

Fabiana Sader Cabral

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ADQUIRENTE EM UM
PROCESSO DE INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO**

Pedro Leopoldo

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Fabiana Sader Cabral

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ADQUIRENTE EM UM
PROCESSO DE INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Orientadora: Prof^ª. Dr.^a Vera L. Cançado

Pedro Leopoldo

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2006

Dedico este trabalho ao meu pai, que, mesmo ausente, tenho certeza, iluminou meus pensamentos e me deu forças para que este estudo se tornasse possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que tornaram possível a realização deste trabalho, cada um de uma maneira muito especial:

Em especial, à minha família: minha mãe, Patrícia, Daniela, Maurício e Beto, pelo apoio e compreensão em todos os momentos dessa caminhada. Muito obrigada por vocês fazerem parte da minha vida;

À Prof.^a Dr.^a Vera Cançado, pelas riquíssimas contribuições e orientações. Obrigada pela presteza, dedicação e atenção, principalmente nos momentos mais difíceis, e também por me ensinar o caminho do conhecimento com muita sabedoria e profissionalismo;

A todos os professores da Faculdade de Pedro Leopoldo, pelos valiosos ensinamentos ao longo do curso;

A nossa “panelinha” do mestrado: Gabi, Carol, Léo e Emerson. Agradeço cada sábado que passamos juntos estressados, mas ao mesmo tempo nos divertindo e rindo bastante. Foi muito bom tê-los como companheiros nessa jornada;

A todos os colegas, amigos e profissionais da empresa pesquisada, pela presteza em responder às entrevistas e ao apoio em todas as fases deste trabalho.

RESUMO

Para fazer frente às pressões competitivas do mercado, algumas empresas adotam diferentes tipos de combinação estratégica, dentre as quais se destaca a aquisição. A aquisição pode ser entendida como a compra total ou parcial do controle acionário de uma empresa por outra. Os estudos sobre o tema focam a perspectiva da estratégia – a decisão de adquirir e a escolha do que adquirir – e a de recursos humanos – problemas de integração pós-aquisição. A maior parte desses estudos nesta última perspectiva centra-se nos processos ocorridos na empresa adquirida. Entretanto, nesse processo de integração, também ocorrem alterações na empresa adquirente. Este estudo objetiva analisar a reestruturação organizacional ocorrida em uma empresa adquirente, do setor de siderurgia, em um processo de integração pós-aquisição. A análise fundamentou-se no referencial teórico sobre a arquitetura organizacional, com ênfase na estrutura, na tipologia e nas configurações organizacionais. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa que adquiriu uma empresa do mesmo setor econômico. Para o levantamento de dados, foram utilizadas as técnicas de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise documental. Os resultados indicam que a integração pós-aquisição ocorreu de forma lenta e gradual, podendo ser caracterizada como mescla. O processo de integração impactou a empresa adquirente, cuja nova arquitetura organizacional alterou-se em termos de formalização, complexidade e centralização, incorporando traços da empresa adquirida. Quanto à formalização, os resultados mostram que houve maior padronização e racionalização dos processos, apesar de a empresa adquirente já possuir manuais e procedimentos estabelecidos. Esses documentos foram atualizados, revistos e incrementados. Os resultados da pesquisa indicam que não houve alteração no número de níveis hierárquicos na empresa adquirente, apesar de ter ocorrido a integração das duas estruturas em uma única. Em relação à centralização, pode-se afirmar que não houve alteração da distribuição de poder nos níveis mais baixos da hierarquia da empresa, centralizando-se as decisões nos níveis hierárquicos mais elevados. Nesse nível, observou-se maior autonomia para a tomada de decisões. Não houve alteração no tipo de configuração organizacional adotado pela empresa adquirente, apesar das alterações em termos de complexidade, formalização e centralização. Na identificação da configuração organizacional, constata-se que as partes-chaves da empresa depois da reestruturação continuaram sendo a tecnoestrutura e a linha intermediária. Entretanto, depois da reestruturação, a linha intermediária sobressaiu um pouco, devido ao maior poder e responsabilidade nos níveis mais elevados. Na caracterização do tipo estrutural, constata-se que houve o estabelecimento de uma estrutura divisional geográfica mais clara e definida. Enfim, pode-se concluir que ambas as empresas, no caso principalmente da Gerência foco deste estudo, obtiveram ganhos com o processo de aquisição. Na empresa adquirida, houve a inserção de tecnologia a partir do momento da compra do controle parcial pela empresa adquirente e, de forma gradativa, durante todo o processo de integração. A empresa adquirente confirmou a sua solidez no mercado, conseguindo atingir os objetivos pretendidos com o processo de aquisição, e alavancar uma empresa que não apresentava bons resultados.

Palavras-chave: arquitetura organizacional; reestruturação organizacional; aquisição; indústria siderúrgica.

ABSTRACT

To handle the competitive pressure of the market, some companies adopt different kinds of strategic combination, among which stands out the acquisition. Acquisition refers to the total or partial purchase of a company's equity control by another. The studies on this theme focus on the perspective of strategy – the decision of acquiring and the choice of what should be acquired – and also on the human resources – post-acquisition problems of integration. Most of the studies on the last perspective are concentrated on the processes occurred in the acquired company. However, during this integration process, modifications also occur in the acquirer company. This study aims to analyze the organizational restructuring that has taken place in an acquirer company in the steel sector, during a post-acquisition integration process. The analysis was based on the theoretical referential about organizational architecture, emphasizing the structure, the typology and the organizational configurations. A case study was carried out in a company that had acquired another from the same economic sector. To gather the data, the semi-structured interview, direct observation and documental analysis techniques were used. The results indicate that the post-acquisition integration occurred slowly and gradually, and it can be characterized as a mixture. The integration process had an impact on the acquirer company, with its new organizational architecture being modified in terms of formalization, complexity and centralization, and incorporating traces of the acquired company. In regard to formalization, the results show us that there was more patterning and rationalization of processes, in spite of the acquirer company already having its established manuals and procedures. These documents were updated, revised and increased. The results of the survey indicate that there wasn't any change in the number of hierarchical levels in the acquirer company, although the integration of both structures – therefore becoming a single one – was observed. In respect to centralization, it can be stated that there wasn't any modification in the distribution of power on the lowest levels of the company's hierarchy. The decisions were centralized on the higher levels, where more autonomy was observed. There weren't any modifications in the type of organizational configuration adopted by the acquirer company, despite the alterations in terms of complexity, formalization and centralization. In the identification of the organizational configuration, it can be verified that the key parts of the *post-restructuring* company still continued being the techno-structure and the intermediate line. However, after the restructuring, the intermediate line protruded a little due to the increased power and responsibility on the higher levels. In the characterization of the structural type, it is noted that there was the establishment of a clearer and more defined geographical divisional structure. To sum up, it can be concluded that both companies, mainly in the case of Management focused on this study, gained with the acquisition process. In the acquired company there was insertion of technology from the moment its acquirer bought its partial equity and, gradually, during all the integration process. The acquirer company confirmed its solidity in the market, achieving the intended objectives with the acquisition process and boosted a company that wasn't presenting good results before.

Key-Words: organizational architecture; organizational restructuring; acquisition; steel sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe.....	16
Figura 2 - Diferentes tipos de combinação estratégica.....	17
Figura 3 - Modelo de integração e administração da aquisição.....	27
Figura 4 - Modelo organizacional.....	31
Figura 5 - Mecanismos básicos de coordenação.....	44
Figura 6 - As partes básicas de uma empresa.....	47
Figura 7 - Parte do organograma da empresa Alfa.....	58
Figura 8 - Modelo orientador.....	62
Figura 9 - Modelo de integração e administração da integração.....	79
Figura 10 - Parte do organograma da empresa Alfa em 1999.....	81
Figura 11 - Parte do organograma da empresa Alfa pós-reestruturação em 2005.....	81
Gráfico 1 - Número de processos de fusões e aquisições no Brasil de 1994 ao 2 sem. 2005.....	20
Gráfico 2 - Número de processos de fusões e aquisições por setor no Brasil de 1994 ao 2 sem. 2005.....	20
Gráfico 3 - Produção de aço bruto das empresas Alfa e Beta – 1 sem. 2005	71
Quadro 1 – As dimensões das cinco configurações.....	61
Quadro 2 – Elementos constituintes da estrutura organizacional.....	88

Quadro 3 – Alterações nos parâmetros para delinear.....	90
Tabela 1 – Unidade de observação.....	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Combinações estratégicas.....	15
2.2 O processo de aquisição.....	18
2.2.1 Conceito e objetivos das aquisições.....	21
2.2.2 Fases do processo de aquisição.....	24
2.3 A fase de integração.....	26
2.4 Arquitetura organizacional.....	30
2.5 Estrutura organizacional.....	32
2.5.1 Características da estrutura organizacional, segundo Hall.....	35
2.5.2 Tipos de estruturas organizacionais.....	39
2.5.3 Configurações e tipologias da estrutura organizacional, segundo Mintzberg....	43
2.5.3.1 Estrutura simples.....	47
2.5.3.2 Burocracia mecanizada.....	48
2.5.3.3 Burocracia profissional.....	49
2.5.3.4 Forma divisionalizada.....	50
2.5.3.5 Adhocracia.....	51
2.6 Influência das combinações estratégicas na arquitetura organizacional.....	53
3 METODOLOGIA	56

3.1 Caracterização da pesquisa.....	56
3.2 Unidade de análise e observação.....	57
3.3 Modelo de pesquisa	60
3.4 Técnicas de levantamentos de dados.....	63
3.5 Análise dos dados.....	64
4 RESULTADOS	66
4.1 A empresa adquirente e a adquirida.....	66
4.2 O processo de aquisição.....	72
4.3 Alterações na arquitetura organizacional.....	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICE A.....	101

1 INTRODUÇÃO

Estudos na área da Administração têm destacado a importância das novas tecnologias e da reestruturação organizacional para o alcance de maior produtividade e competitividade organizacional. A reestruturação de grande parte das empresas, em resposta às mudanças da economia, tecnologia, concorrência e regulamentação, tem causado alterações na estrutura e, conseqüentemente, no funcionamento de muitas empresas.

O processo crescente de globalização dos mercados mundiais está forçando as empresas a adotarem estratégias cada vez mais diversificadas, a fim de atingirem os resultados pretendidos e a sobrevivência empresarial. Segundo Tanure e Cançado (2005), para fazer frente às pressões competitivas de mercados, algumas empresas vêm adotando diferentes tipos de combinações estratégicas, exigindo níveis de investimento variados, formatos legais determinados e diferentes impactos nas pessoas envolvidas. Esses tipos podem evoluir em um *continuum* que se inicia no licenciamento, passa pela aliança, parceria e *joint venture*, e finaliza na operação de fusão e aquisição.

Dentre os principais motivos que levam as empresas a efetuarem as combinações estratégicas apontam-se: incorporação de bases externas de conhecimento, objetivando o desenvolvimento de novos produtos ou novos mercados; ganhos de *market share*; aumento da competitividade; crescimento, a partir da ampliação das escalas de produção; maior amplitude geográfica de atendimento; e aumento do reconhecimento da marca (BARROS; CANÇADO, 2003; ORSI, 2004; ROSSETI, 2001).

Diversas pesquisas sobre aquisições, tanto no Brasil como no exterior, têm revelado altas taxas de insucesso das operações de aquisição. As principais razões estão relacionadas à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de duas culturas, à transferência de

habilidades e competências, à retenção de talentos e, sobretudo, ao clima tenso na empresa adquirida, segundo Barros (2003).

Os processos de combinação estratégica, principalmente a aquisição, influenciam o funcionamento das empresas envolvidas sob vários aspectos, conforme Nadler (1993) e Antunes (2002). Um dos aspectos destacados pelos autores refere-se ao impacto gerado na estrutura organizacional das empresas, envolvendo a tomada de decisões, a centralização do poder e a formalização, entre outros.

Nadler (1993) afirma que as empresas adquiridas passam por um processo de integração parcial ou integral, dependendo do objetivo estratégico da empresa adquirente. A integração das estruturas organizacionais pode sofrer impactos devido a possíveis incompatibilidades ou podem se integrar totalmente, transformando-se em uma única estrutura. Por isso, um processo de reestruturação se faz necessário. Portanto, o estudo da arquitetura organizacional, entendida como ampla série de decisões que os administradores tomam sobre as empresas, trata-se de um fator que merece destaque na análise dos processos de combinações estratégicas. Segundo Tanure e Cançado (2005), grande parte dos estudos sobre os processos de aquisição centra-se na análise das mudanças da empresa adquirida. Neste estudo, pretende-se focar a análise na empresa adquirente, constituindo, portanto um avanço.

Verificar os impactos do processo de integração pós-aquisição na empresa adquirente, além de constituir-se uma ótica pouco explorada, pode levantar dados capazes de subsidiar estratégias a serem adotadas nas tomadas de decisões para o melhor posicionamento nesses processos de integração pós-aquisição. Também o setor a ser pesquisado – siderúrgico, metalúrgico e metal-mecânico – é relevante, por se tratar de um dos principais envolvidos na

maior parte dos processos de fusão e aquisição no Brasil na década de 1990, correspondendo a 7,1% do total de combinações ocorridas, conforme Rosseti (2001).

Levanta-se, assim, a questão norteadora desta dissertação: Como ocorre a reestruturação organizacional na empresa adquirente em um processo de integração pós-aquisição?

Tem-se como objetivo principal: Analisar a reestruturação organizacional na Gerência de Contratos da empresa adquirente em um processo de integração pós-aquisição.

E como objetivos secundários:

- a) identificar os principais elementos constituintes da estrutura e configuração organizacional adotada pela Gerência de Contratos da adquirente pós-aquisição;
- b) identificar a percepção dos principais atores organizacionais envolvidos nesse processo sobre os elementos constituintes da estrutura e configuração organizacional da Gerência de Contratos da adquirente pós-aquisição; e
- c) mostrar como foi estabelecida a nova estrutura e configuração organizacional da Gerência de Contratos da adquirente pós-aquisição.

Para atingir os objetivos descritos, foi realizada uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo em uma empresa do setor siderúrgico, que adquiriu uma outra empresa do mesmo setor. Foi realizado um estudo de caso, com levantamento de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise documental.

Compõem este trabalho, além desta Introdução, mais quatro capítulos.

O Capítulo 2 traz informações sobre os processos de combinações estratégicas, destacando o de aquisição; aborda a arquitetura organizacional, com ênfase na estrutura, tipologias e principais configurações organizacionais; e ainda apresenta as influências geradas na estrutura organizacional em processos de aquisição.

O Capítulo 3 destaca a metodologia do estudo de caso realizado na pesquisa.

O Capítulo 4 apresenta os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada e a respectiva análise – são mostrados os principais impactos causados na estrutura organizacional.

O Capítulo 5 destaca as conclusões oriundas do presente estudo, fazem-se algumas considerações sobre as limitações da pesquisa realizada e indicam-se proposições para futuras pesquisas sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivos conceituar as combinações estratégicas, com foco no processo de aquisição; definir arquitetura organizacional, destacando a estrutura e as configurações organizacionais; e caracterizar a influência do processo de aquisição na arquitetura organizacional de uma empresa.

2.1 Combinações estratégicas

No atual cenário econômico, as empresas têm que estar constantemente elaborando e colocando em prática estratégias eficazes para a obtenção de competitividade. Nesse contexto, várias diretrizes e premissas são adotadas segundo o tipo de empresa para a sobrevivência e prosperidade dos negócios. A escolha do tipo de estratégia a ser utilizada vai depender do negócio e do mercado no qual a empresa está inserida, isto é, principalmente dos ambientes interno e externo da empresa.

Segundo Rosseti (2001), o Brasil passou nos anos de 1990 por grandes transformações na economia. Conseqüentemente, as empresas experimentaram alterações na postura estratégica e operacional até então adotada. Dentre essas transformações, podem-se citar: internacionalização – inserção do país na economia globalizada; abertura do mercado – fim das reservas de mercado; internacionalização das cadeias de suprimentos intermediárias e finais; propósito estratégico da integração; e desestatização – desengajamento do Estado empresário, abrindo novos mercados para o setor privado. Como conseqüências, observam-se a desregulamentação de diversos setores, com a quebra de privilégios cartoriais; focalização – a busca por economias crescentes de escala; entrada de novos *players*, gerando mudanças radicais nas estruturas de competição, principalmente a predisposição às alianças, associações,

de duas ou mais empresas, que deixam de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores. Normalmente, ocorre o controle administrativo da maior ou da mais próspera. Na prática, poucas operações caracterizam como uma fusão, podendo ser denominada como uma aquisição. Portanto, no presente estudo os conceitos de fusão e aquisição serão tomados como sinônimos (NADLER; LIMPert, 1993). E, por último, tem-se a aquisição, que ocorre quando há a compra do controle acionário de uma empresa por outra, determinando o desaparecimento legal da empresa comprada, implicando alto grau de investimento e de controle, além de um processo de integração mais complexo (BARROS; CANÇADO, 2003).

As combinações estratégias podem assumir, portanto, vários formatos, dependendo do interesse, do objetivo e da estratégia das empresas envolvidas. Como o foco do presente estudo é no formato aquisição, o mesmo será aprofundado nas próximas seções.

2.2 O processo de aquisição

Nos últimos anos, surgiram duas perspectivas de estudo sobre o processo de aquisição: a da estratégia; e a de recursos humanos. A primeira focaliza a decisão de adquirir e a escolha do que adquirir; já a segunda baseia-se nos problemas de integração pós-aquisição, segundo Nadler e Limpert (1993). Nessa segunda perspectiva, vários pesquisadores analisaram a questão da cultura organizacional e a de como culturas potencialmente incompatíveis se fundem depois de uma aquisição.

As duas perspectivas são importantes, porém há uma lacuna entre elas que precisa ser preenchida. Uma terceira perspectiva baseia-se em um elo entre as duas; ou seja, uma perspectiva denominada de “dinâmica organizacional” por Nadler e Limpert (1993), a qual liga as preocupações estratégicas e os impactos dos recursos humanos, mediante a análise do

contexto estratégico do processo de aquisição e da determinação do tipo de integração necessário e adequado. Assim, nessa perspectiva, a aquisição pode ser entendida como um processo de mudança organizacional, subentendendo-se que o entendimento dos conceitos de administração da mudança pode ser útil na administração de um processo de aquisição.

Conforme Nadler e Limpert (1993), a maioria dos processos de aquisição não atinge os objetivos pretendidos, sendo, muitas vezes, decepcionantes, por vários motivos. Parte desses motivos é justificada pela má formulação dos fatores estratégicos – combinação estratégica pouco clara ou deficiente, má oportunidade e escassez de recursos, entre outros. Em outros casos, pode-se ter uma aquisição bem pautada por fatores estratégicos adequados e ainda assim não ser alcançado o resultado desejado. Nesse caso, o problema pode ser causado pela dificuldade de se assumir e operar a empresa adquirida, em função de incompatibilidade cultural, problemas na combinação das funções, atividades e unidades.

No Brasil, também se observam problemas em relação ao sucesso dessas operações. Desde 1994, início do Plano Real, até o primeiro semestre de 2005, o número de processos de fusão e aquisição, conforme dados da KPMG CORPORATE FINANCE - KPMG (2005), foi de 3.366, sendo que o setor metalúrgico e siderúrgico ocupou o quinto lugar dentre aqueles da economia que mais realizaram essas combinações. Os GRAF. 1-2 mostram que houve um crescimento expressivo da quantidade de processos de fusão e aquisição no Brasil. A maioria dos setores da economia brasileira se envolveu nesses processos, respondendo à solicitação do atual mercado globalizado.

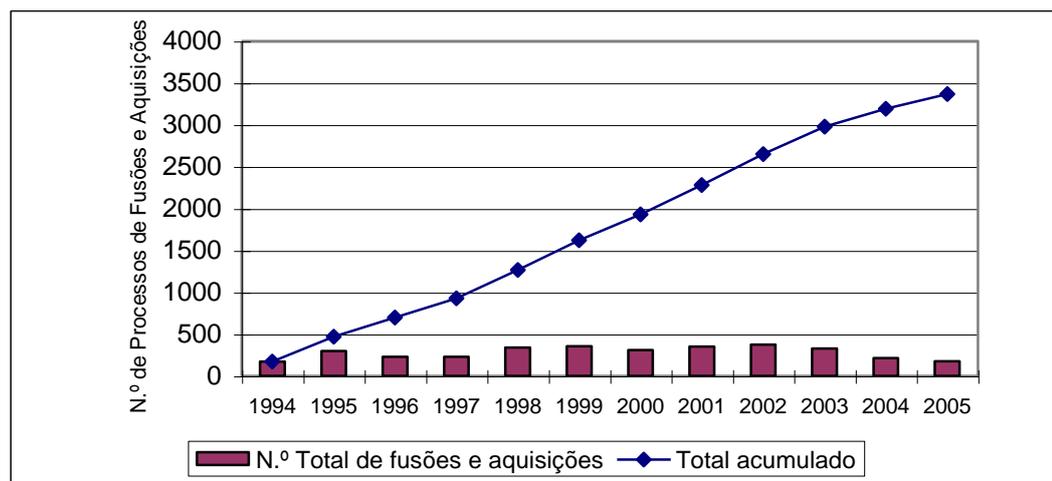


GRÁFICO 1 – Número de processos de fusões e aquisições no Brasil de 1994 - 2º sem. 2005
 Fonte: KPMG, 2005. (<http://www.kpmg.com.br>)

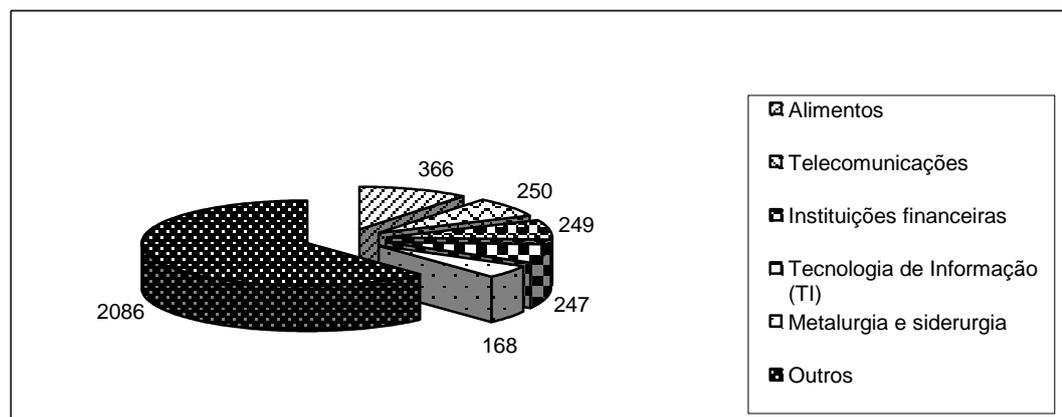


GRÁFICO 2 – Número de processos de fusões e aquisições, por setor, no Brasil de 1994 - 2º sem. 2005
 Fonte: KPMG, 2005. (<http://www.kpmg.com.br>)

Estudo realizado por Rossini; Crubellate; Medes (2001) corrobora o disposto acima, ressaltando que os principais aspectos responsáveis por parte do insucesso nos processos de aquisição são: incompatibilidade estrutural e incompatibilidade cultural, muitas vezes considerados secundários ou, até mesmo, esquecidos. No que diz respeito à incompatibilidade cultural, Orsi (2004), em pesquisa realizada, constatou que em um processo de aquisição, com a incorporação da empresa adquirida, em que ocorre a integração forçada entre elementos

estranhos – diferenças culturais grandes – o processo de integração tende a ser muito difícil e pode comprometer o sucesso do empreendimento.

Pesquisa realizada por Barros (2003) comprova que quando se comparam os resultados dos processos de aquisição realizados no Brasil com dados internacionais, conclui-se que a percepção dos dirigentes de empresas brasileiras a respeito dos resultados alcançados nas operações de aquisição é bem mais otimista. Barros e Cançado (2003, p. 28), concluem que “quando o foco da avaliação centra-se nos resultados econômicos/financeiros, observou um menor grau de satisfação do que quando as razões são voltadas para mercado ou para tecnologia.”

Outras pesquisas, realizadas por Brito; Batistella; Fama (2004); Camargos e Barbosa (2004); Matias e Pasin (2001), em empresas brasileiras, corroboram as afirmativas anteriores, apontando que muitos dos processos de fusão e aquisição não acarretaram a geração de valor para os acionistas das instituições adquirentes. Camargos e Barbosa (2004, p. 1) ainda afirmam que: “Foi identificada uma piora na situação financeira das empresas analisadas após a combinação, uma melhora na situação econômica e que tais processos geraram sinergias operacionais e gerenciais.”

Percebe-se que há muitas formas de analisar os resultados do processo de aquisição e que esses vão depender da perspectiva de análise utilizada. Nos próximos tópicos, serão discutidos o conceito de aquisição, os principais objetivos que as empresas visam ao adquirir outra empresa e as principais características desse processo, objetivando o estabelecimento de um arcabouço sobre o tema.

2.2.1 Conceito e objetivos das aquisições

Tomando-se como referência autores como Barros (2003); Rosseti (2001); Silva Júnior e Ribeiro (2001), torna-se possível conceituar o processo de aquisição como sendo a compra do controle acionário de uma empresa por outra, que pode ser total ou parcial, sendo que no primeiro caso o poder de controle da empresa adquirente é completo.

Segundo Ross; Westerfield; Jeffrey (1995), o processo de aquisição é um investimento realizado em condições de incertezas. Os autores aplicam o conceito básico de avaliação sobre a aquisição de uma outra empresa: há a geração de valor presente líquido para os acionistas da empresa adquirente? Baseando-se na resposta a essa pergunta, os autores salientam as seguintes características: os benefícios de aquisições são determinadas sinergias; os efeitos legais envolvidos em um processo de aquisição são complexos; as aquisições podem representar um forte instrumento de controle pelos acionistas, visto que os mesmos podem, dessa forma, remover administradores para dirimir eventuais conflitos existentes; a análise do processo de aquisição, freqüentemente, centra-se no valor total das empresas envolvidas, sendo que, geralmente, esse processo afeta os valores relativos de ações e obrigações; e, por último, o fato de as fusões e aquisições eventualmente envolverem transações hostis, devido a possíveis negociações intranquias.

Nadler e Limpert (1993, p. 51) definem aquisição como sendo a “obtenção, por uma empresa, da propriedade controladora de outra empresa (a adquirida), com a intenção de conservá-la e operá-la”. Essa definição exclui, portanto, os negócios de curto prazo realizados pelas empresas, isto é, a compra de outras empresas visando à utilização das mesmas em negociações posteriores ou como um passivo.

Segundo Cartwright e Cooper (1999), é comum definir os processos de fusão e aquisição em termos da ligação existente entre as atividades desempenhadas pelas empresas envolvidas no processo. Como primeiro tipo do processo de fusão e aquisição tem-se o

vertical, que envolve a combinação de duas empresas que desempenham processos sucessivos em um mesmo setor. Outro tipo é o *horizontal*, que envolve combinações de duas empresas similares de um mesmo setor. O *conglomerado* pode ser definido como um tipo de processo de fusão e aquisição em que a empresa adquirida atua em um campo completamente sem relação com o setor de atividade da adquirente. E, por último, tem-se o tipo *concentrado*, que é a situação em que o ramo de atividade da empresa adquirida difere totalmente da adquirente, porém trata-se de um campo em que a empresa adquirente deseja se expandir.

Em relação aos principais objetivos almejados pelas empresas nesses processos, Rosseti (2001) afirma que há alta diversidade, mas que no Brasil três propósitos predominam: ganhos de *market share*¹; maior amplitude geográfica de atuação; e crescimento, objetivando-se a ampliação das escalas operacionais.

Levine (1989)² *apud* Orsi (2004) apresenta objetivos mais específicos que levam a empresa à intenção de compra:

- a) desenvolver novos produtos para os mercados atuais ou futuros;
- b) desenvolver novos mercados ou expandir os canais de distribuição já existentes;
- c) realizar o controle de fornecedores ou expandir a linha de clientes dos produtos;
- d) reduzir os custos de produção, por meio dos ganhos de escala;
- e) melhorar as habilidades gerenciais;
- f) melhorar o reconhecimento da marca; e
- g) obter novas tecnologias, patentes, ou capacitações.

¹ *market share*: participação no mercado em que a empresa está inserida (tradução nossa).

² LEVINE, Sumner, N. *The acquisitions manual*. New York: Institute of Finance, 1989.

Cartwright e Cooper (1999) acrescentam a esses objetivos os relacionados à lógica de mercado, à redução do nível de incerteza, à necessidade pura de diversificação das atividades e ao aproveitamento de situações de reestruturação, quando a empresa tem problemas de performance. Estudo realizado por Barros e Cançado (2003) em empresas brasileiras identificou que os principais objetivos que levam as empresas a adquirirem outras podem estar ligados a razões de mercado – aumento da participação e penetração em novos mercados ou aquisição de marcas – ou à aquisição de tecnologia e *know-how*.

Com base na definição da intenção de compra, após a análise dos possíveis objetivos que impulsionam a empresa a efetuar a aquisição de outra empresa, inicia-se o processo de aquisição, efetivamente, o qual deve ser baseado em estratégias e planejamentos estabelecidos de acordo com o foco.

2.2.2 Fases do processo de aquisição

Após uma empresa definir pela compra de outra o que normalmente deriva de uma estratégia de negócio, conforme já mencionado, inicia-se o processo de aquisição propriamente dito.

Bibler (1992) afirma que um programa abrangente de aquisição deve compreender as seguintes tarefas: estabelecer responsabilidades no nível de políticas; desenvolver um plano de aquisição; definir os critérios de aquisição; identificar todos os candidatos em potencial para a aquisição; estabelecer contatos eficazes com os candidatos; realizar a devida diligência; negociar termos que preservem os benefícios identificados; e aproveitar os benefícios decorrentes de uma integração eficaz.

Barros e Cançado (2003) apresentam as etapas do processo de aquisição da seguinte forma: após definida a intenção de compra, inicia-se a etapa de levantamento dos dados

necessários e de execução das análises pertinentes sobre a empresa a ser adquirida. Esta etapa é denominada *due diligence*. Posteriormente, realiza-se a negociação da aquisição, quando a empresa adquirente deve ter um planejamento para a execução do processo, contando com agentes que já participaram de processo de aquisições anteriormente e que tenham *expertise* no assunto para a execução do plano de fechamento do negócio. Em seguida, inicia-se a fase da integração, momento em que é realizada a reestruturação das empresas.

Cartwright e Cooper (1999) dividem em quatro estágios o processo de aquisição, estabelecendo uma analogia com o casamento. A sua caracterização assemelha-se à descrita por Bibler (1992). O primeiro seria o da pré-combinação entre as empresas, ou o noivado. O segundo seria o anúncio oficial de casamento entre as empresas. O terceiro trata-se da lua de mel – fazendo o trabalho do casamento. O quarto é o estabelecimento da lealdade conjugal – monitorando o sucesso do casamento.

Segundo Nadler e Limpert (1993), uma decisão de aquisição evolui com o tempo e é resultado de muitas forças diferentes. Os elementos da decisão, as partes envolvidas, suas relações durante o período que leva e inclui o acordo da aquisição, tudo isso determina o contexto para a integração. Sendo assim, a estratégia de integração precisa ser formulada com base nesse contexto, levando em consideração os fatores que influenciaram e suas implicações, tanto positivas quanto negativas.

Nadler e Limpert (1993) consideram as aquisições como um caso especial de mudança. Anteriormente ao processo, têm-se a empresa-mãe e a empresa adquirida. Posteriormente, tem-se uma nova empresa, que abarca as duas. A teoria da administração da mudança diz que o estado da transição é importante, pois pode afetar desproporcionalmente o resultado da eficiência do processo de mudança. Por isso, os autores afirmam que uma fase de integração mal planejada e mal administrada em um processo de aquisição, apesar de uma boa

decisão de compra, pode acarretar uma aquisição malsucedida. Barros e Cançado (2003, p. 27) concordam que a maior parte dos problemas de integração das atividades e de interação das pessoas em um processo de aquisição deve-se à ausência de um plano de intervenção da empresa adquirente. Elas afirmam que:

[...] apesar da importância e das dificuldades inerentes a etapa da integração, a maior parte das empresas envolvidas em operações de aquisições não se estrutura adequadamente para trabalhar as questões ligadas à integração de culturas diferenciadas da empresa adquirida e adquirente, considerando que esse processo tende a ocorrer espontaneamente.

Muitos autores consideram imprescindível a existência desse programa, que, além de definir metas, planos, objetivos, meios, padrões, responsabilidades e prazos, deve contar com o trabalho de um gerente de transição. A maior parte dos conflitos que surgem na integração de atividades e na interação das pessoas deve-se à falta de orientação dos agentes (prepostos) da empresa adquirente, que agem da maneira como imaginam ser a aquisição e o trabalho na empresa adquirida, sem qualquer tipo de orientação (STAUB, 2004).

Com base no exposto anteriormente, será aprofundada na próxima seção a descrição da fase de integração, visto a alta influência para a obtenção do resultado esperado da aquisição.

2.3 A fase de integração

Uma estratégia de integração efetiva deve basear-se no contexto estratégico e histórico que gerou o processo de aquisição, levando-se em consideração os seguintes itens: características da empresa-mãe; características da empresa adquirida; grau de diferença entre as duas (estilo administrativo, sistemas operativos e cultura organizacional, entre outros); terceiros envolvidos (investidores, acionistas e fornecedores potenciais, entre outros); e o

contexto da transação (salvação, disputa e colaboração, entre outros) (NADLER; LIMPert, 1993). Os autores apresentam um modelo, conforme apresentado na FIG.3.



FIGURA 3 – Modelo de integração e administração da aquisição

Fonte: NADLER; LIMPert, 1993, p. 56.

Na fase de elaboração da estratégia de integração, desenvolve-se a abordagem para integrar a adquirida à empresa-mãe. Nesse desenvolvimento, é possível estabelecer três componentes: a alavancagem estratégica (dimensões potenciais que motivam, recompensam e justificam uma aquisição e funcionam nas duas direções, da empresa adquirida para a empresa-mãe, ou vice-versa); os fatores fundamentais de sucesso (aspectos necessários e suficientes para que a aquisição corresponda às expectativas e realize o incremento estratégico pretendido); e por último o grau e o ritmo de integração (NADLER; LIMPert, 1993).

Toda aquisição apresenta à empresa adquirente a opção de estabelecer um grau e um ritmo de integração. Diversos estudos mostram que muitos dos processos de aquisição não atingiram o objetivo pretendido devido a um grau e a um ritmo de integração estabelecido erroneamente. Ou seja, ora têm-se um grau e um ritmo demasiado reduzidos, ora têm-se um grau e um ritmo demasiado acelerados. Assim, a escolha da intensidade de integração ocorre com base em uma escala que leva em consideração uma análise dos fatores fundamentais de sucesso e do incremento estratégico. Portanto, os objetivos que motivaram a aquisição estão diretamente ligados ao grau de integração (NADLER; LIMPert, 1993; STAUB, 2004).

A escala do processo de integração pode apresentar dois extremos: em um não há nenhuma integração da empresa-mãe com a empresa adquirida, que é colocada na carteira de títulos daquela; em um outro, o grau de integração pode ser completo, sendo a empresa adquirida absorvida e consolidada na adquirente. Entre esses dois extremos há uma variedade de estágios de integração. O estágio central pode ser definido como integração ajustada, no qual algumas atividades e funções da empresa adquirida são integradas com a empresa principal e outras permanecem separadas e independentes (NADLER; LIMPert, 1993).

Os autores ressaltam que a empresa adquirente deve ficar atenta aos riscos que estão sujeitas por optarem por um grau de integração rápido e se integrarem completamente, destruindo assim parte do valor dos bens adquiridos. Ou, então, aos riscos de não haver a integração no tempo adequado, ocorrendo, assim, a falta de ação.

Tanure e Cançado (2005, p. 12) afirmam que “Essa etapa envolve divergências de cultura, e, por isso, deve ser cuidadosamente planejada”. Essa afirmação baseia-se na diversidade cultural existente nas empresas envolvidas em processos de aquisição. Assim, as autoras identificam, partindo dos estudos diversos estudiosos, três níveis mais frequentes de aculturação na etapa da integração: a assimilação, a mescla; e a pluralidade cultural.

Na assimilação cultural, há uma cultura dominante e observa-se um alto grau de mudança para a empresa adquirida e baixo grau de mudança para a empresa adquirente. Pode haver uma imposição pela empresa adquirente de seus métodos, regras, procedimentos e, principalmente de sua cultura.

Na mescla cultural, existe uma convivência de culturas, sem a dominância de uma delas, com moderado grau de mudança tanto para a empresa adquirida como para a empresa adquirente. Nesse nível de aculturação, pode haver a formação de uma terceira cultura. Em termos teóricos, pode-se afirmar que pode existir um equilíbrio entre as culturas, mas na

prática esse fato pode ser difícil, pois uma das partes tende a dominar, de forma sutil ou impositiva.

A pluralidade cultural ocorre quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente sobre a empresa adquirida, com baixo grau de mudança para a empresa adquirida e baixo grau de mudança para a empresa adquirente. Nesse nível de aculturação, há uma convivência de culturas diferentes. No decorrer do tempo, há uma tendência de a empresa adquirente interferir na empresa adquirida pela introdução de sistemas de acompanhamento e controle diferentes dos existentes na adquirida. Nesse caso, o nível de aculturação é transitório, contudo não necessariamente breve.

Definida a estratégia de integração, a grande questão passa a ser: Como implementar essa estratégia? Esse processo apresenta quatro componentes: ação estratégica necessária; manutenção e reparos do negócio; administração da transição; e provisão de suporte de pessoal (NADLER; LIMPert, 1993).

Os autores recomendam que, quando possível, as etapas iniciais do processo de integração em uma aquisição estejam planejadas, apoiadas e prontas para serem adotadas antes do anúncio da compra, pois a integração inicia-se no momento do anúncio. Torna-se de importância crítica a elaboração dos planos do processo de integração antes do anúncio, para que o processo se inicie o mais rápido possível. Os autores também recomendam que os agentes organizacionais envolvidos na elaboração das estratégias de integração tenham participado efetivamente da etapa de negociação, em função da influência existente entre as questões de integração e a natureza da transação realizada.

Mediante o exposto sobre o processo de aquisição, pode-se concluir que é necessário que ocorra uma harmonia entre as novas formas estruturais, processos e tecnologias adotadas pelas empresas e as atitudes e valores organizacionais, de modo que o todo organizacional

evolua incrementalmente diante dos processos de combinações estratégicas (GERSTEIN, 1993). Nas próximas seções, serão discutidos os principais componentes organizacionais que compõem a arquitetura organizacional.

2.4 Arquitetura organizacional

Arquitetura organizacional pode ser definida como algo além dos aspectos específicos da estrutura organizacional, sendo uma visão mais abrangente dos elementos constituintes do projeto dos sistemas social e de trabalho que formam uma empresa complexa, segundo Nadler (1993). Engloba a empresa formal, o projeto de práticas de trabalho, a natureza da empresa informal ou estilo de operação e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal.

Gerstein (1993, p. 6) define arquitetura organizacional como “[...] a arte de modelar o espaço organizacional para satisfazer necessidades e aspirações humanas.” O autor também propõe determinadas condições que levam à excelência do projeto da arquitetura organizacional. A primeira é o primado da finalidade, baseado no princípio de que a forma segue a função. A segunda trata-se da adequação arquitetônica, em que é necessário ter um estilo arquitetônico capaz de satisfazer as exigências da situação e das pessoas que vivem essa situação. A terceira refere-se ao uso de materiais estruturais capazes de implementar a arquitetura. A quarta contempla a disponibilização das tecnologias colaterais necessárias.

Esse autor propõe que a arquitetura organizacional é, essencialmente, uma forma de arte social que deve permanecer fundamentada nas necessidades de seus consumidores e das pessoas que trabalham na empresa cotidianamente e que a harmonia entre as atitudes e valores

das pessoas, de um lado, e a estrutura, os processos e a tecnologia, de outro, é fundamental para que as empresas inovadoras sejam bem sucedidas em relação às mudanças.

Nadler e Tushman (1993) afirmam que a expressão *arquitetura organizacional* é usada para caracterizar a ampla série de decisões que os administradores tomam sobre as empresas. No nível superior, os atores organizacionais têm de tomar as decisões sobre a forma como a configuração, a dinâmica e a estética dos vários elementos devem ser combinadas para se criar uma empresa produtiva.

Esses autores propõem um modelo para a obtenção da eficiência organizacional (FIG. 4). Esse modelo baseia-se no fato de que a empresa é um sistema que toma insumos do seu contexto. Os principais elementos desse contexto são o ambiente, os recursos existentes e a história. Desse contexto surge a estratégia, importante insumo para a tomada de decisão, e, a partir daí, surge o produto, que é gerado a partir da adequação de quatro elementos entre si: o trabalho, o pessoal, a estrutura e os processos formais, e as disposições organizacionais formais. A dinâmica crítica do modelo é a congruência estabelecida entre os elementos constituintes.

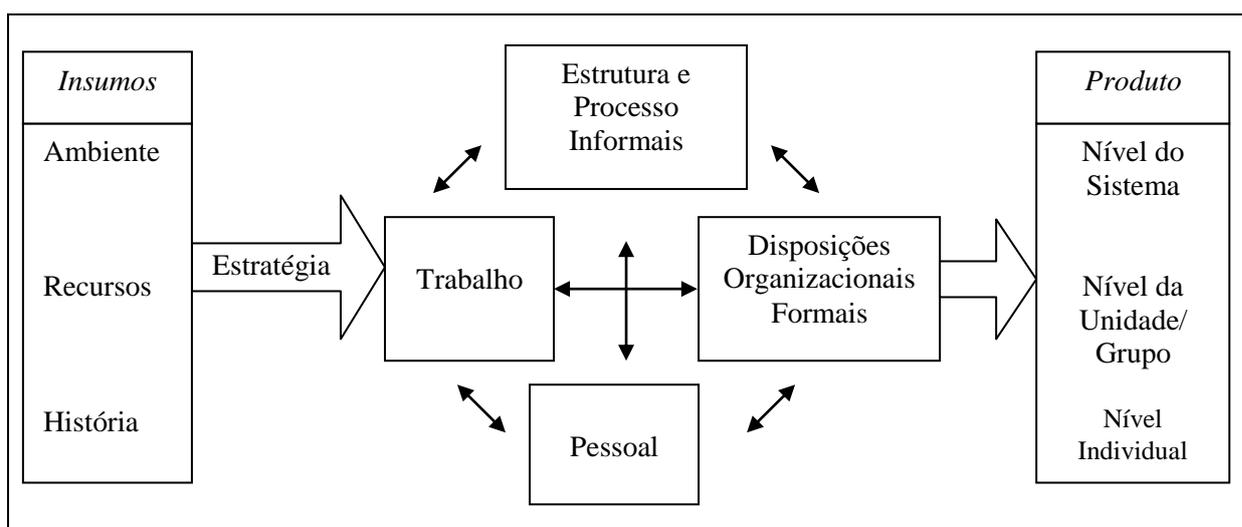


FIGURA 4 – Modelo organizacional

Fonte: NADLER; TUSHMAN, 1993, p. 43.

O modelo proposto não estabelece bases para uma decisão arquitetônica específica, mas leva a uma reflexão sobre o ambiente na qual as decisões são tomadas e também proporciona uma linguagem comum para a discussão dos elementos organizacionais e as atividades de arquitetura (NADLER; TUSHMAN, 1993).

A arquitetura organizacional abrange muito mais que a estrutura de uma empresa. Porém, para uma análise daquela, o estudo da estrutura torna-se imprescindível, visto que a esta estabelece a forma característica da entidade e delinea suas fronteiras com o ambiente. Pode-se considerar a estrutura como uma moldura, dentro da qual todos os elementos da arquitetura organizacional são desenvolvidos (NADLER, 1993).

Com base no exposto acima, nas próximas seções serão discutidas as principais características da estrutura organizacional, suas configurações, tipologias e características. No presente estudo, este tema é essencial, pois busca-se analisar a reestruturação organizacional da empresa adquirente no processo de integração pós-aquisição.

2.5 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é um dos componentes que integra a arquitetura organizacional. Conforme já ressaltado, é por meio da estrutura que os objetivos organizacionais são atingidos. Segundo Hall (2004), a estrutura organizacional tem, basicamente, três funções:

- a) produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais, de maneira eficaz;

- b) minimizar ou regular as influências das variações individuais nas empresas, assegurando que os indivíduos se adaptem às exigências organizacionais, e não o contrário; e
- c) estabelecer o cenário para que o poder seja exercido – mediante a fixação de quais posições possuem o maior poder; o estabelecimento das condições para que as decisões sejam tomadas – por meio do fluxo de informações; e a criação de um contexto para que as atividades sejam realizadas – as estruturas são os espaços para as ações organizacionais.

A estrutura organizacional, segundo Stoner e Freeman (1995), pode ser definida como a forma pela qual as atividades da empresa são divididas, organizadas e coordenadas, podendo ser classificadas em dois tipos: estrutura formal; e estrutura informal. A estrutura formal é definida pelo organograma da empresa, o qual mostra as funções, os departamentos ou as posições na empresa e o modo como esses elementos relacionam entre si. Muitas vezes, o organograma pode ocultar algumas características da estrutura organizacional: teoricamente, indivíduos que estão no mesmo nível em um organograma possuem a mesma autoridade e responsabilidade; entretanto, na prática, a realidade pode ser diferente. A estrutura informal é formada pelos relacionamentos interpessoais na empresa, os quais não são documentados nem reconhecidos formalmente. Surgem, inevitavelmente, em decorrência das necessidades grupais e pessoais dos indivíduos, não sendo apresentados no organograma. A tomada de decisão na empresa é afetada pelos relacionamentos interpessoais.

Pode-se afirmar que a estrutura organizacional não é fixa; ela molda e é moldada pelo contexto organizacional e pelas interações que ocorrem nas empresas. Ou seja, a estrutura organizacional é dinâmica, e não estável. Pode-se dizer também que a sua principal finalidade

não é a conformidade total, mas sim o controle da aleatoriedade comportamental (HALL, 2004).

Segundo Hall (2004), diversos estudos realizados supõem que exista uma única estrutura em uma empresa. O autor contesta essa argumentação afirmando que existem diferenças estruturais constatadas entre unidades de trabalho, departamentos e divisões, assim como também entre os níveis hierárquicos de uma mesma empresa. Portanto, a estrutura organizacional apresenta uma variação intra-organizacional, tanto nas unidades que a compõem como ao longo da hierarquia constituída.

Mintzberg (2001) corrobora a afirmativa de que a estrutura organizacional não é estável, e sim dinâmica. E vai além, dizendo que estrutura e estratégia andam lado a lado e que são, portanto, interdependentes, cada uma influenciando a outra. A prova dessa afirmação é o fato de que, muitas vezes, diante de uma nova estratégia a estrutura precisa ser reformulada. Em outras situações, a escolha de uma determinada estratégia pode ser influenciada pelas realidades e pelos recursos potenciais da estrutura existente. Ou seja, à medida que as estratégias organizacionais são revistas, a estrutura pode sofrer alterações e ser modificada para atender ao objetivo fim da estratégia.

Para Staub (2004), a empresa pode ser vista como uma combinação de estrutura e processo, sendo a estrutura baseada num sistema de papéis interconectados, nos quais as relações verticais e horizontais são definidas por um repertório de comportamentos relacionados à ocupação dos cargos. Cargos e papéis têm dinâmicas distintas no contexto da estrutura organizacional. As atividades, tarefas, funções e cargos correspondem à dimensão objetiva, estruturada e operante da empresa e estão vinculadas à estrutura dos papéis ocupacionais exercidos pelos indivíduos. O cargo representa uma posição no sistema organizacional definida em termos de um conjunto de direitos e obrigações e o papel

corresponde ao aspecto dinâmico da posição, caracterizando-se pelo comportamento esperado pelos outros, segundo prescrito pelo repertório de direitos e obrigações posicionais.

Diante dessas variadas perspectivas, na próxima seção serão feitas considerações objetivando estabelecer um conceito para a estrutura organizacional. Os primeiros estudos sobre a estrutura organizacional concentraram-se nos aspectos formais, normalmente representados em um organograma, destacando a divisão do trabalho, a alocação de autoridade e responsabilidade, e a utilização de mecanismos de coordenação requeridos para o funcionamento integrado das unidades organizacionais (BRUM; ASSIS; COSTA, 2004). Nesse tópico do estudo, será abordado o conceito de estrutura organizacional por meio da visão de autores como Hall (2004) e Mintzberg (1995), que desenvolveram estudos e contribuíram para o avanço do tema.

2.5.1 Características da estrutura organizacional, segundo Hall

Para que se estabeleça um conceito sobre as estruturas organizacionais, faz-se necessário estudar das formas que elas assumem. Segundo Hall (2004), as formas estruturais variam de acordo com a presença de características como complexidade, formalização e centralização.

A complexidade está ligada à quantidade de divisões e níveis hierárquicos em uma empresa. Pode variar internamente nas empresas ou entre empresas. O entendimento das diferenças entre os graus de complexidade torna-se necessário para que se tenha uma compreensão global das empresas. Os componentes da complexidade mais comumente identificados são: diferenciação horizontal; diferenciação vertical ou hierárquica; e dispersão geográfica (HALL, 2004).

A diferenciação horizontal refere-se ao modo como são subdivididas as tarefas desempenhadas pela empresa. Existem duas maneiras básicas de divisão das tarefas: primeira, quando a tarefa é entregue a um especialista para que ele a execute por inteiro; e a segunda, quando a tarefa é subdividida em etapas, de forma que pessoas não especialistas possam executar cada uma dessas etapas. Portanto, é possível avaliar a complexidade horizontal pelo número de diferentes cargos existentes na hierarquia.

A diferenciação vertical, ou hierárquica, refere-se à quantidade de níveis existentes entre o principal executivo de uma empresa e os empregados encarregados pela produção. Sendo assim, é possível afirmar que quanto maior o número de níveis, mais hierarquizada será a empresa e maior será a dificuldade de controle, coordenação e comunicação.

O terceiro componente da complexidade é a dispersão geográfica, que pode ser uma forma de diferenciação horizontal ou vertical. Ou seja, o pessoal e as atividades podem estar dispersos geograficamente por meio da separação dos centros de poder ou tarefas. Vale lembrar que a dispersão geográfica passa a não ser mais um componente da complexidade quando a empresa executa as mesmas tarefas com a mesma divisão de trabalho e hierarquia em diversos locais.

Uma das premissas citadas pelo autor para a análise da complexidade organizacional é que existe uma tendência de que a empresa se torne mais complexa à medida que as atividades desempenhadas e o ambiente que a circunda se tornem mais complexos. E, ainda, que tamanho e complexidade andam juntos. Ou seja, caso a empresa sobreviva ao mercado e cresça de tamanho, tornar-se-á mais complexa e maior será a dificuldade de coordenação e controle.

A formalização, o segundo elemento da estrutura organizacional, significa o grau em que as regras e os procedimentos são detalhados em uma empresa. Esse grau apresenta uma

variabilidade e influencia os indivíduos, pois, à medida que os decisores percebem que os membros da empresa necessitam de menos controle, a formalização tenderá a ser menor. Se perceberem que há necessidade de um controle rigoroso, o grau de formalização será alto. O alto grau de formalização exige uma grande quantidade de regras e procedimentos para a orientação dos membros da empresa, possuindo, assim, um significado político e ético, interferindo no controle sobre os indivíduos da empresa (HALL, 2004).

A formalização pode ser benéfica ou maléfica. Ou seja, pode ajudar o indivíduo a desenvolver determinada tarefa por haver um procedimento de como realizá-la ou pode agir de maneira coercitiva, forçando-o a obedecer a certas regras e limitando a ação.

Hall (2004) afirma que a formalização não se trata de um conceito neutro e que a maioria das empresas se posiciona entre dois extremos de uma escala: o ponto zero de uma escala, variando da formalização máxima – regras e procedimentos altamente severos – à formalização mínima – não existem regras e procedimentos desenvolvidos; e os membros da empresa precisam estabelecer seu próprio julgamento para a tomada de decisões.

É possível estabelecer um elo entre a formalização e o treinamento de uma equipe, visto que estudos realizados comprovaram que as empresas que possuíam muitas regras e alta supervisão apresentavam equipes de trabalho menos profissionalizadas. Os indivíduos que possuíam alta qualificação ficavam em um nível privilegiado, tomando as decisões e conquistando um poder maior que os menos qualificados.

Nesse sentido, vale ressaltar a discussão sobre a ligação entre a formalização e a tecnologia. Vários estudos, conforme Hall (2004), foram realizados objetivando estabelecer uma relação de causa e efeito – a tecnologia servindo de importante sinalizador do grau de formalização das empresas. Outros estudos, entretanto, apontam a inversão dessa relação de causa e efeito: as especificações relativas às regras e procedimentos originaram um alto nível

de tecnologia. Constatase que existe um alto grau de correlação entre a formalização e a tecnologia, mas não se pode estabelecer uma relação de causa e efeito.

O autor também afirma que conceitos como cultura organizacional e tradição – isto é, o contexto em que a empresa surgiu e foi desenvolvida – influenciam o seu grau de formalização. Portanto, não é possível definir uma resposta única de qual o melhor grau de formalização levando em consideração os pontos de vista do indivíduo e da empresa.

Outro elemento constituinte da estrutura organizacional é a centralização. Trata-se da forma como o poder é distribuído nas empresas. A estrutura organizacional pode ser considerada como constitutiva ou constituída, bem como a disseminação do poder. À medida que o poder é alternado entre os membros da empresa, é considerada constituída. É constitutiva por implicar ações tendo em vista a obediência às regras e às decisões impostas pelos agentes do poder (HALL, 2004).

A centralização apresenta dois principais elementos. O primeiro é o direito da tomada de decisões. Se esse direito for exercido pelo alto escalão da empresa, pode-se dizer que a mesma é centralizada. Nessa situação, as decisões são tomadas em níveis mais baixos, mas são baseadas em políticas organizacionais geradas pela alta administração, implicando também um alto grau de centralização. Quando há uma democracia – ou seja, as decisões são tomadas coletivamente – nos níveis mais baixos, mas embasadas nas políticas organizacionais, pode-se dizer que, ainda assim, há a centralização, mas em um grau mais reduzido.

O segundo elemento da centralização é a avaliação das atividades organizacionais, que determina a maneira apropriada e correta de se realizá-las. Se a avaliação é feita nos níveis mais altos da empresa, há a centralização e, conseqüentemente, haverá também uma empresa com políticas centralizadoras.

Para uma maior compreensão sobre a centralização, Hall (2004) examina três fatores: tamanho, tecnologia e relações ambientais. No que se refere a tamanho, pode-se afirmar que quanto maior o tamanho da empresa, maior será a necessidade de delegação de poder, o que exigirá o estabelecimento de regras e normas. Assim, um tamanho maior pode acarretar maior centralização. Entretanto, o autor constata que as relações entre esses fatores e a centralização não são diretas, variando em função da situação vivenciada e da sociedade da qual a empresa faz parte.

Uma empresa centralizada está relacionada à sociedade cujos indivíduos têm pouca influência sobre o seu trabalho. Constata-se que o grau de centralização está diretamente ligado ao que a empresa supõe a respeito da capacidade de autocontrole de seus membros.

Em síntese, Hall (2004) verifica que os variados graus de complexidade, formalização e centralização existentes nas empresas estão associados ao contexto na qual a empresa se desenvolve e às ações organizacionais relacionadas à estrutura. Sob essa ótica, o autor ressalta que os fatores contextuais englobam o tamanho organizacional, a tecnologia aplicada, o ambiente social e físico, a cultura interna da empresa e a cultura nacional em que a empresa opera. A combinação desses diversos fatores será determinante do tipo de estrutura organizacional que a empresa adota, tema a ser tratado na próxima seção.

2.5.2 Tipos de estruturas organizacionais

O desenho ou estrutura organizacional pode variar de acordo com várias dimensões; como: formalização, hierarquia de autoridade, amplitude de controle, especialização e departamentalização, segundo Chiavenato (2005). Em função do grau de cada dimensão, é possível estabelecer o desenho organizacional. A estrutura organizacional, segundo Stoner e

Freeman (1995), pode ser de três tipos, que variam em função da departamentalização: estrutura funcional; estrutura por produto ou mercado; e estrutura matricial. A maioria das empresas adapta e combina esses tipos de estrutura para alcançar os objetivos pretendidos.

A estrutura funcional é uma forma de departamentalização na qual todos os indivíduos da empresa engajados em uma determinada função são agrupados em uma mesma unidade. Esse tipo de estrutura é utilizado, na maioria das vezes, por empresas que apresentam uma linha de produção limitada que necessita de um alto grau de recursos especializados. À medida que as empresas crescem de tamanho, seja pela expansão geográfica ou pela ampliação da linha de produção, algumas desvantagens desse tipo de departamentalização podem surgir: torna-se mais difícil a tomada de decisões ou a ação rápida para a resolução de determinado problema, pois o administrador tem que recorrer à matriz, o que pode ser demorado, atrasando a tomada de decisão; e a coordenação das tarefas pode ficar mais difícil, pois cada unidade preocupa-se com as suas responsabilidades e funções, gerando dificuldade de todas as unidades trabalharem unificadas para alcançar o objetivo global da empresa.

A estrutura divisional por produto ou mercado corresponde à divisão dos departamentos da empresa na qual são agrupados todos os indivíduos envolvidos na atividade referente a determinado tipo de produto ou mercado. Quando essa divisão trata-se de um grande departamento da empresa, pode parecer que é uma empresa separada que se dedica a fabricar, comercializar e vender um produto específico ou a servir um mercado específico. Para empresas grandes e com alta diversidade de produtos, fica complicado atender aos objetivos da empresa por meio de uma divisão funcional. Nesse caso, a empresa cria divisões que são, basicamente, unidades semi-autônomas, que projetam, produzem e comercializam seu próprio produto. Essas divisões têm responsabilidades pelos lucros e prejuízos advindos

de sua atividade, mas não é uma empresa separada, pois o dirigente da divisão precisa reportar à matriz para tomar decisões.

Esse tipo de estrutura pode seguir três padrões diferentes. Na divisão por produto, há uma divisão diferente para cada tipo de produto. Esta divisão é lógica quando os produtos exigem uma tecnologia e métodos de produção diferentes. Na divisão geográfica, a divisão é baseada na necessidade de instalação da produção em determinado local; ou seja, quando a fábrica precisa estar situada próximo das fontes de matéria-prima ou de grandes mercados consumidores ou de mão-de-obra especializada. E, por último, a divisão por cliente, que ocorre quando há linhas de produção altamente diversificada e a maior parte de seus produtos é destinada a um cliente específico.

A estrutura divisional apresenta a vantagem de os gerentes de divisões terem mais autonomia, o que alivia a carga da administração central. Essa autonomia é gerada pelo fato de as atividades, capacidades e competências estarem agrupadas num mesmo lugar, sendo um indivíduo responsável pela coordenação do trabalho. Nesse sentido, é possível medir os lucros e prejuízos da divisão avaliando-se o desempenho de uma administração divisional.

Nenhum dos tipos de estrutura apresentados atende a todas as necessidades de uma empresa. Assim, tem-se a estrutura matricial, que objetiva a combinação dos benefícios da estrutura funcional e da divisional, e a evitação das desvantagens dessas estruturas. Nesse tipo de estrutura, a partir de um projeto que envolva diversas competências, são agrupados indivíduos de diversos departamentos. O indivíduo fica subordinado, ao mesmo tempo, a um gerente funcional ou de divisão e a um gerente de projeto ou de grupo. Há uma autoridade dual, um sistema de comando múltiplo.

Evans; Pucik; Barsoux (2002) afirmam que forças, tais como as advindas dos processos de combinações estratégicas – alianças e aquisições – impulsionam as empresas a

adotarem o tipo de estrutura organizacional matricial. Entretanto, constatam que em empresas que atuam em um ambiente globalizado e complexo e que utilizam esse modelo é possível que ocorra a descaracterização da estrutura matricial e a da equipe matriz à medida que a complexidade da internacionalização aumenta. Essa descaracterização da estrutura pode implicar problemas no resultado dessas empresas, sendo necessário que as mesmas revejam a forma mais adequada de estruturação.

Assim, o foco das empresas que atuam globalmente passa a ser uma estrutura em rede, com estruturas horizontais de coordenação baseadas no relacionamento de parceria lado a lado. Essa estrutura apresenta uma coordenação horizontal, cujo papel é transformar a coordenação vertical. Exemplo dessa modificação é fazer com que o líder passe do papel de controlador para o de estrategista (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

Segundo Castells (1996), redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos pontos, desde que consigam comunicar-se entre si, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação. Uma estrutura com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico e suscetível de inovação, sem ameaças ao seu equilíbrio.

Na estrutura em rede, as divisões são encontradas apenas nos níveis mais baixos da estrutura. A responsabilidade pelas tomadas de decisão e o gerenciamento da empresa são de todos os gerentes seniores. Nesse sentido, as funções das equipes corporativas são de facilitadores da rede; e não de especialistas em determinada atividade. Dessa forma, as diretrizes utilizadas para a ligação das atividades organizacionais passam a ser regionais e locais, e o controle deixa de existir para dar espaço à mensuração dos resultados, objetivando a melhoria contínua da autogestão (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

Após o delineamento do conceito de estrutura organizacional, com base na análise das formas estruturais das empresas, é possível adentrar no estudo dos tipos de configurações organizacionais proposto por Mintzberg (1995, 2001).

2.5.3 Configurações e tipologias da estrutura organizacional, segundo Mintzberg

A reflexão sobre os tipos de configurações e as tipologias da estrutura organizacional é embasada em dois conceitos fundamentais: divisão do trabalho em diferentes tarefas e coordenação entre essas tarefas; e entendimento da empresa propriamente dita, isto é, a empresa em termos de um conjunto de partes inter-relacionadas. A estrutura organizacional é definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas, sendo o seu delineamento obtido a partir da manipulação de uma série de parâmetros, elementos ou variáveis (MINTZBERG, 1995).

O autor destaca cinco tipos de mecanismos de coordenação que abrangem a forma como a empresa coordena suas tarefas, conforme FIG. 5:

- a) Ajustamento mútuo – coordenação das tarefas por meio do processo simples da comunicação informal, com o controle na mão dos operadores. Ocorre nas empresas mais simples;
- b) Supervisão direta – coordenação por meio de um indivíduo, que tem responsabilidades sobre o trabalho dos outros, dando instruções e monitorando as ações dos demais;
- c) Padronização dos processos de trabalho – controle da tarefa por meio do estabelecimento de diretrizes e normas a serem seguidas para a concretização da tarefa;

- d) Padronização dos resultados – a coordenação do trabalho é obtida por meio da definição do produto/serviço com propriedades predeterminadas; e
- e) Padronização das habilidades dos operadores – alcançada quando o tipo de treinamento indispensável para a realização da tarefa é especificado.

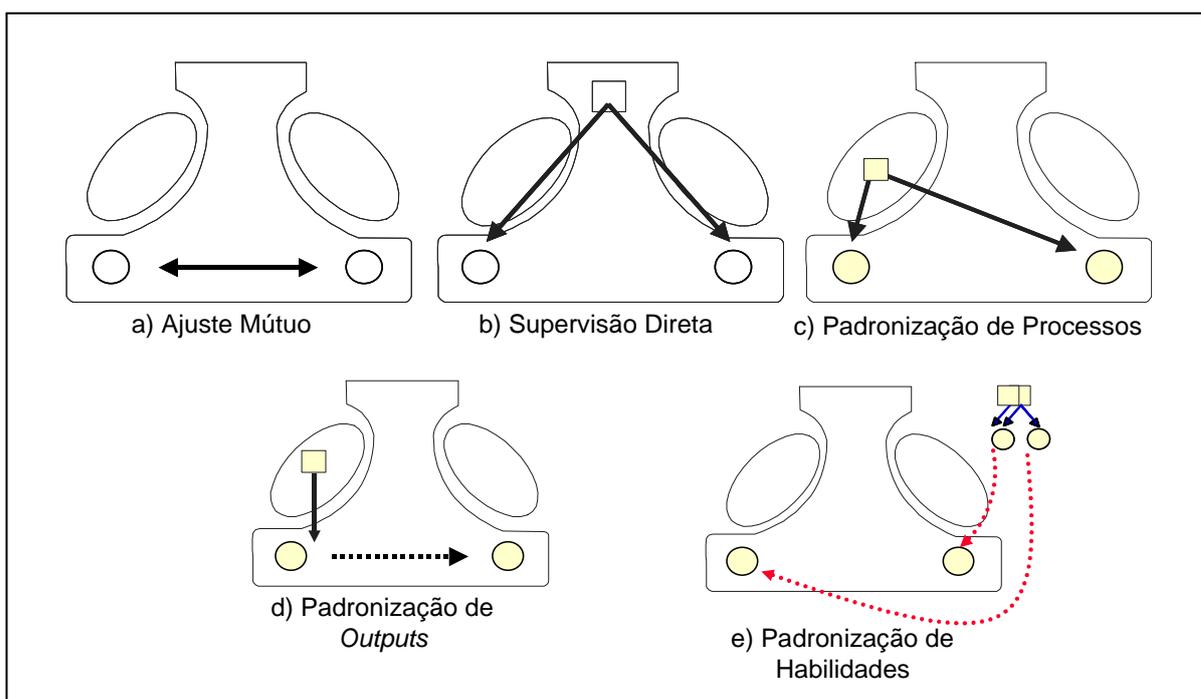


FIGURA 5 – Mecanismos básicos de coordenação

Fonte: MINTZBERG, 2001.

Esses mecanismos são considerados como elos fundamentais que mantêm as empresas unidas e em funcionamento. Mintzberg (1995, p. 15) afirma que à medida que o trabalho da empresa se expande e se torna mais complexo, os mecanismos vão se alternando:

do ajustamento mútuo para a supervisão direta, e depois para a padronização, de preferência para a dos processos de trabalho, ou caso contrário para as saídas, ou ainda para a das habilidades, finalmente revertendo para o ajustamento mútuo inicial.

O mecanismo de controle adotado pelas empresas vai depender das condições específicas a que estão sujeitas. A empresa pode apresentar um único ou vários mecanismos.

Na administração contemporânea, encontra-se uma mescla desses mecanismos, diferentemente da década de 1950, por exemplo, quando predominavam a supervisão direta e a padronização, e havia a premissa de que existia uma única estrutura para todos os tipos de empresas.

Vários estudos nessa época focalizavam a estrutura formal, baseada no relacionamento permitido e regulamentado entre os participantes da empresa. Posteriormente, passou a dar-se ênfase à estrutura informal, fundamentada nas relações não oficializadas no grupo de trabalho. Pesquisas mais recentes comprovam que as estruturas formais e informais são entrelaçadas e, muitas vezes, impossíveis de serem distinguidas (MINTZBERG, 1995).

Partindo para a análise da empresa em termos de um conjunto de partes inter-relacionadas, Mintzberg (1995) identifica cinco partes que compõem a empresa e que variam em grau de importância com o formato organizacional da empresa (FIG. 6):

- a) Núcleo operacional – engloba os operadores organizacionais que desenvolvem o trabalho básico. Pode ser denominado o “coração das empresas”, pois trata-se da parte que produz resultados essenciais e mantém viva a empresa. A padronização é elevada, a fim de se proteger as operações das perturbações externas;
- b) Cúpula estratégica – encontra-se na outra extremidade da empresa onde estão os indivíduos responsáveis por seu desenvolvimento estratégico. Esse desenvolvimento é obtido por meio da tomada de decisões, objetivando o cumprimento das exigências daqueles que controlam ou exercem poder sobre a empresa e das condições fronteiriças, ou seja, das relações com o ambiente. Enfim, possui a perspectiva mais ampla da empresa, caracterizada por um trabalho com baixa padronização, visto longos ciclos de tomadas de decisão;

- c) Linha intermediária – constitui a ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional, por meio de uma cadeia de gerentes com autoridade formal. A necessidade dessa cadeia completa de gerentes varia diretamente com o porte organizacional e com o quanto a empresa se sustenta na coordenação de tarefas pela supervisão direta;
- d) Tecnoestrutura – engloba os analistas responsáveis pela padronização do trabalho dos demais, não estando envolvidos no desenvolvimento operacional em si, empregando boa parte do seu tempo com as comunicações informais. Dessa forma, a tecnoestrutura somente é eficaz quando consegue empregar técnicas para tornar o trabalho dos outros mais eficaz; e
- e) Assessorias de apoio – têm como função sustentar a empresa fora de seu fluxo operacional. Estão presentes em vários níveis da hierarquia, dependendo de quem recebe seus serviços. Vale salientar que, muitas vezes, são ignoradas na literatura que trata da estrutura organizacional. Às vezes, são englobadas como tecnoestrutura, outras vezes são fornecedoras de informações, mas não há razão para tal confusão, visto que, mediante a análise dos conceitos percebe-se que não padronizam trabalho, e sim têm funções diversas para serem executadas, tais como assessoria jurídica, relações públicas, pesquisa e desenvolvimento.

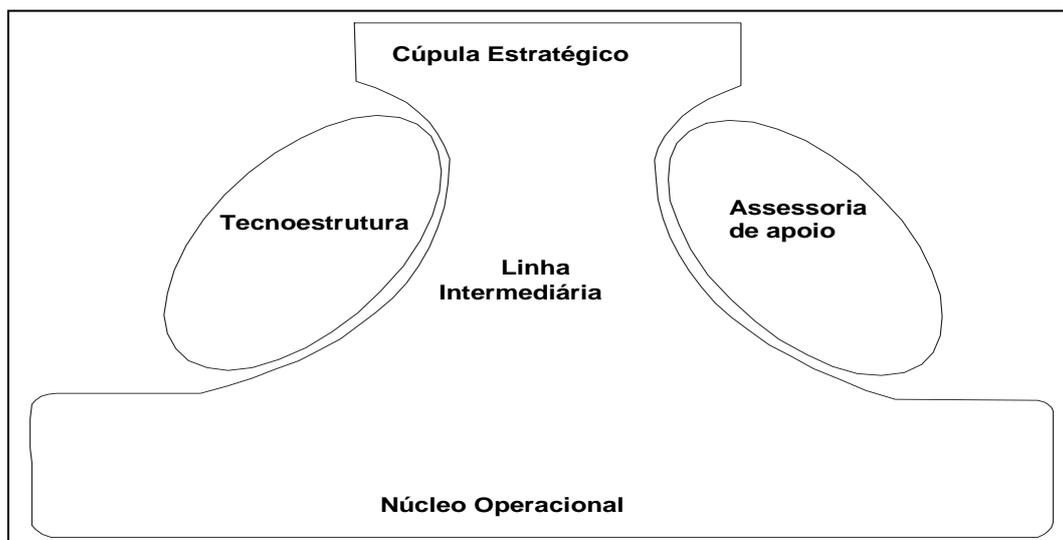


FIGURA 6 - As partes básicas de uma empresa

Fonte: MINTZBERG, 2001.

A fim de adentrar propriamente no âmbito das configurações organizacionais, Mintzberg (1995) enfatiza que as empresas devem estabelecer uma integração interna entre seus parâmetros para delinear sua configuração: especialização de tarefas; formalização do comportamento; treinamento e doutrinação; agrupamento e dimensões da unidade; sistemas de planejamento e controle; instrumentos de ligação; e descentralização. Também é necessária a compatibilidade com fatores situacionais: idade e dimensão da empresa; sistema técnico; meio ambiente; poder; e controle externo, por exemplo, objetivando assim, constituir uma configuração eficaz. Mintzberg (1995) descreve cinco tipos de configurações organizacionais, mostrando características e o grau de influência das partes que compõem as empresas.

2.5.3.1 Estrutura simples

A estrutura simples pode ser caracterizada por pequena hierarquia administrativa e pouca formalização, planejamento e treinamento. A parte chave dessa configuração é a cúpula

estratégica, com o poder sobre as decisões centralizado nas mãos do principal executivo. Dessa forma, a tomada de decisões é flexível, pois permite respostas imediatas. Sob determinada ótica, a estrutura simples não é uma estrutura, pois não faz uso dos principais instrumentos formais de uma estrutura. Na maioria das vezes, o ambiente da estrutura simples tende a ser um só e, simultaneamente, simples (permite o controle por uma única pessoa) e dinâmico (não há como padronizar, tendo em vista a impossibilidade de se prever o estado futuro da empresa). A maioria das empresas passa por uma estrutura simples em seus anos iniciais de formação, e muitas delas permanecem nesse estado além desse período, sem necessidade e empenho de alteração da configuração utilizada. As empresas empreendedoras, que são administradas pelo proprietário e não seguem tendências de mercado, são as que apresentam quase todas as características de uma estrutura simples.

2.5.3.2 Burocracia mecanizada

A configuração burocracia mecanizada é altamente especializada, com procedimentos operacionais bastante padronizados. O núcleo operacional apresenta uma clara divisão do trabalho, com as tarefas definidas e especializadas tanto horizontal quanto verticalmente.

A tecnoestrutura é parte chave dessa configuração; abrigando os analistas responsáveis pela padronização do trabalho, enquanto a cúpula estratégica encarrega-se da coordenação das funções e resolução de conflitos. O fluxo da tomada de decisão ocorre de cima para baixo, com hierarquia bem definida, tanto no núcleo operacional quanto nas linhas intermediárias e nas assessorias.

Os tipos de empresas que se enquadram nessa configuração são as que apresentam idade e volume de trabalho operacional suficientes para justificar a padronização. Na maioria

das vezes, trata-se das empresas de produção em massa, como as do setor siderúrgico, por exemplo. Os ambientes simples e estáveis são propícios para a configuração da burocracia mecanizada, tendo em vista a possibilidade de racionalização do trabalho em tarefas simples e repetitivas, ou seja, padronizado.

A burocracia mecanizada é a configuração que mais se aproxima dos princípios clássicos da administração, destacando a divisão do trabalho e a distinção das unidades em todas as suas formas – hierarquia, posição, função, linha e assessoria. As burocracias mecanizadas são estruturas não adaptativas às mudanças estratégicas organizacionais devido às principais características, já apresentadas.

Contrapondo o disposto anteriormente, pesquisa realizada por Brum; Assis; Costa (2004) faz uma análise da tipologia proposta por Mintzberg (1995) em empresas do terceiro setor. Esse estudo concluiu que a maioria das empresas pesquisadas apresenta uma tendência à tipologia diversificada, com unidades moldadas por uma estrutura burocrática. Conforme estabelecido pela tipologia de Mintzberg (1995), empresas com esse tipo de estrutura deveriam atuar em ambientes simples e estáveis. Entretanto, o que se observa é que as mesmas estão inseridas em um contexto complexo e dinâmico. Dessa forma, os autores fazem o seguinte questionamento:

[...] ou as configurações apresentadas por Mintzberg não se adequam às organizações do terceiro setor, precisando ser adaptadas de alguma forma, ou tais organizações estão trabalhando sob uma ótica um pouco equivocada, necessitando neste caso, reestruturar alguns de seus parâmetros de forma a ser tornarem mais adequadas no ambiente em que atuam. (BRUM; ASSIS; COSTA, 2004, p. 14).

2.5.3.3 Burocracia profissional

A burocracia profissional assemelha-se à burocracia mecanizada no que diz respeito à padronização, só que é voltada para a padronização das habilidades. Ou seja, especialistas são

treinados e doutrinados e com isso detêm o controle sobre o seu trabalho, destacando assim o núcleo operacional como parte chave da empresa.

Enquanto a burocracia mecanizada apóia-se na autoridade de natureza hierárquica, a burocracia profissional é embasada na autoridade de natureza profissional, isto é, o poder de perícia dos especialistas. Esse poder também é reforçado pela dificuldade de padronização dos processos. O núcleo operacional possui grande autonomia individual, fazendo com que o fluxo de tomada das decisões seja de baixo para cima. Assim, as estratégias da cúpula, são, na maioria das vezes, orientadas pelo núcleo operacional. Hospitais, universidades, firmas de auditoria e empresas de produção artesanal podem apresentar esse tipo de configuração.

Aguiar e Martins (2004, p. 13) completam o exposto acima, com base nas tipologias de Mintzberg, e constataam em estudo realizado que:

[...] a configuração da estrutura organizacional predominante entre as Organizações Não-Governamentais pesquisadas foi a burocracia profissional. Entidades com estruturas organizacionais dessa natureza tendem a utilizar muito treinamento para padronizar as habilidades dos colaboradores e utilizam o parâmetro da doutrinação como complementar a esse mecanismo de padronização. Ademais, entidades que apresentam burocracias profissionais, como estrutura organizacional, preferem ambientes que sejam ao mesmo tempo estável e complexo. Estável para que possam padronizar e complexo para que possam descentralizar, ainda que de forma limitada. Apresentam ainda pouca especialização vertical das tarefas e tamanhos e idades variadas.

2.5.3.4 Forma divisionalizada

A forma divisionalizada passa a ser vantajosa para as empresas a partir do momento em que expandem para novos mercados ou adquirem outras firmas. Conseqüentemente, ocorrem alterações no grau de complexidade das tarefas, pois se faz necessário dividir a empresa em partes, com as devidas responsabilidades. Nesse sentido, a estrutura divisionalizada proporciona divisões estabelecidas pela cúpula estratégica com autonomia para planejar, decidir e produzir. Além de estabelecer as divisões da estrutura, a cúpula

estratégica também é responsável pelo planejamento estratégico e outras funções de suporte organizacional nessa estrutura.

A forma divisionalizada difere das demais configurações pelo fato de não constituir uma estrutura completa. Essa configuração focaliza o relacionamento estrutural entre o escritório central e as divisões, ou seja, entre a cúpula estratégica e o topo das várias linhas intermediárias. Com relação à descentralização, pode-se afirmar que a cúpula estratégica permite que as linhas intermediárias tomem as suas próprias decisões para alcançarem os resultados, porém esses resultados são controlados e monitorados pela cúpula. Pode-se constatar que as divisões trabalham com as estruturas da burocracia mecanizada, devido à padronização dos resultados.

Nesta estrutura, a padronização dos resultados é fundamental. Apresenta certa tendência para a centralização do poder, não somente nos níveis das divisões, mas também no nível da cúpula estratégica. Em casos de empresas com grandes tamanhos, esse fato ocasiona uma grande quantidade de poder em poucos pontos concentrados.

Nenhuma das configurações já apresentadas é capaz de lidar com uma inovação sofisticada exigida por determinadas situações. A estrutura simples só pode inovar de maneira simples. As burocracias mecanizadas e profissionais tratam-se de estruturas de desempenho, delineadas para a padronização e não para a inovação; e as estruturas divisionalizadas, apesar de certa flexibilidade, por padronizarem os resultados, também não são inovadoras.

2.5.3.5 Adhocracia

A configuração adhocracia é baseada na inovação, não apoiada em qualquer forma de padronização e caracterizada por uma estrutura matricial. Apresenta uma estrutura orgânica,

com pouca formalização de comportamento, trabalho baseado no treinamento formal, tendência para a formação de equipes de projeto com foco no mercado, descentralização seletiva dentro e entre essas equipes. As equipes formadas podem localizar-se em diversos pontos da empresa e envolvem várias combinações de gerentes de linha e profissionais em determinadas áreas de operação.

Dentre as configurações já examinadas, a adhocracia é a que apresenta maior distância dos princípios da administração clássica. O fluxo da informação e de tomada de decisão se dá de maneira flexível e informal, de forma que o objetivo final é a inovação. Assim, a permissão de poder é dada aos peritos, sendo desnecessário nesse caso a padronização, tendo em vista o alto grau de habilidades e conhecimentos desenvolvidos por meio de treinamentos em escala. Na adhocracia não há a monopolização do poder quando o objetivo é inovar. Sendo assim, a formulação das estratégias organizacionais não está claramente localizada ocorrendo a partir dos centros de decisão.

Os principais tipos de empresa que apresentam esta estrutura são as inovadoras em constante processo de inventividade e solução de problemas, tais como as de produtos petroquímicos, espaciais e fábricas de protótipos complexos. Nessas empresas, as mudanças ocorrem de maneira constante e rápida. Com isso, o mecanismo chave de coordenação das tarefas é o ajustamento mútuo.

Após a discussão de aspectos teóricos para compreender a arquitetura organizacional, com destaque para a estrutura organizacional, torna-se possível a visualização ampla dos dois temas para que seja explicitada a influência do processo de combinações estratégicas sobre a arquitetura organizacional, conforme descrito no próximo item.

2.6 Influência das combinações estratégicas na arquitetura organizacional

Conforme discutido nos tópicos anteriores deste estudo, as combinações estratégicas entre as empresas são fatos presentes e freqüentes na atual situação do mercado globalizado. Viu-se que à medida que as transformações no ambiente global e local vão ocorrendo, as empresas têm de responder imediatamente e apresentar estratégias para lidar externa e internamente com essa nova realidade, objetivando a sua sobrevivência e prosperidade. Com base nisso, será feita uma breve reflexão sobre as influências geradas pelas transformações globais e seus impactos nos processos de combinações estratégicas e nas configurações organizacionais das empresas.

A reestruturação corporativa demandada pelo processo de aquisição e implementada, essencialmente, na fase de integração de atividades, caracteriza-se, fundamentalmente, por mudanças e transformações na estratégia, na estrutura, nos sistemas, nos processos, nas práticas e nos papéis dos indivíduos (STAUB, 2004).

Com relação ao impacto de combinações estratégicas, Gaspar e Melo (1995) destacam que o processo de aquisição geralmente implica uma reestruturação com rearranjos na estrutura de papéis que pode levar à fragmentação da identidade dos indivíduos, com a perda da noção de pertencer à empresa. A insegurança em face do novo contexto, as mudanças propostas pelos novos controladores, o receio do fracasso e o temor de perder espaço e o de não obter reconhecimento na nova empresa geram medo e angústia.

Corroborando com os autores acima, Rodrigues (1997) ressalta que a mudança gerada desestabiliza os sistemas operacionais, técnicos e políticos de tal forma que as transformações na estrutura e nas relações de poder também envolvem riscos de dissolução da identidade e de desvinculação dos indivíduos com a empresa, pela perda do sentido de pertencer à empresa.

Com relação aos impactos que o processo de aquisição pode gerar em uma estrutura organizacional, Staub (2004) afirma que a redução de estruturas, da liberdade ou do controle, provavelmente, pode ativar o jogo da manipulação de informações. Mesmo quando as novas estruturas eliminam as fronteiras internas, os comportamentos anteriores persistem, pois são oriundos da territorialidade interna, mais do que qualquer divisão imposta pelo processo. Levando em consideração que as informações são essenciais nas empresas, principalmente nas situações pós-aquisição, importância deve ser dada a esse aspecto, pois o jogo aí gerado esconde informações que podem ser essenciais ao sucesso da aquisição.

Estudo realizado por Antunes (2002) provou que os objetivos que levaram às empresas a executar o processo de aquisição estão diretamente relacionados com o grau de integração e modificação das estruturas e com a duração do processo de reestruturação. A autora também constatou que a nova configuração organizacional é consequência da dinâmica de execução do processo de aquisição. Ou seja, foi possível estabelecer uma correlação entre a configuração da estrutura e as etapas do processo de aquisição: quanto mais rápido ocorrem as identificações e as consolidações das estratégias, mais dinâmicas são as mudanças nas estruturas organizacionais.

Para finalizar esta discussão, vale destacar o que Orsi (2003) comprovou em seu estudo sobre a relação entre estrutura organizacional e processos de aquisição. O autor analisou dois processos de aquisição que objetivavam a obtenção do conhecimento por meio da incorporação de bases externas. A aquisição mais bem sucedida foi a que adotou uma estrutura organizacional mais adequada ao perfil do negócio incorporado. Por outro lado, a empresa que adotou uma estrutura organizacional não compatível com o negócio da nova empreendedora, mais familiar do que o da compradora, causou um nível de artificialidade ao processo, que atrapalhou o processo de integração.

Enfim, outro resultado que merece destaque, conforme Antunes (2002), refere-se à provável redução na estrutura das empresas adquiridas com o objetivo de gerar maior eficiência operacional, enquanto na estrutura da empresa adquirente não é comum haver grandes modificações, mas apenas mudanças, por exemplo, a incorporação de funções da adquirida para evitar esforços repetidos.

Conclui-se, assim, que diversas são as possibilidades de mudanças e de reestruturação organizacional a partir do processo de integração pós-aquisição. Com base nesse referencial teórico, foi construído um modelo para nortear a pesquisa empírica realizada nesta dissertação.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

O desenvolvimento de uma pesquisa dá-se mediante o agrupamento dos conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos de forma apurada, compreendendo um processo com várias etapas, desde uma adequada formulação do problema até a apresentação dos resultados (GIL, 2002).

O problema norteador desta dissertação é: Como ocorre a reestruturação organizacional na empresa adquirente em um processo de integração pós-aquisição? Para resolvê-lo, adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso, de natureza qualitativa, com abordagem descritiva (YIN, 2001). Esse autor ressalta que na técnica do estudo de caso a abordagem da fonte de evidências pode ser qualitativa ou quantitativa. No presente estudo, optou-se pela de natureza qualitativa.

O estudo de caso é a abordagem mais adequada quando se deseja investigar uma situação contemporânea, em seu contexto real, sendo que nesse processo as fronteiras entre o fenômeno em si e o contexto não estão claramente definidas, segundo Yin (2001). O autor apresenta algumas situações em que o estudo de caso é a melhor técnica de coleta de dados: explorar situações da vida real sem limites definidos; resguardar o caráter unitário do objeto examinado; expor a situação do contexto em que certa situação se desenvolve; estabelecer hipóteses ou teorias; e elucidar as causas de determinado fenômeno em certa situação complexa que não permite o uso de levantamentos e experimentos.

Corroborando o disposto acima, Gil (2002) assegura que o estudo de caso é justificável quando se almeja um exaustivo e profundo estudo de um ou poucos objetos, de

forma a estabelecer um amplo detalhamento da situação, tarefa essa praticamente impossível diante de outros métodos de delineamento científico.

Ainda conforme Yin (2001), o trabalho de pesquisa via estudo de caso pode ser desenvolvido por meio da adoção de técnicas de levantamento de dados, como a observação e a execução de uma série sistemática de entrevistas semi-estruturadas. Essa técnica permitirá uma expansão da teoria estudada e uma generalização analítica.

Com base nesta argumentação e considerando os objetivos desta dissertação, pode-se afirmar que a estratégia de pesquisa apoiada no estudo de caso é a mais adequada para o desenvolvimento desta pesquisa.

3.2 Unidade de análise e observação

O presente trabalho estabeleceu como unidade de análise uma empresa pertencente ao setor metalúrgico e siderúrgico que efetuou a compra de uma outra empresa do mesmo setor econômico no início da década de 1990. A empresa adquirente será denominada no presente estudo Alfa e a empresa adquirida, Beta.

A empresa investigada apresenta um campo fértil para análise do problema, visto estar envolvida em um processo de aquisição e também pelo fato de pertencer a um setor econômico representativo no Brasil, que ocupa o quinto lugar em números de fusões e aquisições ocorridas desde 1994 a 2005, conforme dados KPMG (2005).

O estudo realizado nessa empresa poderá oferecer subsídios fundamentados para o avanço da teoria sobre o tema e para o desenvolvimento de estratégias a serem adotadas por outras empresas envolvidas em processos de aquisição, atual ou futuramente.

Outro fator favorável que justifica a realização do estudo na Alfa é a acessibilidade proporcionada. A autora desta dissertação trabalha na Alfa e possui acesso aos atores e

acervos a serem estudados, proporcionando, assim, facilidade na obtenção dos dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa.

Tendo em vista o fato de a empresa examinada ser de grande porte e a necessidade de aprofundamento e detalhamento necessário ao estudo de caso, o presente estudo focalizará somente um setor da empresa Alfa, visto que a análise do todo poderia gerar resultados bem gerais e demandaria um tempo de pesquisa não condizente com o trabalho a ser efetuado. Optou-se por investigar uma gerência dessa empresa – a de Contratos – integrante da Superintendência de Suprimentos (FIG. 7), na qual a autora trabalha, possibilitando, assim, maior acessibilidade aos dados. Vale dizer que a Gerência de Contratos da Alfa possui o seu efetivo dividido em três espaços geográficos diferentes: na sede da empresa Alfa e nas usinas das empresas Alfa e Beta.

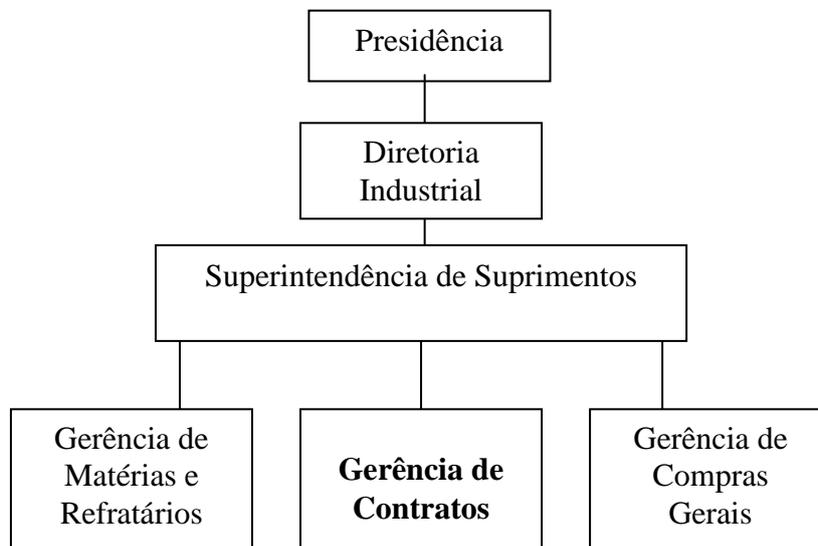


FIGURA 7 – Parte do organograma da empresa Alfa

Fonte: Organograma Estrutural da Empresa em 2005.

A unidade de observação do presente estudo é constituída por executivos, superintendente, gerente, analistas, técnicos e funcionários da Gerência de Contratos da empresa Alfa que exercem suas funções na sede da adquirente conforme TAB. 1.

TABELA 1

Unidade de observação

Função	Quadro efetivo	Número de Entrevistados	%
Superintendente de Suprimentos	1	1	100
Gerente de Contratos	1	1	100
Analista de Comercialização	10	4	40
Comprador	4	2	50
Total	16	8	50%

Fonte: Elaboração própria.

A escolha dos participantes da pesquisa foi estabelecida de acordo com o envolvimento nas etapas do processo de aquisição: executivos que participaram antes, durante e depois do processo de aquisição e pessoas que sofreram influências e influenciaram esse processo. Essa amostra intencional deve-se ao fato de esses indivíduos terem participado de todo o processo de aquisição e conhecerem dados da arquitetura organizacional da empresa antes e depois da aquisição. O tamanho da amostra em relação ao universo pesquisado, isto é, o percentual de 50% em relação ao todo, é representativo, uma vez que a observância deste aspecto é necessária para se obter resultados conclusivos com a pesquisa realizada.

3.3 Modelo de pesquisa

A partir da análise do referencial teórico, adota-se o conceito apresentado por Barros e Cançado (2003) para as aquisições: as aquisições constituem a compra de uma empresa por outra e englobam fases que vão desde a intenção de compra, a escolha da empresa a ser adquirida, a *due diligence*, a negociação propriamente dita e a integração. Essas etapas são interdependentes e consecutivas, sendo que a opção pela estratégia de integração mais apropriada está diretamente relacionada ao motivo que provocou a aquisição.

No modelo proposto para a realização deste estudo, a etapa da integração merece maior ênfase. Estudos realizados por Antunes (2002) e Nadler e Limpert (1993) indicaram que a fase da integração exerce uma influência significativa sobre o processo de reestruturação pós-aquisição.

No presente modelo proposto, enfatizou-se na fase da integração a análise do envolvimento das culturas das empresas envolvidas no processo. Conforme Tanure e Cançado (2005), podem ocorrer três níveis de aculturação na etapa da integração pós-aquisição: a assimilação, a mescla e a pluralidade cultural. Na assimilação cultural, há uma cultura dominante – alta influência da cultura da empresa adquirente sobre a da adquirida. Na mescla cultural, há uma convivência de culturas, sem a dominância de uma delas, com moderado grau de mudança tanto para a empresa adquirida como para a empresa adquirente. E, por fim, na pluralidade cultural não há influência significativa da cultura da empresa adquirente na empresa adquirida, ocorrendo baixo grau de mudança para ambas empresas.

Com o foco de análise na reestruturação organizacional, optou-se por tomar como referência a concepção proposta por Nadler e Tushman (1993) para arquitetura organizacional. Esse conceito é mais abrangente, enfocando e envolvendo, por exemplo, a

decisão sobre a forma de configuração da empresa, sobre a dinâmica e sobre a estética dos seus elementos constituintes, que devem ser combinados para se criar uma empresa produtiva.

Para a análise da configuração organizacional, adotou-se a conceituação proposta por Mintzberg (1995). Conforme esse autor, as configurações, ou tipologias organizacionais; são embasadas na harmonia estabelecida e necessária entre o contexto interno e o externo da empresa. Em uma mesma empresa pode haver mais de uma configuração estabelecida, visto que essa configuração está relacionada diretamente ao tipo de atividade a ser desempenhada. As dimensões das configurações propostas por Mintzberg (1995) estão discriminadas no QUADRO 1.

QUADRO 1

As dimensões das cinco configurações

Dimensão	Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	Adhocracia
Parte chave da empresa	Supervisão direta	Padronização do trabalho	Padronização das habilidades	Padronização dos resultados	Ajustamento mútuo
Mecanismos de coordenação	Cúpula Estratégica	Tecnoestrutura	Núcleo operacional	Linha intermediária	Assessoria de apoio
Especialização	Pequena	Muita horizontal e vertical	Muita horizontal	Alguma	Muita horizontal
Treinamento	Pouco	Pouco	Muito	Algum	Muito
Formalização do comportamento	Pouca formalização	Muita formalização burocrática	Pouca formalização	Muita formalização	Pouca formalização
Planejamento e controle	Pouco	Planejamento para a ação	Pouco	Muito controle do desempenho	Planejamento p/ ação limitado
Descentralização	Centralização	Descentralização horizontal limitada	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização vertical limitada	Descentralização seletiva

Fonte: Adapt. de MINTZBERG, 1995, p. 276.

Complementando Mintzberg (1995), para a análise do impacto na estrutura organizacional da adquirente pós-aquisição, tomou-se como referência o conceito proposto por Hall (2004), quando propõe que presença de características estruturais, como a complexidade, a formalização e a centralização, é que vai determinar a forma estrutural apresentada pela empresa. A complexidade está ligada à quantidade de divisões e níveis hierárquicos em uma empresa; a formalização trata do grau em que as regras e os procedimentos são detalhados em uma empresa; e a centralização retrata a forma como o poder é distribuído.

Tendo em vista essas opções, formulou-se um modelo orientador para o desenvolvimento desta pesquisa conforme apresentado na FIG. 8 .

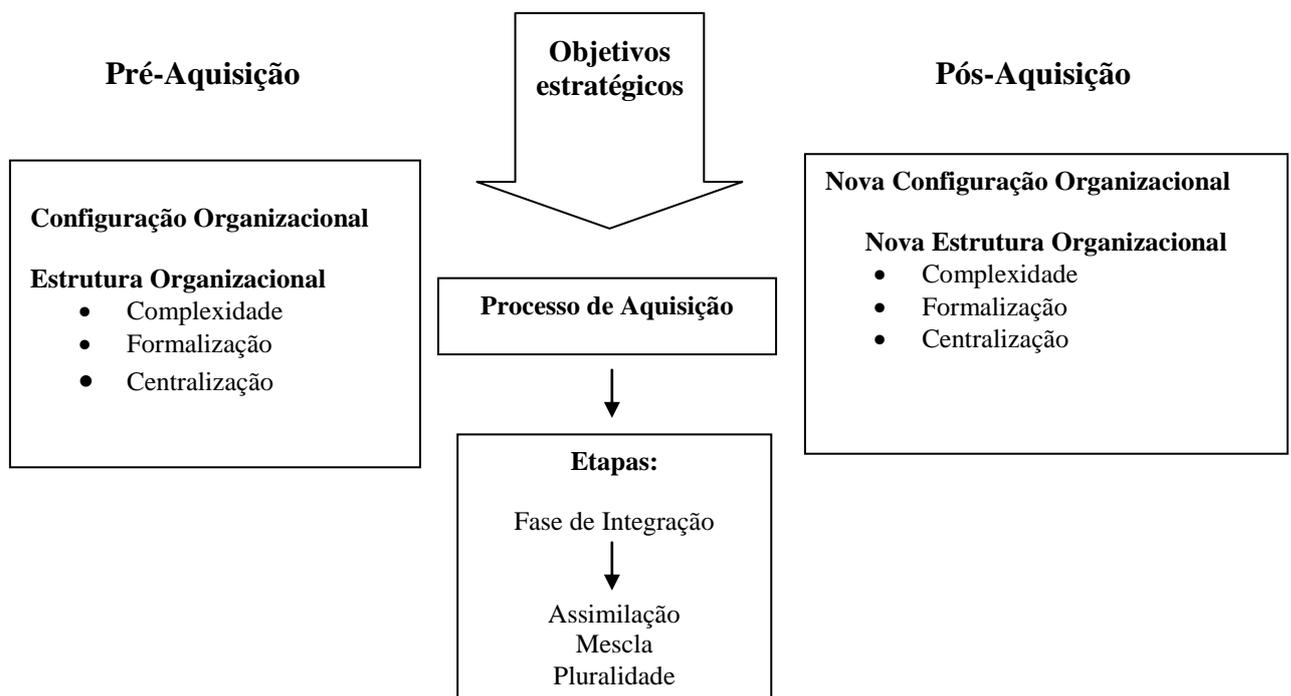


FIGURA 8 – Modelo orientador

Fonte: Elaboração própria.

Esse modelo proposto serviu de base para levantar e analisar os dados a partir da investigação da reestruturação organizacional da empresa adquirente em virtude do processo de aquisição.

3.4 Técnicas de levantamento de dados

O estudo de caso requer a obtenção de dados mediante diversas técnicas e procedimentos para garantir a qualidade dos resultados. Esses resultados devem ser oriundos de uma convergência ou divergência das observações obtidas de procedimentos distintos, de acordo com Gil (2002).

Yin (2001) confirma também que a utilização de diversas fontes de dados, implicando um maior número de evidências, constitui um dos principais recursos a dar fidedignidade aos resultados encontrados. Dentre essas fontes de evidência, segundo esse autor, os dados obtidos via entrevistas constituem uma das mais importantes.

Sendo assim, para cada objetivo deste estudo foram utilizadas diversas técnicas completares. Para a caracterização do processo de aquisição e de análise da estrutura e da configuração organizacional, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (APÊNDICE A) com os indivíduos já definidos na seção 3.2 deste estudo. As entrevistas foram registradas e transcritas manualmente pela autora.

A análise da configuração e da estrutura organizacional implicou, além da utilização das entrevistas como ferramenta para evidências do processo, o levantamento de dados secundários, englobando informações de informativos, publicações, declarações e documentos da empresa, procedimentos e estrutura funcional detalhada. Uma fonte que mereceu destaque

nesta etapa foi a análise do organograma da empresa, avaliado a fim de se identificar os diversos níveis hierárquicos e suas respectivas subordinações antes e pós-aquisição.

Utilizou-se também como ferramenta de pesquisa a observação direta, realizada pela autora que trabalha na empresa adquirente. O fato de a autora trabalhar na empresa pode ser benéfico para a observação realizada, pois propiciou uma profunda análise, devido ao fácil acesso aos documentos e aos indivíduos a serem entrevistados. Por outro lado, como a autora esteve envolvida na reestruturação pós-aquisição, os dados levantados podem trazer uma visão restrita do processo, ocasionada pela dificuldade na análise de uma situação na qual o pesquisador é parte integrante do processo. Entretanto, a condução da pesquisa tendo como base o modelo proposto pode assegurar o necessário distanciamento e a postura científica necessária para a realização do estudo.

3.5 Análise dos dados

A análise e a interpretação dos dados propiciam o entendimento de como são constituídas as opiniões acerca do processo a ser estudado (ORSI, 2003). O exame dos dados obtidos a partir da pesquisa foi realizado por meio da análise e confrontação das diversas fontes de evidências: entrevistas e dados secundários. Foram feitas a pré-análise dos dados e a exploração do material obtido, assim como o tratamento, inferência e interpretação.

As entrevistas realizadas foram transcritas manualmente. Na fase da pré-análise, verificou-se que muitas respostas dos entrevistados e alguns documentos levantados tendiam a ser repetir, indicando o mesmo resultado. Assim, alguma resposta que não foi ao encontro da tendência observada foi descartada.

A partir da transcrição das entrevistas, fez-se a exploração e tratamento do material obtido. As entrevistas foram reduzidas por meio da seleção dos trechos das narrativas dos

entrevistados que apresentavam maior relevância para a análise e a obtenção dos objetivos da pesquisa.

Para a obtenção da inferência e interpretação dos resultados, a partir das fontes de evidências utilizadas na pesquisa, foi realizada uma triangulação entre os dados reduzidos das entrevistas e os demais dados secundários, obtendo-se, assim, subsídios para a complementação das informações e posterior fundamentação dos resultados (YIN, 2001).

4 RESULTADOS

4.1 A empresa adquirente e a adquirida³

Nesta seção, faz-se uma breve descrição das empresas denominadas Alfa (a adquirente) e Beta (a adquirida), ambas produtoras de aço, envolvidas no processo de aquisição. Foi dada maior ênfase à descrição da empresa adquirente, por se tratar do foco do presente estudo.

A empresa Alfa surgiu, nos anos 1950, da idéia de alguns empreendedores de construir uma siderúrgica, apoiada na necessidade de expandir a produção de aço brasileira. Essa expansão justificava-se devido ao novo período de crescimento industrial no Brasil, após a Segunda Guerra Mundial, que ampliava as solicitações de aço no mercado interno.

Na década de 1960, a usina siderúrgica Alfa foi colocada em operação. A região escolhida para o empreendimento apresentava boas condições topográficas e de transporte.

A linha de produção da empresa foi organizada para atender à demanda de aço principalmente da indústria naval, automobilística, de material ferroviário, de base, de mecânica pesada e eletroeletrônica.

Os anos de 1960 e 1970 se caracterizaram pela proliferação da aplicação de recursos em diversas indústrias, com destaque para a indústria siderúrgica. Registrou-se também, o início da escalada japonesa rumo à liderança econômica mundial e rumo à competição como poderoso e tradicional fornecedor mundial, em especial de equipamentos e tecnologia siderúrgica. A empresa Alfa buscou efetivamente os investimentos em produção, tecnologia,

³ Dados obtidos a partir de: Palavra do presidente, abr. 2004, maio 2005; Jornal Alfa, jun., out. 2005; Intranet da Empresa Alfa; Relatório Alfa, 40 anos; Relatório de sinergia interno – Registro da Gerência; Alfa Release, 2T 2005. Documentos de circulação interna da empresa estudada.

pesquisa e desenvolvimento, aumentando a sua capacidade produtiva e a qualidade de seus produtos.

Os anos de 1980 foram marcados pela recessão da economia brasileira, culminando em baixos investimentos na indústria siderúrgica. A empresa Alfa foi obrigada a adotar determinados posicionamentos para se manter perene diante da nova situação de mercado. Dentre esses posicionamentos, podem-se citar: redução da quantidade de aço produzida; desenvolvimento de esforços voltados para a exportação de produtos; redução drástica dos investimentos; racionalização administrativa e operacional; estabelecimento de programas de racionalização de energia; busca de melhores índices de produtividade; e manutenção dos esforços de pesquisa e desenvolvimento.

Na década de 1990, com a abertura do mercado, a empresa reordenou seu planejamento no sentido de desenvolver uma postura ágil e flexível que lhe permitisse adaptar-se rapidamente às variações do ambiente externo, buscar maior competitividade no nível internacional, obter permanentes ganhos de produtividade e lucratividade e conciliar avanços tecnológicos e o desenvolvimento da empresa com o crescimento e a valorização de sua equipe.

Nessa mesma década houve a decisão do governo nacional de implementar o Plano Nacional de Desestatização - PND, e a empresa Alfa foi escolhida para ser privatizada, visto sua capacidade, condições de crescer e de construir o seu próprio destino. Essa capacidade e condições foram adquiridas no decorrer de sua existência, uma vez que sempre buscou: otimização da capacidade produtiva; atendimento prioritário ao mercado interno, por meio de parcerias; desenvolvimento de esforços para manutenção do mercado externo; definição de estratégia de longo prazo baseada no enobrecimento e na qualidade dos produtos; ênfase na busca da atualização tecnológica; aplicação de investimentos em preservação ambiental;

busca de melhores índices de produtividade; busca da autonomia gerencial; valorização da sua equipe; desenvolvimento de novos produtos; redução dos custos de produção; e proteção ambiental.

Após a privatização, a Alfa reorganizou-se para posicionar-se e estabelecer-se no mercado como uma empresa privada. As medidas implementadas foram as seguintes: reorganização dos principais processos da empresa – comercial, financeiro, compras, relações institucionais – para atuar com a visão no cliente e no mercado; implantação de uma estrutura técnica e operacional comparável a de competidores globais, visando dotar a empresa de uma base moderna de rendimentos, processos eficientes e inovação constante, com o objetivo de elevar os padrões de produtividade e qualidade de produtos e processos; e definição da visão corporativa, que passou a orientar as ações estratégicas da empresa, estabelecendo a meta 80:20, sendo que 80% das ações da empresa estariam concentradas no negócio principal, o aço, e os 20% seriam dedicados à diversificação nos setores em a presença do aço fosse importante.

Esta visão levou à formação de um sistema controlado pela empresa Alfa, formando um conjunto de quatorze empresas ligadas à produção, ao beneficiamento, ao transporte e à distribuição de produtos siderúrgicos. Cada empresa integrante desse sistema, com exceção da Beta, que é uma empresa com o mesmo objetivo que a Alfa – produção de aço –, mantém a sua estrutura e direção independente. A Alfa atua como acionista dessas empresas, detentora de parte do capital. Em algumas empresas exerce uma influência maior e em outras, menor.

Em sua política de expansão, a Alfa efetuou, em 1993, a compra de parte do capital (49,3% do capital votante) de uma empresa do mesmo setor, denominada Beta.

De acordo com o proposto por Cartwright e Cooper (1999), essa compra pode ser definida como um processo de aquisição *horizontal*, que envolve combinações de duas empresas similares de um mesmo setor.

Em 1999, fez-se a reestruturação financeira, patrimonial e operacional da empresa Beta. Em 2005, promoveu-se o fechamento total do capital, com a consequente conclusão da reestruturação.

A empresa Beta era controlada pelo Governo Federal, proprietário de seu capital total. Foi a última siderúrgica a ser privatizada no âmbito do PND.

A Beta funcionou, muitas vezes, como moeda de troca entre o Governo Federal e o Governo do Estado de São Paulo. Esse fato levou a mudanças constantes na Diretoria e nas Gerências da empresa. A Beta não passou por um processo de reordenação financeira e estrutural, tal como efetuado na empresa Alfa antes de sua privatização, apresentando uma imagem fragmentada, devido a essa constante troca de dirigentes (OLIVA, 2001).

A empresa adquirida apresentava graves problemas operacionais, econômicos e financeiros, gerados, principalmente, por alto custo de produção, alto endividamento, utilização de tecnologia obsoleta, baixa produtividade e dificuldade de geração de fluxo de caixa.

Após a privatização da Beta, em 1993, percebeu-se a necessidade urgente de modernizar seu parque industrial e de reverter os seus resultados negativos, tanto no âmbito institucional – perante a população da região –, quanto no âmbito financeiro. Diante desse contexto planejou-se ações e metas a serem executadas, visando à melhoria de suas condições de produção e dos resultados.

Em 1998, a situação da Beta começou a mudar, em função das ações implementadas. A adquirente assumiu parte da dívida da empresa adquirida em troca de um porto e de uma

fábrica de oxigênio, passando também a investir em sua melhoria operacional, ações traduzidas na diminuição do custo de produção, no aumento da produtividade (tonelada de aço produzida por homem hora trabalhada) e em investimentos em tecnologia para atualização do parque industrial, conforme declaração:

Na Beta, a história pode ser contada de duas formas quase antagônicas: quando era estatal, a empresa tinha problemas financeiros, dependia da injeção de recursos do governo e poluía. Com a privatização, a companhia mudou para uma produção limpa, um volume expressivo de exportações e com resultados positivos. (Informação verbal).⁴

No fechamento do capital da empresa adquirida, em 2005, as duas empresas passaram a ter a mesma diretoria e balanços conjuntos. O Conselho Fiscal e o Conselho de Administração da Beta, por sua vez, foram extintos. As empresas continuaram com personalidade jurídica distintas, mas, futuramente, poderiam ser unificadas em um único número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, caso essa iniciativa resultasse em maior economia operacional, segundo o presidente das duas empresas.⁵

O sistema controlado pela Alfa consolidou-se como o maior complexo siderúrgico da América Latina e um dos vinte maiores do mundo, com capacidade de produção de cerca de 9,5 milhões de toneladas de aço por ano. Atualmente, suas usinas operam em um ambiente de estabilidade operacional, registrando recordes em algumas unidades industriais. Adicionalmente, deu-se seqüência ao plano de manutenção preventiva nas fábricas e à instalação de novos equipamentos destinados a melhorar a qualidade dos produtos.

O sistema controlado pela Alfa ocupa a liderança no mercado interno de aços planos, com uma participação de 56%, mantendo posição de liderança em importantes setores, como

⁴ Entrevista realizada com Analista de contratos.

⁵ Cf. dados disponíveis na Intranet da Empresa Alfa em 03 maio 2005.

automotivo, o de máquinas agrícolas e rodoviárias, o de equipamentos industriais, o eletrônico, o de tubos de pequeno e de grande diâmetro e o de perfis metálicos e naval.⁶

Só na última década o sistema investiu 3,3 bilhões de dólares em modernização e atualização tecnológica, para oferecer sempre mais, seja na qualidade dos produtos ou seja no atendimento aos clientes. Hoje, o sistema é responsável por mais de 18 mil empregos diretos e 30 mil indiretos, impulsionando a indústria nacional e realizando ações transformadoras de responsabilidade social e de preservação ambiental. A produção das duas usinas no primeiro semestre de 2005 totalizou 4,4 milhões de toneladas, conforme apresentado no GRAF. 3.

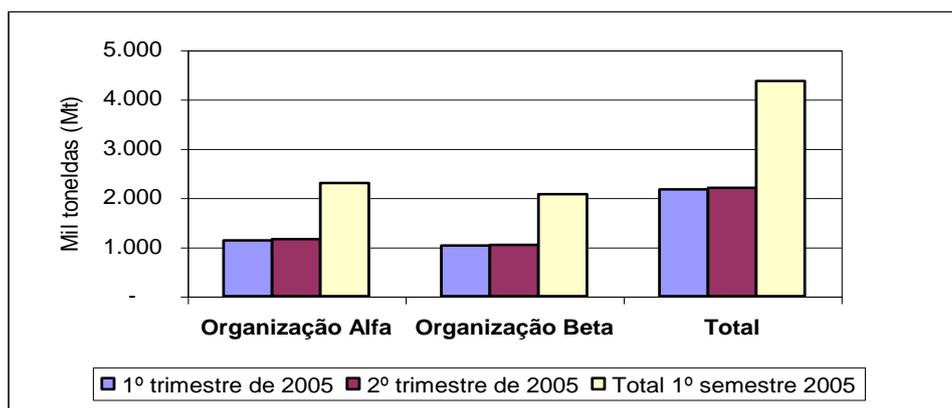


GRÁFICO 3 – Produção de aço bruto das empresas Alfa e Beta – 1 sem. 2005

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados no Alfa Release da Empresa Alfa, 2005.

Segundo palavras do presidente das empresas, a economia gerada desde que as empresas começaram a trabalhar de forma integrada foi R\$ 116 milhões no orçamento, R\$ 35,5 milhões em redução de custos com pessoal, R\$ 34,2 milhões na padronização de contratos e R\$ 7,3 milhões em estoques. Ele ressalta, ainda, a expectativa de que esse número aumente após a unificação das diretorias.⁷

⁶ Cf. dados disponíveis na Intranet da Empresa Alfa em 07 mar. 2006.

⁷ Cf. dados disponíveis na Intranet da Empresa Alfa em 03 maio 2005.

A empresa Alfa, hoje, é referência de qualidade, tecnologia e atendimento para todas as empresas do Sistema e ao mercado na qual está inserida. É considerada como uma empresa que conseguiu alavancar uma outra empresa que não apresentava boas condições de produção e resultados satisfatórios, transformando-a em uma empresa que gera resultados positivos.

4.2 O processo de aquisição

O processo de aquisição inicia-se em 1993, quando a Alfa opta pela compra da Beta, empresa do mesmo setor industrial que se encontrava em situação precária. Para a maioria dos entrevistados, os fatores que motivaram a aquisição foram: aumento de *market share*; elevação da quantidade de aço produzida; e interesse logístico – aumento da amplitude geográfica, já que a Beta possuía um porto que funcionava como canal de exportação e sua usina situa-se no maior pólo industrial e mercado consumidor do Brasil.

Observa-se que os motivos que levaram a Alfa a adquirir a Beta confirmam o proposto na literatura (CARTWRIGHT; COOPER, 1999; LEVINE, 1989; ROSSETI, 2001) em relação aos principais objetivos que as empresas almejam em processos de aquisição.

Buscando-se relacionar o motivo da compra com o processo de integração, é possível trazer à luz da discussão o proposto por Nadler e Limpert (1993) e Staub (2004) quando afirmam que os objetivos que motivam a aquisição determinam o grau e o ritmo da fase de integração entre as empresas. No presente estudo, o grau e o ritmo de integração utilizados foram lentos e graduais.

Constata-se, apoiando-se no estudo realizado por Antunes (2002), que os objetivos que levaram a empresa Alfa a efetuar a compra da empresa Beta estão diretamente relacionados com o grau de integração e a modificação das estruturas, bem como com a duração do processo de reestruturação. A empresa Alfa não tinha pressa em estabelecer novos

procedimentos ou em assumir por completo os processos produtivos e administrativos da adquirida, mas sim em estabelecer-se no mercado como um *player siderúrgico*, com capacidade de produção bem mais elevada, assegurando a sua liderança no mercado interno e tornando-se a maior produtora de aço da América Latina. Dessa forma, confirma-se que o processo de integração adotado foi lento e gradual.

Pode-se dizer, a partir da análise das entrevistas e de dados coletados, que o ambiente na qual a Alfa está inserida propiciou a efetivação da aquisição e foi considerado como estável. Na época da aquisição, outras empresas nas mesmas condições de produção e de posicionamento de mercado da empresa Alfa também estavam interessadas na compra da empresa Beta. A empresa Alfa sempre se posicionou com boa saúde financeira e respondeu bem às exigências do ambiente externo.

A fase de integração, conforme a maioria dos entrevistados, deu-se de maneira lenta. Inicialmente, em 1993, após a compra parcial do capital da empresa adquirida, não houve nenhuma integração entre as gerências de contratos das empresas e nem alteração da estrutura organizacional das empresas. Nessa fase, constatou-se somente o início dos contatos entre os níveis hierárquicos mais elevados das empresas.

Após essa fase inicial, a empresa adquirente buscou mediante a construção de consultorias e a formação de equipes de trabalho, uma integração constante entre as gerências, principalmente no que diz respeito à Gerência de Contratos, foco do presente estudo. O ritmo da integração foi lento e gradual, levando aproximadamente doze anos (desde a compra de parte do capital em 1993) para se atingir a total integração entre as empresas, momento em que ocorreram o fechamento do capital da empresa Beta, em 2005, e a unificação das estruturas organizacionais.

Como ação integrante do plano de melhorar as condições da Beta e de fomentar possíveis ganhos pós-aquisição, destacam-se as sinergias que, conforme apontado por Ross; Wersterfield; Jeffrey (1995), trata-se dos benefícios de processos de aquisições, realizadas nos diversos setores das empresas.

Em abril de 1999, a Alfa contratou uma empresa de auditoria para executar o projeto denominado “*day after*”, cujo objetivo era promover o ganho consensado, por meio das sinergias entre as áreas das duas empresas, a partir de ações implementadas. As principais ações foram: reduzir o quadro de pessoal e diminuir os gastos com contratos de prestação de serviços em ambas empresas. Após a implementação desse projeto, estima-se que o ganho em valor gerado foi de aproximadamente R\$28 milhões em redução de custos.⁸

Em uma segunda etapa, em janeiro de 2000, por decisão da Diretoria das duas empresas, alavancou-se o processo de sinergia com recursos próprios, sem a utilização de uma consultoria contratada. Para tanto, montou-se uma equipe em estrutura matricial, coordenada por um órgão condutor do processo, a Gerência de Engenharia Industrial. Essa equipe foi formada por indivíduos da Gerência de Contratos das empresas Alfa e Beta, e coordenada por indivíduos pertencentes à Gerência de Engenharia Industrial da empresa adquirente.

Os trabalhos passaram então a ser coordenados por esse órgão, com o apoio da Gerência de Contratos e representantes das áreas operacionais. Mensalmente, as propostas de estudo alavancadas pela equipe matricial e os resultados obtidos eram submetidos à apreciação das gerências envolvidas.

Na Gerência de Contratos da Alfa, por exemplo, destacou-se uma equipe para avaliar todos os contratos da empresa adquirida e propor alterações que visassem reduzir custos e definir novos métodos de trabalho. Como a empresa Alfa já se encontrava reduzida estruturalmente e saneada, tinha como referência suas práticas comerciais, operacionais e

administrativas. Pode-se citar como exemplo de sinergia gerada o contrato de retirada de cascão no Carro Torpedo, veículo transportador responsável pelo transporte de ferro-gusa líquido do alto-forno para as aciarias. A maneira como o cascão era retirado levava ao consumo de material refratário a quente na empresa adquirente na média de doze toneladas por mês e na adquirida, de 121 toneladas por mês. Com a sinergia, essas quantidades foram revistas e adequadas à melhor situação, gerando redução no custo de produção. Por outro lado, a Beta apresentava características inversas às da Alfa, pouco podendo oferecer. Mas, ainda assim, buscou-se a análise profunda das duas empresas, a fim de se obter ganhos para ambas. Efetivamente, conseguiu-se extrair alguns procedimentos e ações da Beta que trouxeram ganhos para a Alfa.

Esse processo de análise e criação de sinergias, entretanto, gerou na Beta um sentimento do tipo: “vieram me ensinar o que eu já faço e sei fazer”, que criou barreiras, até mesmo comportamentais, prejudicando todo o processo de aproximação e intercâmbio entre as áreas. Quando se instalou o processo de sinergia, em virtude das barreiras criadas anteriormente, as análises comparativas não eram direcionadas à busca conjunta de melhorias, e sim utilizadas como forma de mostrar “quem era melhor que o outro” no processo.

Essas barreiras só foram ultrapassadas com a intensificação da convivência das equipes, com o surgimento dos primeiros resultados positivos do trabalho conjunto e, sobretudo, com o envolvimento dos gerentes de ambas as empresas.

O trabalho realizado por essa equipe consistiu em promover avaliações por meio do levantamento dos valores que cada empresa pagava nas contratações efetuadas e do procedimento adotado. Após essa análise, era definido o preço e procedimento ideais para efetivação da compra. Nesse caso, a sinergia gerada espelhava os atuais valores desembolsados pelas empresas e os possíveis ganhos de escala a serem obtidos.

Enfim, vale ressaltar que as sinergias geradas e estudadas continuam nas empresas até a presente data, e a cada análise de determinado procedimento ou processo é possível a obtenção de algum ganho. O processo de aquisição tem sido importante para ambas as empresas, conforme palavras do presidente das duas empresas na data de fechamento do capital da adquirida: "Até agora, já poupamos R\$193 milhões em decorrência de operações conjuntas."

Todos os entrevistados afirmam que o modelo de integração adotado foi muito inteligente e facilitou os ganhos que a empresa adquirente buscava ao efetuar a compra, pois tratou-se de um modelo em que não houve a imposição do poder, e sim baseou-se no consenso ao longo do tempo:

Toda a mudança, na maioria das vezes, sofre resistência pelo lado dominado ou, neste caso, pelo lado "adquirido" e o melhor caminho para o exercício do poder não deveria ser o da imposição e sim o do consenso. As dificuldades de início de relacionamento já foram superadas pela integração entre as equipes de trabalho (Informação verbal)⁹

Dessa forma, eles afirmam que hoje não há dificuldades na integração. Esse fato fez com que a reestruturação minimizasse os impactos negativos na execução do trabalho:

O modelo de integração adotado funcionou muito bem, foi muito inteligente. Foi lento e gradual. Fomos ganhando espaço na confiança, através da transmissão do conhecimento. Foi diferente dos modelos já adotados em outros processos de aquisição em que a adquirente chega e ocupa os cargos alterando a estrutura da adquirida. No início, foi muito difícil, hoje não há mais a resistência. Não se brinca com a culturas das empresas, no nosso caso respeitamos o tempo todo a cultura da adquirida. (Informação verbal)¹⁰

Analisando essas percepções dos entrevistados, nota-se que no início da fase de integração efetiva, em 1999, ocorreu certa resistência da empresa adquirida em aceitar certas alterações consensadas pela equipe formada, mas que após a percepção da equipe desse fato a

⁹ Entrevista realizada com Analista de contratos.

¹⁰ Entrevista realizada com Superintendente de Suprimentos.

maneira de se trabalhar foi sendo modificada e ao longo do tempo a integração foi se tornando mais fácil e as barreiras diminuindo gradualmente.

Em relação à estratégia de integração utilizada pela Alfa, nota-se que no início não havia um plano de intervenção traçado e detalhado, o que pode ter gerado as barreiras mencionadas anteriormente. Entretanto, após o início dos trabalhos realizados, a coordenação das equipes foi percebendo e definindo a melhor maneira de obter os resultados esperados (sinergias), e então foram sendo estabelecidas diretrizes para o grupo, objetivando-se o respeito das diferenças culturais.

Esse procedimento corrobora o proposto por Orsi (2004); Staub (2004); Tanure e Cançado (2005) no que se refere ao estabelecimento de uma fase de integração bem planejada e que busque o respeito entre divergências culturais para que se alcance o sucesso do processo de aquisição. A afirmação desses autores baseia-se na diversidade cultural existente nas empresas envolvidas em processos de aquisição.

O presente estudo detectou a existência de diferenças entre as culturas das empresas. A cultura da empresa Alfa é fruto da fusão da cultura característica do país de origem e da cultura da região onde foi instalada. A cultura originada traduz valores de: tradição familiar, simplicidade, discricção, sistematização, organização, apoio, proteção ao homem, austeridade, iniciativa e pioneirismo, trabalho em equipe, regras e procedimentos estabelecidos, desenvolvimento do homem na empresa, disciplina e dedicação à empresa, e espírito empreendedor. A cultura da Alfa é marcante e bem definida.¹¹ A empresa Beta, por seu lado, não apresentava traços culturais tão marcantes, fruto do seu processo de desenvolvimento de estatal gerenciada com um cunho mais político do que técnico e das constantes alterações de seu corpo executivo. Portanto, a integração de culturas tão diversas poderia gerar dificuldades adicionais ao processo.

A partir dos dados levantados, pode-se concluir, utilizando-se as categorias propostas por Tanure e Cançado (2005), que a estratégia de integração adotada pela Alfa foi a de pluralidade na primeira fase do processo – de 1993 a 1999 – com um grau muito baixo de intervenção da adquirente na empresa adquirida. Já a segunda etapa do processo, de 2000 a 2005, foi marcada pela mescla cultural. Nesse tipo de encontro de culturas existe uma convivência de culturas, sem a dominância de uma delas, com moderado grau de mudança tanto para a empresa adquirida como para a empresa adquirente. Não houve uma imposição ou dominação imediata por parte da empresa adquirente dos traços culturais, mas a estratégia de integração utilizada foi baseada na inserção lenta e gradual de traços da cultura.

Vale lembrar, nesse sentido, à luz do proposto por Nadler e Limpert (1993), que a fase de integração é fator chave para que se obtenha o objetivo planejado para o processo de aquisição, e, portanto, essa fase precisa ser bem planejada e administrada. No presente estudo, nota-se que foi dada a ênfase requerida para essa fase. Os autores ressaltam ainda que, apesar de uma boa intenção de compra, caso essa fase não apresente a dedicação necessária, o empreendimento pode ser prejudicado.

É agora, possível, construir o modelo de integração e administração da integração envolvendo as duas empresas (FIG. 9) sugerido por Nadler e Limpert (1993), que clareia, define e aborda a fase de integração pós-aquisição.

¹¹ Cf. Palavra do presidente, 2004. Documento de circulação interna da Empresa Alfa.

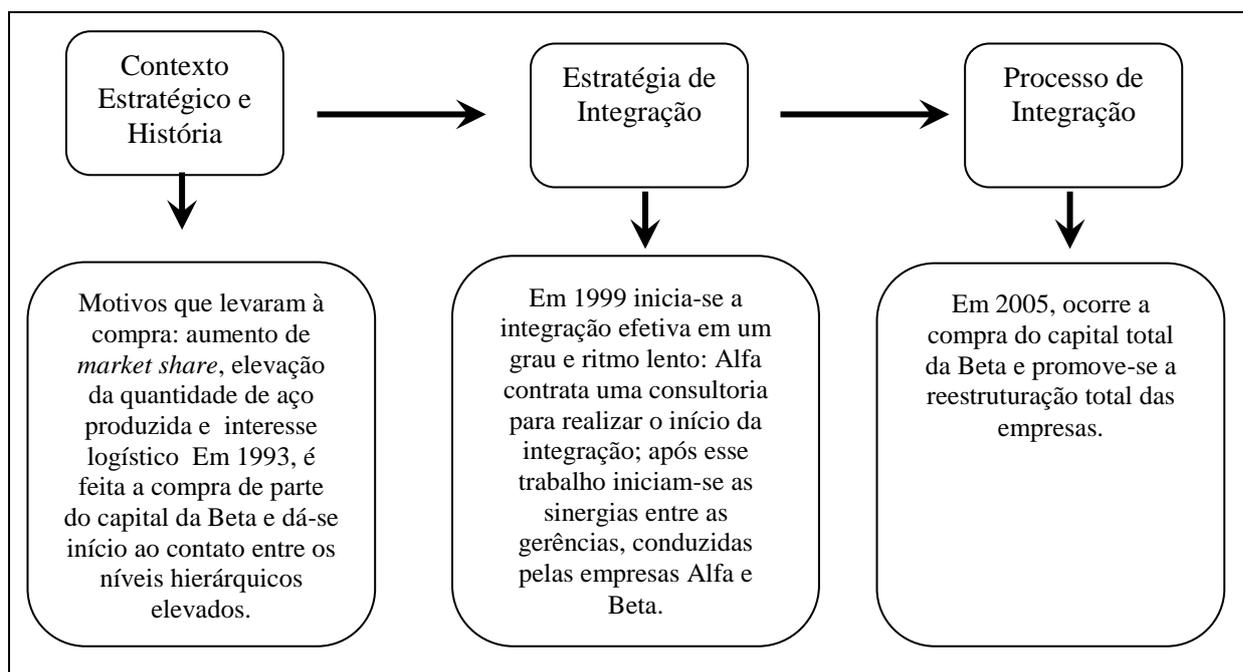


FIGURA 9 – Modelo de integração e administração da integração

Fonte: Elaboração própria.

Os dados indicam que a Gerência de Contratos, foco desta análise, principalmente em 1999, início efetivo da integração entre as empresas, conseguiu ganhos expressivos oriundos das sinergias geradas. Alguns deles são, muitas vezes, mensuráveis; como redução de gastos, melhoria nos procedimentos de contratação, ganhos de escala e maior poder de negociação; outras vezes, não podem ser mensuráveis, como o conhecimento adquirido pelas analistas e compradores em convívio com os funcionários da adquirida.

4.3 Alterações na arquitetura organizacional

A nova estrutura organizacional, após o fechamento do capital, em 2005, ficou estabelecida da seguinte forma: o presidente da empresa Alfa passou a ser o presidente das duas empresas; criou-se a Diretoria Industrial, que antes não existia na estrutura da empresa Alfa, cujo diretor passou a ser o antigo presidente da empresa Beta; a Gerência de

Suprimentos, até então subordinada à Gerência Geral da Usina, passou a ser subordinada diretamente à Diretoria Industrial (nova chefia da Beta), com a denominação Superintendência de Suprimentos, assumida pelo gerente de suprimentos da Alfa; os gerentes de Matérias Primas e Refratários e de Compras Gerais da empresa Alfa assumiram os postos de gerentes das duas empresas; e a Gerência de Contratos, foco do presente estudo, assumiu o antigo gerente de contratos da empresa Beta (vale ressaltar que o gerente que ocupava o cargo na empresa Alfa aposentou-se no momento em que houve a unificação das estruturas organizacionais). As FIG. 10-11 mostram o organograma da empresa Alfa antes da reestruturação e o novo organograma das empresas após o processo de reestruturação.

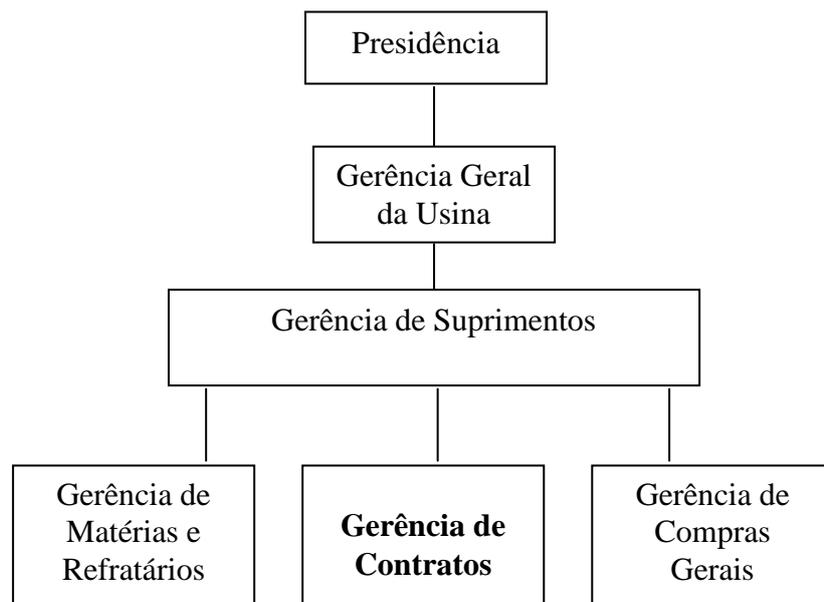


FIGURA 10 – Parte do organograma da empresa Alfa em 1999

Fonte: Organograma estrutural da empresa Alfa.

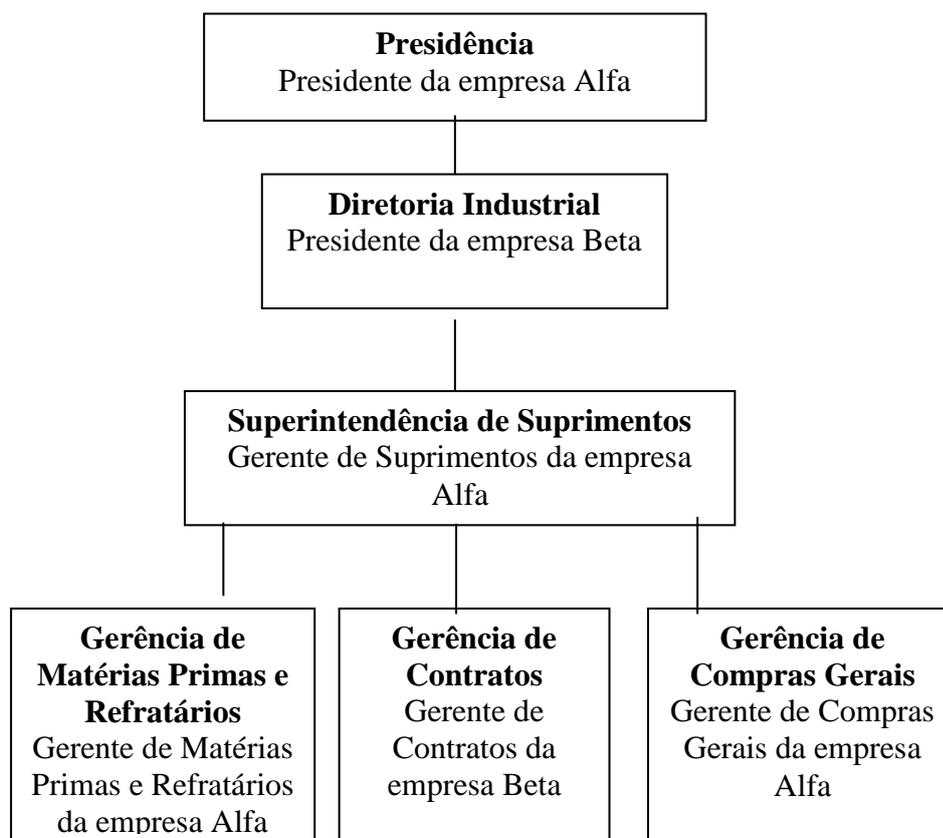


FIGURA 11 – Parte do organograma da empresa Alfa pós-reestruturação em 2005

Fonte: Organograma estrutural da empresa Alfa.

A partir da análise das estruturas mostradas anteriormente e das entrevistas realizadas, percebe-se que não houve alteração no número de níveis hierárquicos. As alterações de nomenclatura não implicaram alterações hierárquicas: passou de Gerência Industrial para Diretoria e de Gerência de Suprimentos para Superintendência. A mudança se deu, basicamente, na integração das estruturas das duas empresas, que já eram praticamente iguais, em uma só. Observou-se também o aumento da responsabilidade dos gerentes e do superintendente que assumiram os cargos na nova modelagem organizacional. Para nortear esse aumento de responsabilidade, tem-se o fato de que antes da unificação das estruturas o superintendente, por exemplo, era responsável somente pelas atividades de uma empresa, e

depois da reestruturação passou a ser responsável pelo gerenciamento das duas empresas. De acordo com o superintendente em entrevista, pode-se afirmar que houve aumento do poder em razão do aumento da responsabilidade. Vale lembrar neste momento, que as usinas das empresas situam-se em lugares geográficos diferentes e distantes.

Na nova estrutura, desenhada após o fechamento de controle acionário em 2005, a Gerência de Contratos foi dividida em três células com as localizações geográficas distintas: uma na usina da empresa Beta, outra na usina da empresa Alfa e outra na sede da empresa Alfa. A Gerência ficou responsável pela contratação de todos os serviços necessários à produção do aço das duas empresas. A empresa adquirente manteve o mesmo quadro de funcionários após a reestruturação e não foi feita nenhuma redução de quadro de pessoal em função da integração. O mesmo pode-se afirmar sobre a empresa adquirida: não houve alteração dos cargos e nem redução do quadro de pessoal.

Antes do estabelecimento da nova estrutura, a Gerência de Contratos da empresa adquirente possuía duas unidades, uma na sua sede e outra na sua usina. Os serviços executados pela Gerência não eram discriminados por tipo ou local de execução. À medida que novas contratações eram necessárias, o gerente definia qual unidade executaria o serviço. Após a reestruturação, fez-se um estudo, coordenado pelo novo gerente de contratos, com o objetivo de redistribuir os serviços entre as três células existentes, a partir de um padrão, e de estabelecer um novo procedimento único de contratação: “[...] atualmente, as empresas estão completamente integradas, contando com os procedimentos devidamente unificados” (Informação verbal).¹²

Dentro dessa perspectiva, a divisão e a coordenação das tarefas, segundo a maioria dos entrevistados, ficaram mais claras e definidas:

¹² Entrevista realizada com Analista de contratos.

Antes as tarefas eram distribuídas individualmente para cada empresa, ou seja cada uma elaborava seu contrato sem qualquer troca de informação. Existia uma coordenação que executava todos os serviços para a empresa Beta e quatro coordenações executando serviços diversos para a empresa Alfa, sendo uma na usina e três na sede da empresa Alfa. Após a integração, adotou-se o seguinte procedimento: todo serviço administrativo e de investimento será contratado através das coordenações da sede, os serviços relacionados com a operação das usinas serão contratados nas respectivas usinas. (Informação verbal)¹³

Nesse sentido, é essencial trazer à discussão o proposto por Stoner e Freeman (1995) quando definem os tipos de estrutura organizacionais assumidos pelas empresas. Com base na afirmação desses autores de que as empresas adaptam e combinam os tipos de estrutura para atingirem seus objetivos, é possível constatar que houve uma alternância no tipo de estrutura organizacional na gerência foco deste estudo. Houve o fortalecimento de uma estrutura divisional geográfica mais clara e definida. As atividades padronizadas para cada célula foram determinadas com base no quesito *geografia*. Ou seja, a célula da usina da empresa Alfa ficou responsável pelos serviços relacionados à usina da Alfa, idem para a célula da empresa Beta e a da sede da empresa Alfa, responsável pelos serviços administrativos e de suporte para ambas usinas.

Ainda com referência ao disposto por Stoner e Freeman (1995), pode-se afirmar que foi possível o estabelecimento, após a padronização dos procedimentos e a definição clara das atividades por célula, de uma avaliação de desempenho – padronização de resultados – entre as três células gerenciadas, assim como a mensuração dos resultados por divisão.

Com relação à centralização, percebe-se, a partir das entrevistas realizadas, que ambas as empresas possuíam limitações para a tomada de decisões de acordo com o valor do compromisso a ser assumido. Antes da unificação das estruturas, cada empresa tinha os limites de aprovação de contratações estabelecidos. Após a reestruturação, esses limites foram padronizados. Os novos limites estabelecidos geraram maior flexibilidade aos analistas e

¹³ Entrevista realizada com Analista de contratos.

compradores em relação ao aumento do valor. Entretanto, as decisões continuam centralizadas no nível gerencial; isto é, mesmo que o valor da contratação esteja dentro do limite do analista, é necessário a consulta ao nível gerencial.

A ocorrência da situação descrita anteriormente pode ser justificada de acordo com o proposto por Stoner e Freeman (1993), que afirmam que as relações interpessoais, que formam a estrutura informal da empresa, mesmo não estando declaradas formalmente, influenciam as tomadas de decisões. No caso do presente estudo, percebeu-se que, devido à cultura marcante da adquirente, ligada aos valores e tradição, ocorre a formação de uma estrutura informal.

No nível da superintendência, observou-se o aumento de autonomia na tomada de decisões. Segundo o superintendente de suprimentos, o principal motivo que levou a essa flexibilização pela Diretoria da empresa foi o aumento da responsabilidade decorrente da nova estrutura, gerando-se a necessidade da autonomia, visto o maior número de atividades e de funcionários a serem gerenciados pelo novo superintendente. Pode-se afirmar que houve uma maior distribuição do poder nesse caso.

Diante dessa constatação, vale trazer à luz o proposto por Hall (2004) e Mintzberg (1995, 2001), quando afirmam que as diferenças estruturais podem ser verificadas entre os níveis hierárquicos de uma mesma empresa, mediante a variação intra-organizacional.

Com relação à existência de dados e informações para auxiliar a tomada de decisões, os entrevistados foram unânimes em afirmar que tanto antes quanto depois da reestruturação, as informações sempre estiveram disponíveis e acessíveis. A diferença destacada é que depois da reestruturação os dados sobre ambas as empresas encontram-se em um único lugar, tais como sistemas e *softwares* únicos, jornais de circulação interna únicos e *intranet*, entre outros.

A empresa adquirente, antes de executar a reestruturação investiu na compra de um *software* único para ambas as empresas que fosse capaz de atender a todo o processo de contratação e de disponibilizar os dados necessários ao processo de contratação. Além desse *software*, há a intranet de ambas as empresas, que é atualizada e fornece os dados necessários. Utilizam-se videoconferências entre as três células da Gerência de Contratos e também com as demais Gerências das empresas. Essa tecnologia só foi adotada depois da reestruturação ocorrida. Pode-se dizer que a videoconferência foi uma ferramenta facilitadora para o controle, a coordenação e a comunicação na gerência, uma vez que o gerente é responsável por três células em locais geográficos distintos: “A informação para tomada de decisão sempre existiu. A diferença esta no grau de dificuldade para obter esta informação. Hoje através do SAP as informações são obtidas com grande facilidade, confiabilidade e rapidez” (Informação verbal)¹⁴.

É ainda importante destacar que logo depois da reestruturação o fluxo de informação ficou um pouco prejudicado, principalmente no que diz respeito a relatórios e dados necessários ao nível gerencial, visto que cada empresa possuía uma forma de valorização e de apresentação dos dados. As padronizações feitas seguindo os parâmetros estabelecidos baseiam-se nos principais dados relevantes e necessários para a tomada de decisão.

Nesse contexto, vale salientar o proposto por Staub (2004) quando afirma que um dos impactos na estrutura organizacional causado por um processo de aquisição é a alteração na manipulação das informações, pelo fato de os comportamentos anteriores das empresas persistirem mesmo após a reestruturação, pois são oriundos da territorialidade interna e sobressaem mais do que qualquer divisão imposta.

¹⁴ Entrevista realizada com Analista de contratos.

Em relação ao grau de formalização, percebe-se que as regras e os procedimentos são detalhados e que as atividades são previstas formalmente tanto antes como depois da reestruturação. Porém, no pós-reestruturação existe uma maneira unificada e influenciada pelos procedimentos da adquirida.

Como exemplo, podem-se citar as decisões dos analistas no que se refere à contratação e compras efetuadas. Antes da reestruturação, sempre que se efetuava uma contratação, o analista emitia um documento para ser aprovado manualmente pelo responsável (gerente, superintendente ou diretor), segundo o valor da contratação. Após a reestruturação, o procedimento passou a exigir não só a aprovação, por escrito, do nível hierárquico correspondente, mas também a assinatura eletrônica via software. Esse procedimento trouxe menos agilidade ao processo de contratação, segundo a maioria dos entrevistados.

Entretanto segundo outros entrevistados, alguns procedimentos trouxeram agilidade às atividades, gerada pela tecnologia adotada: “Hoje, todo este processo ficou mais ágil, porque é realizado através de sistema informatizado. O controle também melhorou significativamente”.

A empresa adquirente já possuía manuais e procedimentos estabelecidos para a contratação de serviços. Entretanto, após a reestruturação esses documentos foram atualizados, revistos e incrementados com planejamentos gerenciais e passando a haver maior exigência de cumprimento dos mesmos.

O controle das tarefas já era feito na empresa adquirente. Entretanto, após a reestruturação, esse controle passou a ser padronizado, e ainda vem passando por modificações em função da aquisição. Os analistas e compradores passaram a ter de preencher os dados necessários, com as informações sobre as contratações efetuadas em um período de tempo requerido, para que os dados sejam compilados e enviados ao gerente para análise.

Pode-se afirmar, portanto, que antes e depois da reestruturação existiam controles, mas que o formato sofreu alterações. Isto é, os relatórios estão mais direcionados, compactos e com informações especialmente relevantes.

O controle do desempenho dos funcionários também era realizado antes da aquisição, via *software*. Após a aquisição e a reestruturação, estabeleceu-se um novo formato para o sistema. Mas, segundo os entrevistados, a alteração se deu apenas na formatação do programa, não havendo alterações no objetivo do controle.

Diante desse contexto, vale trazer a essa discussão o proposto por Hall (2004), que ressalta que fatores contextuais, como tamanho organizacional, tecnologia aplicada e cultura da empresa, aliados a outros, vão determinar a estrutura organizacional. Nesse sentido, é possível estabelecer se houve uma correlação entre os elementos complexidade, formalização e centralização com esses fatores contextuais. O QUADRO 2 detalha os elementos constituintes da estrutura organizacional, como a complexidade, a formalização e a centralização.

QUADRO 2

Elementos constituintes da estrutura organizacional

COMPLEXIDADE	Depois da reestruturação	Fatores responsáveis:
N.º de níveis hierárquicos	Não alterou	-
N.º funcionários	Alterou em 1999, no início da integração, mas pós reestruturação, em 2005 não alterou	-
Comunicação	Melhorou	Tecnologia implantada
FORMALIZAÇÃO		
Controle de desempenho	Não alterou	-
Controle de execução das tarefas	Maior controle	Padronização com adquirida
Divisão das tarefas	Mais detalhadas	Aumento do tamanho organizacional
Regras e procedimentos	Maior detalhamento e padronização	Padronização com adquirida
CENTRALIZAÇÃO		
Autonomia para a tomada de decisão	Menor centralização nos níveis mais altos; não alterou nos demais	Aumento da responsabilidade Tamanho da organização
Informação para tomada de decisão	Melhorou	Tecnologia implantada

Fonte: Elaboração própria.

Sob à luz do proposto por Mintzberg (1995), referente aos mecanismos de coordenação das tarefas e à parte chave da empresa, pode-se afirmar que a empresa adquirente apresentava antes da reestruturação como mecanismo de coordenação a padronização dos processos de trabalho e de resultados. Conforme definição desse autor, a padronização dos processos trata-se do controle da tarefa, mediante o estabelecimento de diretrizes e normas a serem seguidas para a concretização da tarefa, e a padronização dos resultados trata-se da coordenação do trabalho, obtida por meio da definição do produto/serviço com propriedades predeterminadas.

Pode-se dizer que depois da reestruturação não houve alteração dos mecanismos de coordenação, mas, sim, que foi estabelecida uma nova modelagem e um aperfeiçoamento

desses mecanismos. Os procedimentos e regras para o processamento das atividades e a obtenção do produto/serviço tornaram-se mais claros e definidos. A padronização dos processos e dos resultados de trabalho se dava, e ainda se dá, pelo estabelecimento de diretrizes e normas a serem seguidas para a concretização da tarefa e a definição do produto oriundo do trabalho a ser executado, estabelecendo-se uma mescla desses mecanismos

Essa constatação corrobora o disposto por Mintzberg (1995) quando afirma que as empresas contemporâneas podem apresentar uma mescla desses mecanismos de coordenação e contrapõe quando afirma que à medida que a organização se expande esses mecanismos se alternam. No caso deste estudo, houve o aumento do tamanho organizacional, porém não houve uma modificação em termos de categoria desses mecanismos de controle. Na verdade, houve uma melhoria desses mecanismos, principalmente, devido às inserções de tecnologia e aumento do grau de sofisticação da padronização.

No que diz respeito às partes que compõem a empresa, pode-se dizer que a partir da análise dos resultados, as partes que apresentam um alto grau de importância são a tecnoestrutura e a linha intermediária. Pode-se afirmar, que depois da reestruturação esse grau de importância sofreu leve alteração. Nesse caso, a linha intermediária tornou-se mais proeminente, em decorrência da maior atribuição de responsabilidade e poder nos níveis mais elevados da gerência.

Com relação aos parâmetros que delineiam a empresa, para o estabelecimento da configuração predominante, percebe-se também, a partir da análise das entrevistas, que não existiram alterações significativas depois da reestruturação, conforme apresentado no QUADRO 3.

QUADRO 3**Alterações nos parâmetros para delinear**

Parâmetros	Depois da reestruturação	Fatores responsáveis
Especialização	Não alterou	-
Treinamento	Não alterou	-
Formalização do comportamento	Maior Formalização	Novos procedimentos
Planejamento e controle	Maior controle das atividades e tarefas	Padronização com a adquirida
Descentralização	Menos centralizada nos níveis mais altos, não alterou nos demais níveis	Tamanho organizacional

Fonte: Elaboração própria.

A partir da análise dos dados, é possível afirmar que a configuração predominante na empresa adquirente é a divisionalizada, apesar de ser perceptível a existência amena da tipologia burocracia mecanizada, e que não houve alternância significativa ou proeminência para outra tipologia depois da reestruturação. Conforme Mintzberg (1995), a configuração divisionalizada é a ideal para empresas que expandem ou adquirem outras, como no caso do presente estudo. Nesse sentido, podem ocorrer alterações no grau de complexidade das tarefas, pois faz-se necessária a divisão da empresa em partes, com as devidas responsabilidades bem estabelecidas e definidas, como foi o caso do presente estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, buscou-se analisar o tipo de reestruturação organizacional que ocorre em uma empresa adquirente do setor siderúrgico em um processo de integração pós-aquisição. Considera-se que a aquisição – a compra de uma empresa por outra – é um processo que ocorre em fases desde a intenção de compra, a *due diligence*, a negociação até a integração. Adotou-se a premissa de que os motivos que levam as empresas a efetuarem esse processo influenciam a estratégia adotada na fase de integração que, por sua vez, exerce influência significativa sobre o processo de reestruturação organizacional pós-aquisição. Para a análise da reestruturação organizacional, tomou-se como referência o conceito de arquitetura organizacional, enfatizando-se elementos que constituem a estrutura organizacional como a complexidade, a formalização e a centralização. A forma como esses elementos se combinam determina o tipo de estrutura adotado, a tipologia e as configurações organizacionais.

Para a realização da pesquisa empírica, foi elaborado um modelo a partir desses aspectos teóricos, que serviu como condutor para o levantamento e análise dos dados. Conclui-se que o modelo de pesquisa adotado foi robusto o suficiente e serviu de suporte para as respostas aos questionamentos propostos. Esse modelo funcionou como um elo entre o referencial teórico, as técnicas de pesquisa utilizadas e os resultados alcançados. A partir do modelo de pesquisa adotado, foi possível responder à questão norteadora desse estudo: Como ocorre a reestruturação organizacional na empresa adquirente, em um processo de integração pós-aquisição? E, igualmente, aos objetivos principal e secundários do estudo.

Os resultados da pesquisa, focados na Gerência de Contratos, indicam que ocorreu uma reestruturação organizacional na empresa adquirente, influenciada pela integração com a adquirida. Observou-se que a fase de integração pós-aquisição foi lenta e gradual, durando

aproximadamente doze anos, sendo que também as mudanças na adquirente seguem o mesmo ritmo. Em 1993, a Alfa efetuou a compra de parte do capital (49,3% do capital votante) de uma empresa do mesmo setor, denominada Beta. Em 1999, foi realizada uma reestruturação financeira, patrimonial e operacional da empresa Beta; e em 2005 foi realizado o fechamento total do capital, com a conseqüente conclusão da reestruturação. Em termos de aculturação, no primeiro período da fase de integração, de 1993 a 1999, observou-se a pluralidade cultural, a convivência de culturas diferentes, com baixo grau de mudança tanto para a empresa adquirida como para a adquirente. A partir de 1999, pode-se caracterizar a aculturação como mescla cultural, tendendo à assimilação, a partir de 2005. Nesse período, observou-se a convivência das culturas e respeito à cultura da empresa adquirida, mas com incorporação de tecnologia e de processos e procedimentos oriundos da empresa adquirente. As análises das alterações ocorridas na adquirente centram-se no último período, a partir de 1999, com ênfase nas recentes alterações. Concluiu-se que processo de integração impactou também a adquirente, cuja nova arquitetura organizacional alterou-se em termos de formalização, complexidade e centralização, incorporando traços da empresa adquirida.

A formalização foi avaliada em termos do grau em que as regras e procedimentos são detalhados e do controle exercido pela organização. Os resultados da pesquisa indicam um maior controle das atividades executadas, na medida em que os relatórios ficaram mais direcionados, compactos e com informações especialmente relevantes. Verificou-se uma padronização e racionalização dos processos, que impactou tanto a adquirida como a adquirente. Na integração entre as empresas, apesar de a adquirente já possuir manuais e procedimentos estabelecidos para a contratação de serviços, esses documentos foram atualizados, revistos, incrementados com planejamentos gerenciais e com a disponibilização de programas informatizados. Observou-se também uma maior exigência de cumprimento dos

mesmos. Para esse processo de racionalização foi constituída uma equipe matricial, que procurou incorporar as melhores práticas de ambas empresas. Esse processo gerou resistências de ambas as partes: para a Alfa significava um retrocesso incorporar práticas de uma empresa com resultados inferiores aos dela; para a Beta, aprender o que eles já sabiam fazer. Na medida que os trabalhos foram avançando, as resistências foram sendo diminuídas.

A complexidade foi analisada em termos da quantidade de níveis hierárquicos, focando-se a subdivisão das tarefas, a hierarquia e dispersão geográfica existente na empresa. Os resultados da pesquisa indicam que não houve alteração no número de níveis hierárquicos na Alfa, apesar de ter ocorrido a integração das duas estruturas em uma única. As alterações de nomenclatura não implicaram alterações nos níveis hierárquicos, mas sim o aumento da responsabilidade dos diretores e superintendentes, agora sobre as duas empresas.

Nessa nova estrutura, a Gerência de Contratos foi dividida em três células, localizadas geograficamente distantes. Houve a redistribuição dos serviços, o estabelecimento de um padrão e um novo procedimento único de contratação, com a integração das duas empresas. Nesse processo, a divisão das tarefas ficou mais clara, definida e detalhada.

Em relação à centralização, foi analisada a forma como o poder é distribuído na empresa e o grau de centralização. Pode-se afirmar que não houve alteração da distribuição de poder nos níveis mais baixos da hierarquia da empresa, centralizando-se as decisões nos níveis hierárquicos mais elevados. Nesse nível observou-se maior autonomia para a tomada de decisões, com maior grau de descentralização. No que se refere à informação para a tomada de decisão, nota-se que logo após a reestruturação o fluxo de informações ficou um pouco prejudicado, mas no decorrer do processo, as informações tornaram-se mais objetivas e de acesso fácil. Essa melhora foi causada pela inserção de tecnologia.

Na identificação da configuração organizacional, constata-se que as partes chaves da empresa depois da reestruturação continuaram sendo a tecnoestrutura e a linha intermediária. Entretanto, no pós-reestruturação a linha intermediária sobressaiu um pouco, devido ao maior poder e responsabilidade nos níveis mais elevados.

Identificando e caracterizando o mecanismo de coordenação, é possível afirmar que houve uma remodelagem e aperfeiçoamento dos mecanismos de padronização dos processos e dos resultados, mecanismos esses já existentes antes da reestruturação. Essa nova modelagem é justificada pelo aumento do tamanho organizacional – grau de sofisticação e inserção de tecnologia. Observa-se que não houve alteração no tipo de configuração organizacional adotado pela adquirente, apesar das alterações em termos de complexidade, formalização e centralização.

Em referência à caracterização do tipo estrutural, constata-se que houve o estabelecimento de uma estrutura divisional geográfica mais clara e definida. Essa nova estrutura causou maior controle de desempenho das divisões estabelecidas. Portanto, a nova estrutura organizacional da empresa adquirente não sofreu impactos significativos em termos de alterações, apesar do nível de complexidade ter aumentado, uma vez que a unificação das estruturas ocorreu em um momento que a integração entre as empresas estava bem adiantada e definida – doze anos após a compra de parte do capital da empresa adquirida.

Conclui-se, portanto, que a empresa adquirida exerceu influência na forma como foi estabelecida a reestruturação organizacional. Muitos aspectos dos procedimentos e métodos utilizados pela adquirida foram introduzidos na empresa adquirente. Essa influência pode ter sido causada pelo grau e ritmo do processo de integração – permitiu a extração de procedimentos e técnicas positivas da adquirida, ou ainda, pela cultura organizacional da adquirente – respeito às tradições alheias, garantindo assim, o sucesso do negócio.

Essa constatação corrobora a opinião de vários estudiosos que concordam que a fase da integração é fundamental para garantir o sucesso pretendido em um processo de aquisição. E que essa etapa é crucial, pois nesse momento as culturas organizacionais entram em contato, e a falta de um plano de estratégico para amparar esse momento pode não gerar o resultado esperado com o processo de aquisição.

A partir da análise dos dados, pode-se também concluir que ambas as empresas – no caso, principalmente da Gerência, foco deste estudo – obtiveram ganhos com o processo de aquisição. A empresa Beta, que apresentava grande endividamento e altos custos de produção, dentre outros problemas, anteriormente ao processo de aquisição, hoje é uma empresa que apresenta lucros, gera resultados positivos, tanto no âmbito financeiro como institucional, e possui uma imagem estável no mercado em que está inserida. Houve a inserção de tecnologia na empresa adquirida a partir do momento da compra do controle parcial pela adquirente, e de forma gradativa, durante todo o processo de integração: renovação do parque industrial, investimentos em novos equipamentos e instalações, reformas de escritórios e, principalmente, a utilização de *software* de alta tecnologia para a construção de um processo de contratação único para as duas empresas. Hoje, a empresa adquirida vende tecnologia e ministra cursos para outras empresas do mesmo setor de produção.

Esse fato também contribui para confirmar a solidez da empresa Alfa, que conseguiu com o processo de aquisição alavancar uma empresa que não apresentava bons resultados. A empresa Alfa já é vista como detentora de *know how* em processos de aquisição. A atual situação do mercado em que a empresa Alfa está inserida exige cada vez mais a formação de grandes *players* siderúrgicos. Essa empresa, por já ter efetuado um processo de aquisição, poderá entrar em outros processos de combinação estratégica com conhecimento acumulado,

estando em condições, portanto, de se posicionar em situação privilegiada em relação a seus concorrentes.

A partir da análise dos resultados e das conclusões obtidas durante a pesquisa, é preciso reconhecer que a pesquisa algumas limitações. A primeira refere-se ao momento em que a coleta de dados foi efetuada. Como a integração vem se dando há doze anos, alguns aspectos do processo de aquisição não puderam ser obtidos por meio das informações dos entrevistados. Essa limitação pode ter sido amenizada pelo fácil acesso da autora aos documentos e registros internos da empresa.

Outra limitação é o fato de a empresa adquirente ser de grande porte e de os procedimentos metodológicos terem sido aplicados somente em uma gerência da empresa, podendo não mostrar a realidade do processo de aquisição como um todo. Ainda nesse sentido, pode-se afirmar que, como a estrutura organizacional pode apresentar variações dentro de uma mesma empresa, uma pesquisa que analise somente parte do todo organizacional não poderá ser generalizada.

Além disso, reconhece-se que as conclusões obtidas referem-se à realidade interna do caso estudado, não sendo permitida uma generalização a outras empresas.

Sugere-se, portanto, diante da riqueza do tema abordado na presente dissertação, que sejam feitas outras pesquisas que tenham como foco de análise a empresa adquirente como um todo, para que os resultados obtidos em tal estudo sejam validados ou contestados, tendo em vista a escassez de estudos com esse foco. Nesse caso, o estudo de processos de aquisição em empresas de pequeno porte poderia trazer resultados mais abrangentes.

Outra sugestão para pesquisas futuras seria o estudo de empresas que passaram pelo processo de integração em uma aquisição em ritmos e graus diferentes do presente estudo, isto

é, um ritmo mais rápido e um grau mais elevado de integração, para que seja analisado o impacto na arquitetura organizacional nesses casos.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; MARTINS, G. A. As estruturas organizacionais das ONG's do Estado de São Paulo sob a ótica da teoria de Mintzberg. ANPAD, 30., 2004, Curitiba, PR. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- ANTUNES, Bethânia M. de Brito. *A estrutura organizacional frente às estratégias de aquisição: um estudo de caso em Minas Gerais*. 2002. 98f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.
- BARROS, B. T. *Fusões e aquisições no Brasil : entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003. 229 p.
- BARROS, B. T; CANÇADO, V. L. Aquisições: um perfil das operações no Brasil. In: IBERO AMERICAN ACADEMY OF MANAGMENT – INTERNATIONAL CONFERENCE, São Paulo, dez. 2003. *Anais eletrônicos...* São Paulo, 2003.
- BIBLER, R. S. O processo de aquisição: o programa para o sucesso. In: KEY, S. L. (Ed.). *Guia da Ernest Young para administração de fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Record, 1992. Seção 1, Cap. 1.
- BRITO, G.A . S.; BATISTELLA, F. D.; FAMA, R. Fusões e aquisições no setor bancário: avaliação empírica do efeito sobre o valor das ações. In: ENANPAD, 30., 2004, Curitiba, PR. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- BRUM, M. R.; ASSIS, L. B.; COSTA, G.A . Análise da relação entre a estrutura e a estratégia: estudo de casos em organizações do terceiro setor de Minas Gerais. In: ENANPAD, 30., 2004, Curitiba, PR *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD 2004. CD-ROM.
- CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em empresas combinadas: um estudo dos processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro. In: ENANPAD, 30., 2004, Curitiba, PR. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- CARTWRIGHT, Sue; COOPER, Cary L. *Managing mergers, acquisitions & strategic alliances: integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999. 245p
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 539 p.
- EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. *The global challenge: frameworks for international human resource management*. Boston: McGraw-Hill, 2002. 574p.

GASPAR, R; MELO, M. Espaço da organização na relação gerente empresa: um processo além da identificação. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.1, n.6, p. 131-152, set. 1995.

GERSTEIN, M.S. Das burocracias mecânicas as organizações em rede: uma viagem arquitetônica.. In: NADLER, D.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R. B. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1993. p. 03-27.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

HALL, Richard H. *Organizações: estrutura, processos e resultados*. São Paulo: Prentice-Hall, 2004. 322p.

KEY, S.L. *Guia da Ernest Young para administração de fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Record, 1992. 399p.

KPMG CORPORATE FINANCE. *Pesquisa sobre fusões e aquisições: operações realizadas no Brasil*. 2005. Disponível em:
<http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/fusoes2005_2_trim.pdf>. Acesso em: 12 set. 2005.

LEVINE, Sumner, N. *The acquisitions manual*. New York: Institute of Finance, 1989. 599p.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996. 258p.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. *Joining Forces: making one plus one equal three in merger, acquisitions, and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. 320p.

MATIAS, A. B.; PASIN, R.M. A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. *Revista de Administração*, São Paulo: USP, v.36, n.1, p.5-13, jan./mar. 2001.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 304p.

_____. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404p.

NADLER, D. Introdução. In: NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R.B. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1993.

_____; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R.B. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1993. 265 p.

_____; LIMPert, T.M. Administração da dinâmica das aquisições : como passar com sucesso da decisão à integração.. In: NADLER, D.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R. B. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1993. p. 51-67 .

NADLER, D.; TUSHMAN, M. L. Projetos de organizações com boas adequações: uma moldura para compreender as novas arquiteturas. In: NADLER, D.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R. B. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança organizacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1993. p. 29-49 .

OLIVA, Eduardo de Camargo. As ações de transformação organizacional que a companhia siderúrgica paulista - BETA vem desenvolvendo desde sua privatização. In: ENANPAD, 24., 2001, Campinas, SP. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD 2001. CD-ROM.

ORSI, Ademar. *Incorporação de bases externas de conhecimento: a gestão do conhecimento na fusão e aquisição de empresas*. 2003. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2003.

_____. Gestão do conhecimento: os modos de conversão do conhecimento nas incorporações de bases externas. In: ENANPAD, 30., 2004, Curitiba, PR. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

RODRIGUES, Suzana Braga. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p. 45-72, maio/ago. 1997.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JEFFREY, F. Jaffe. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1995. 698p.

ROSSETTI, José Paschoal. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, Betania Tanure (Org.). *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 3.

ROSSINI, A.J.; CRUBELLATE, J.M.; MENDES, A. A reação cultural à aquisição: estudo de caso Santander/Noroeste. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 5, n.1, p.145-164, jan./abr. 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995. 533 p.

SILVA JUNIOR, Antonio Batista; RIBEIRO, Áurea Helena Puga. Parcerias e alianças estratégicas. In: BARROS, Betania Tanure (Org.). *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 4.

STAUB, Irineu Dário. *Competição territorial por espaços organizacionais em processo de pós-aquisição: um estudo de empresas siderúrgicas brasileiras*. 2004. 379f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

TANURE, B.; CANÇADO, V.L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./ jun. 2005.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista

- 1 Quais os fatores que motivaram à aquisição?
- 2 Como você descreveria o ambiente em que a empresa adquirente está inserida? Estável, instável?
- 3 Qual foi a importância da aquisição para a adquirente?
- 4 Como ocorreu o processo de aquisição? Detalhar: anúncio da intenção de compra até a efetivação do processo propriamente dito.
- 5 Como se deu/está se dando a integração das empresas pós-aquisição? Qual foi a estratégia utilizada?
- 6 Qual foi o grau e ritmo da integração?
- 7 Como era divisão e a coordenação das tarefas pré-aquisição? E pós?
- 8 Como era o controle das tarefas pré-aquisição? E pós?
- 9 Como era hierarquia pré-aquisição? E pós? A quantidade de níveis hierárquicos foi alterada?
- 10 Havia regras e procedimentos detalhados pré- aquisição? E pós - aquisição?
- 11 Como você caracterizaria as tarefas desempenhadas antes da aquisição? E pós? As tarefas desempenhadas por você são repetitivas?
- 12 Havia a padronização das atividades a serem desenvolvidas? E pós?
- 13 A quantidade de treinamentos foi alterada pós-aquisição? Quais treinamentos?
- 14 Como era a distribuição de poder na adquirente pré-aquisição? E pós-aquisição?
- 15 Como era a tomada de decisão? Foi alterada pós-aquisição?
- 16 Como se dava o fluxo de informações pré-aquisição? E pós- aquisição?
- 17 Existiam informações suficientes para facilitar a tomada de decisão? E pós- aquisição?

- 18 Como se dava a avaliação das atividades desempenhadas pré-aquisição? E pós-aquisição?
Há ferramentas de controle dessas atividades, quais?
- 19 As atividades desenvolvidas eram planejadas e formalizadas? E pós-aquisição?
- 20 Os analistas e compradores tinham autonomia para a tomada de decisão? E pós-aquisição?
- 21 Havia o interesse em formação de equipes de trabalho? E pós-aquisição?
- 22 Houve a inserção de novas tecnologias pós-aquisição? Se houve, quais as conseqüências dessa inserção?
- 23 Comentários gerais.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)