

Ferramenta de inovação

Carlos Arruda,
Samir Vaz e
Anna Goussevskaja*

A Google, gigante global da internet e criadora da ferramenta de buscas mais acessada do mundo, demonstrou recentemente seu poder de impacto ao anunciar a compra do YouTube. Nesse caso, e em mais de 50 empresas de software já adquiridas pela Google, a aquisição reflete o objetivo da empresa de ampliar seu espaço para publicidade online e serviços corporativos. Em 2005, a Google ingressou no Brasil ao comprar a mineira Akwan e chamou a atenção para uma prática que vem sendo adotada por várias empresas, com resultados nem sempre positivos: a inovação via aquisições ou spin-in, como apelidamos essa prática.

No caso da Google-Akwan, parte da estratégia da empresa foi usar sua disponibilidade de caixa para adquirir empresas, normalmente menores, mas com diferenciais em competências que sejam requisitadas pelo mercado. A Akwan, uma empresa intensiva em conhecimento, criada em 2000 no Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de Minas Gerais, detinha equipe, tecnologia e produtos que, segundo Alan Eustace, vice-presidente de engenharia do Google, "são um excelente complemento aos nossos esforços para oferecer a melhor experiência de busca aos nossos usuários e parceiros em todo o mundo, em cada idioma e país".

Como em muitos casos de

spin-in analisados em pesquisa desenvolvida pela Fundação Dom Cabral a aquisição permite à empresa adquirente acessar num curto espaço de tempo uma plataforma de conhecimentos que, associada aos seus próprios produtos, amplia sua capacidade de oferecer soluções inovadoras para os clientes. Em mercados muito competitivos e de alta instabilidade tecnológica, como os da Google, desenvolver produtos internamente pode ser um processo caro, arriscado e demorado. A aquisição de empresas empreendedoras representa a oportunidade de oferecer ao mercado soluções rápidas e mais lucrativas.

Em muitos casos, essas aquisições são precedidas de análise cuidadosa dos aspectos tecnológicos e formais da empresa (saúde financeira, imagem de mercado, equipe interna, valores, etc.), com a intermediação de bancos ou empresas especializadas. Mas também envolvem, do lado do comprador, o desafio de absorver uma organização que, apesar de relativamente pequena, é objeto de desejo de seus concorrentes, possivelmente Microsoft e Yahoo. Por parte da empresa adquirida, a incorporação em um grupo maior dá acesso a capital, expansão e, muitas vezes, forte imagem no mercado.

O ponto alto destas aquisições tende a acontecer na celebração do contrato firmado, onde se iniciam também os problemas. Diferentemente das aquisições para eliminação de concorrentes ou ampliação de mercado, os spin-ins exigem que compradoras e adquiridas tenham consciência que seus sucessos individuais se baseiam, em muitos casos, nas suas diferenças. Empresas como a Google e a

Akwan são exemplos de competição baseada na habilidade de criar e utilizar conhecimentos de forma eficiente e eficaz. Em muitos desses casos, o conhecimento não está em documentos ou procedimentos formais registrados em patentes ou guardados dentro de um cofre no departamento de engenharia. Na verdade, o conhecimento está em cada membro da equipe e em seus relacionamentos interpessoais, baseados na experiência acumulada dos indivíduos e dos grupos, refletindo as habilidades, experiências, os contatos e rotinas desenvolvidas no dia-a-dia.

O desafio da aquisição de empresas baseadas em conhecimento, principalmente quando visa a qualificar a empresa compradora para desenvolver novas soluções que serão, ou não,

Para oferecer ao mercado soluções rápidas e mais lucrativas

oferecidas ao mercado, é de saber preservar os indivíduos e seus relacionamentos dentro e fora da empresa adquirida. Os exemplos de fracassos, observados em nossa pesquisa, se relacionam ao fato de que as empresas compradoras tentam integrar as adquiridas transferindo para elas indivíduos e processos em curto espaço de tempo. Em muitos casos são corpos estranhos rejeitados pelo grupo original que acabam provocando não apenas rejeição direta, mas o rompimento da estabilidade do status quo e da capacidade de escalonar as inovações existentes ou de gerar novas inovações.

Os casos de sucesso de spin-in estão associados à capacidade da empresa compradora de preservar a identidade e os processos informais e sociais da empresa adquirida. É fundamental criar também oportunidades de integração entre as duas empresas e suas equipes, com projetos e produtos que atraiam conhecimentos e indivíduos de ambas as organizações.

A retenção de funcionários-chave e o estímulo à comunicação entre as empresas devem ser constantes, de modo a estimular a transferência de conhecimentos e o desenvolvimento de soluções conjuntas. É preciso buscar equilíbrio no grau de autonomia e velocidade do processo de integração para preservar as competências da empresa adquirida.

Esse foi o caminho proposto pela Google. A Akwan tornou-se o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da empresa na América Latina, tendo como diretor de engenharia seu antigo sócio-diretor. Além disso, todos os engenheiros da equipe da Akwan foram mantidos no novo centro de pesquisa.

Como em muitos outros casos, o sucesso deste spin-in dependerá da capacidade da Google de manter os empreendedores e sua equipe na empresa, preservando sua capacidade de gerar novas soluções integradas para o mercado. ●

*Carlos Arruda é professor, pesquisador e coordenador do Núcleo de Inovação da Fundação Dom Cabral; Samir Vaz é pesquisador da Fundação Dom Cabral; e Anna Goussevskaja é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral

Carlos Alberto Sardenberg está em férias

Fonte: *Jornal O Estado de São Paulo* (01/01/2007) - B2 - Terça-feira, 02 de Janeiro de 2007.