quais são os mecanismos utilizados pela empresa para garantir a transferência do conhecimento do empregado demissionário para a empresa.
 - Foi utilizada a transparência da situação e incentivado a participação dos funcionários na solução do problema, bem como se utilizou de uma consultoria especializada, e finalmente criou-se a Logictel através do relacionamento e comunicação estabelecendo-se um nível de confiança tal que possibilitou manter os ativos intangíveis como recursos valiosos, raros, não imitáveis e de difícil substituição.

Como limitação deste estudo, considerar o restrito número de entrevistados na explanação dos fatos do caso, bem como a não utilização de casos ou situações similares de forma a exercer-se uma relação comparativa. Deixa-se assim uma proposta para que novos estudos que possam investigar os resultados de ações de programas de terceirização do tipo *spin-off* em relação a uma alternativa efetiva de se manter um ativo valioso como o capital intelectual nas empresas.

Esta atuação da empresa-mãe ou nodal na criação de uma empresa no modelo *spin-off* visa assim disseminar seus ativos intangíveis junto a toda a rede de alianças, agregando valor aos produtos e serviços transacionados, estabelecendo uma relação de parceria e comprometimento com o mercado, transformando em tangíveis estes ativos através da possibilidade do incremento dos negócios e conquistando a confiança dos investidores, envolvendo atividades gerenciais focadas em como se pode e deve entregar valor para a organização, e fundamentalmente para os clientes de forma inovadora.

¹ Capital intelectual é de fato o termo usado para descrever as organizações do conhecimento as quais utilizam seus ativos intangíveis como recursos para assegurar vantagens competitivas – tradução livre

² Conforme entrevista realizada por um dos autores em 17/01/2007 na sede da Logictel S.A. em São Paulo, concedida pela M. C. da S., Gerente de Recursos Humanos e H. B., Vice Presidente, ambos (ex-Operadora Estatal e da Operadora Privada) fundadores e acionistas da Logictel.

³ Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações – órgão governamental, normativo e fiscalizador do setor de Telecomunicações no Brasil.

⁴ Baseado nos autores ULRICH (2005), LIPMAN-BLUMEN (1999) e sugestões dos autores

Referências

- AAKER, David, KUMAR, V. e DAY, George, **Pesquisa de Marketing**, trad. Reynaldo Marcondes, São Paulo: Atlas, 2001.
- AZEVEDO, Marilena Coelho e COSTA, Helder Gomes, **Métodos para avaliação da postura Estratégica**, Caderno de Pesquisa em Administração, S.P., v. 8, n.2, 2001
- BARNEY, Jay. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- CATROPA, Amauri Pedroso, in CAVALCANTI, Marly (org). **Gestão estratégica de negócios**. Evolução, cenários, diagnóstico e ação. 2 ed. São Paulo: Thomson, 2001.
- DA SILVA, Ricardo G.; GOMES, Luis Flávio Autran Monteiro; BELICH, Feruccio. **Valuation And Optimization Of Intellectual Capital: a multicriteria analysis**. READ – Edição 50, v. 12, n. 2, mar./abr. 2006.
- DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. New York: Wiley, 1997.
- DOMÊNCO, S., **Valores relativos à competição organizacional: um novo olhar na pesquisa de valores em ambientes empresariais**. In: TEIXEIRA, M.L.(org.), Valores Humanos e Gestão: novas perspectivas, São Paulo, Editora Senac, 2008
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L., **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Revista Gestão e Produção. São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.
- FRIEDMAN, Thomas L., **O mundo é plano – uma breve história do século XXI**, Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.
- FRITZ, Robert, **Estrutura e comportamento organizacional**. trad. Antonio Carneiro, São Paulo: Pioneira, 1997.
- GALBREATH, J.; GALVIN, P. **Whice Resources Matter? A Fine-grained Test of the Resource Based View of the Firm**. Academy of Management, Ada, Best Conference Paper 2004.
- GHEMAWAT, Pankaj. **Sustainable Advantage**. Harvard Business Review, v. 64, n. 5, p. 53-58, set./out. 1986.
- GRANT, R. M. **The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications of strategic formulation**. California Management Review. Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-134, 1991.
- GUSMÃO, R. Práticas e Políticas Internacionais de Colaboração Ciência-Indústria. **Revista Brasileira de Inovação**. 1(2) jul./dez. 2002.
- HARVEY, David, **Condição pós-moderna**. 14. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. **Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerencia intermediaria**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 42, n. 1, jan./mar. 2002.
- LIPMAN-BLUMEN, Jean, **Liderança conectiva**, São Paulo: Makron Books, 1999.
- LOGICTEL S.A., <http://www.logictel.com.br/logictel/site/index.jsp> acesso em 21/02/09.
- LÓPEZ, Vladimir. **How R&D is changing**. The OECD OBSERVER, n. 213, 1998.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NDONZUAU, F. N.; PIRNAY, F.; SURLEMONT, B. **A Stage Model of Academic Spin-off Creation**. *Technovation*, v. 22, p. 281-289, 2002.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1997.
- OECD. **Knowledge Management in the Learning Society**. Paris: OECD, 2000.

OLIVEIRA JR., M. M.; FLEURY, M. T. L. **Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda.** Curitiba, PR. 1º Encontro de Estudos Organizacionais, ENEO 2000.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** New York: Wiley.

PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. **Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations.** R&D Management, Oxford, v. 35, n. 2, p. 111-124. 2005.

POLANYI, M. **The tacit dimension.** London: Routledge e Kegan Paul, 1966.

PORTER, Michael. **What is Strategy?** Harvard Business Review, p. 61-78, nov./dez. 1996.

_____, **Competição: estratégias competitivas essenciais,** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, Boston, May-June. 1990.

_____, **Competindo para o futuro: estratégias inovadoras para se obter o controle de seu setor e criar o mercado de amanhã,** tradução de Outras Palavras, Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** Trad. Reynaldo Marcondes, 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SHANE, S. **Academic Entrepreneurship: university spin-offs and wealth creation.** Northampton: Edward Elgar Publishing. 2004.

SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark F. **Liderança organizações e cultura: modelo da administração do evento.** Trad. Roberto Coda e Cecília Whitaker Bergamini, São Paulo: Pioneira, 1994..

ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne. **The HR Value Proposition.** Harvard Business School Press, Massachusetts, 2005.

VOLLMANN, Thomas E. **The transformation imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change.** Harvard Business School, p.56, 1996.

WERNERFELT, B. **A Resource-Based View of the Firm.** Strategic Management Journal, Hoboken, v. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, R., **Estudo de caso: planejamento e métodos,** 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.