

A Estrutura Organizacional Frente as Estratégias de Aquisição: Um Estudo de Casos em Minas Gerais

Autoria: Bethania Mendes de Brito Antunes

Resumo

O presente trabalho analisou as transformações na estrutura de empresas que foram submetidas a um processo de aquisição. A estrutura do trabalho contempla no primeiro momento, uma discussão conceitual que recupera aspectos da visão dita “tradicional” de entendimento de estrutura organizacional, dentro de uma perspectiva evolutiva que resgata o ambiente e as recentes mudanças que alteraram o *modus operandi* organizacional. Este arcabouço permitiu o levantamento de dados, através de análise documental e entrevistas semi-estruturadas e a posterior discussão de aspectos envolvendo aquisições e sua análise a partir de casos ocorridos em Minas Gerais, escolhidos após mapeamento preliminar e adequação ao escopo do estudo. Os resultados encontrados demonstraram que as aquisições afetaram a estrutura das empresas estudadas, seja na redução de níveis hierárquicos, seja no tamanho funcional. Isto gerou menor formalização e maior descentralização decisória, melhorando os procedimentos de comunicação existentes. Outro fator a ser considerado evidencia que o grau e ritmo do processo de integração das estruturas da adquirida e adquirente dependem fortemente dos objetivos de ambas no que se refere à eficiência almejada.

1. Introdução

O presente trabalho tem o objetivo de verificar as transformações ocorridas na estrutura organizacional de empresas que passaram pelo processo de aquisição, observando como se deram os processos de integração das estruturas. Para tal, o trabalho foi feito através de estudo de casos de dois processos de aquisição envolvendo empresas de Minas Gerais do setor de metalurgia.

O interesse pelo tema decorre de algumas das decisões que definem o desenvolvimento eficaz de um negócio, se encontrarem fundamentalmente na sua estratégia de investimento. Um dos principais motivos pelos quais uma empresa se defronta com uma decisão de investimentos é a perspectiva de crescimento dos negócios. A decisão de ingressar em novos ramos de atividades, ampliar a capacidade de produção e lançar novos produtos podem ser concretizadas de duas maneiras: internamente, mediante acumulação de ativos para tal feito, ou externamente, através da aquisição de outros negócios já existentes.

Há várias motivações para que empresas empreendam programas de aquisição. As mais citadas podem ser traduzidas pelo termo “sinergia”. Diversificação, eliminação de gerenciamento deficiente na empresa alvo e razões de natureza financeira também são comuns. Quaisquer que sejam as razões apontadas, o fato é que processos de aquisição geram efeitos sobre a estrutura organizacional.

As estratégias formuladas pela cúpula empresarial, sejam elas quais forem, com o intuito de redirecionar o foco da organização e assim promover a expansão dos negócios, determinam uma reconfiguração na estrutura da empresa. Dessa maneira pode-se dizer que um estudo que possibilite a compreensão dos fatos que ocorrem nas empresas e no mercado no momento em que processos de aquisição se iniciam é

importante para que se forme um conjunto de conhecimentos acerca do assunto. Esses conhecimentos fornecem às empresas envolvidas nesses processos subsídios para que a decisão de combinar-se lhes garanta melhores resultados do que elas poderiam obter atuando independentemente.

2. O clássico e o moderno nos estudos sobre estrutura organizacional

Antes mesmo de analisar as modificações estruturais das organizações sob a luz das estratégias de aquisição, faz-se necessário, primeiramente, conceituar e delinear aspectos importantes da estrutura bem como identificar os tipos básicos de configurações organizacionais existentes.

De acordo com HALL (1984) a estrutura atende a três funções básicas. A primeira delas possibilita desenvolver e atingir metas organizacionais. A segunda função assegura que os interesses individuais não se sobreponham aos interesses gerais da organização. A terceira função é a de criar um contexto para o processo decisório assim como a execução das atividades organizacionais. Portanto, vale dizer que a estrutura proporciona um arcabouço estável que permite aos seus membros trabalhar em conjunto para o alcance das metas propostas.

Ao conceituar estrutura organizacional faz-se necessário discutir também os elementos constituintes da mesma observando como interferem no desenho organizacional. Nessa análise são consideradas a complexidade, a formalização e a centralização, bem como suas variações, como delineadoras do formato organizacional.

A complexidade está diretamente relacionada ao número de divisões e níveis hierárquicos que uma organização possui. Para HALL (1984) três são os elementos que determinam a complexidade: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão espacial.

A diferenciação ou especialização horizontal consiste em subdividir em pequenas tarefas uma tarefa complexa. A partir daí uma organização tanto pode ter profissionais especialistas responsáveis por operações completas, não havendo necessidade de subdividir a tarefa como pode optar pela subdivisão para que funcionários não especialistas sejam capazes de desempenhá-la.

A diferenciação vertical se relaciona ao número de níveis hierárquicos existentes entre a cúpula e os empregados que trabalham na produção de uma organização. Assim, vale dizer que à medida que o tamanho da organização aumenta a tendência é que o número de níveis hierárquicos também aumente, o que aumenta conseqüentemente a complexidade da organização. O terceiro elemento da complexidade, a dispersão espacial, refere-se ao número de locais espacialmente separados em que os membros de uma organização se empregam.

Outra questão importante a ser considerada é que as diversas partes de uma organização também podem variar em seu grau de complexidade. LAWRENCE e LORSH (1973) abordaram a complexidade através do que eles chamaram de diferenciação. Este termo pode ser traduzido pelas diferenças nos estilos de trabalho e na estrutura das muitas unidades e departamentos de uma organização podendo então, dificultar a coordenação de suas atividades.

Alguns departamentos podem ter regras e procedimentos mais restritos em função do grau de formalização da estrutura, ao passo que outros podem ter padrões mais genéricos. Essas diferenças na estrutura produzem também diferenças de atitude e comportamento por parte dos membros de departamentos e unidades diferentes. Para os

autores, quanto maior a complexidade maiores serão os problemas para coordenar e controlar as atividades da organização.

MINTZBERG (1995) estabeleceu três meios para a formalização do comportamento: pela posição, quando às especificações estão relacionadas à função que o funcionário possui, a segunda, pelo fluxo de trabalho, quando as especificações estão relacionadas ao trabalho que está sendo desenvolvido no momento e a terceira, por regras, ou seja, quando as especificações são emitidas para todos, regulamentando todos os procedimentos dentro da organização. O autor também afirma que a formalização leva à diferenciação vertical do trabalho. Isso se deve ao delineamento das funções dentro da organização, criando mais estratificações. Quanto à diferenciação horizontal a relação está no fato de trabalhos mais simples e repetitivos exigirem um grau maior de formalização.

Já o conceito de centralização, terceiro elemento da estrutura, refere-se ao grau em que a autoridade e a responsabilidade são mantidos no topo da organização. De acordo com HALL (1984) a centralização se relaciona à distribuição de poder nas organizações e pode variar de acordo com o tipo de formato organizacional.

Outro ponto crucial na análise de HALL (1984) são as características do ambiente no qual a organização se insere. Quando se trata de uma economia em expansão as organizações saem ganhando quando há a descentralização. Quando se trata de uma economia de escassez pode ocorrer a centralização, visto que o ganho de umas pode representar a perda de outras. Autores como BURNS e STALKER (1961 apud MORGAN, 1996) sustentaram que em ambientes mais turbulentos e instáveis a descentralização seria mais adequada. Diante das considerações sobre os elementos componentes da estrutura é possível agora introduzi-los na discussão sobre os formatos organizacionais mais comuns existentes nas empresas.

De acordo com MINTZBERG (1995) são classificados três modos principais de estrutura: estrutura funcional, estrutura divisional e matricial. Na estrutura funcional são agrupadas na mesma unidade as pessoas que realizam atividades dentro de uma mesma área técnica. Os técnicos de uma mesma especialidade trabalham juntos sob a orientação de um mesmo gerente funcional permitindo um crescente aperfeiçoamento da equipe e evitando a duplicação de esforços. Outra vantagem de uma estrutura funcional é que a supervisão torna-se mais fácil, uma vez que o administrador precisa ter as capacidades somente de sua área de atuação. Este tipo de estrutura é usado principalmente por empresas que oferecem uma linha limitada de produtos (VASCONCELLOS, 1986).

À medida que a organização cresce, expandindo-se geograficamente ou ampliando sua linha de produtos, a estrutura funcional passa a apresentar desvantagens. Os administradores precisam se reportar à matriz para agir e as decisões acabam se tornando mais lentas comprometendo os resultados da empresa. Em função do crescimento e da diversificação dos produtos algumas organizações optam pela estrutura divisional, onde a cúpula cria divisões semi-autônomas, cada uma planejando, produzindo e comercializando seus próprios produtos ou serviços.

A estrutura divisional, de acordo com MINTZBERG (1995), não constitui uma estrutura completa, que vai da cúpula estratégica até o núcleo operacional. Este tipo possui várias divisões com estruturas próprias e completas. Cada uma das divisões se reporta a um escritório central que estabelece diretrizes para as mesmas. A forma divisional leva a uma descentralização do escritório central dando poder para que cada divisão tome decisões concernentes às suas próprias operações. Embora este tipo de

estrutura possibilite uma autonomia para as divisões, o escritório central estabelece o controle através do monitoramento do desempenho de cada divisão. O mecanismo chave de coordenação, então, é a padronização dos resultados através do sistema de controle de desempenho. Ao escritório central cabe a formulação da estratégia global da organização. É a cúpula que estabelece quais produtos ou divisões devem expandir, modificar e até fechar ou ser vendidas. Outras funções que a cúpula acumula são a alocação de recursos financeiros globais, a escolha dos membros gerenciais das divisões, assim como o controle de seu desempenho.

Outra configuração básica destacada é a estrutura matricial. Este tipo de estrutura ocorre quando “*duas ou mais formas de estrutura são utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização*” (VASCONCELLOS, 1986:51).

Um aspecto importante da estrutura matricial é a autoridade dual, ou seja, um determinado especialista responde a dois chefes, ao gerente funcional da área técnica na qual se encontra e ao gerente do projeto para o qual está prestando serviços. A matriz combina estruturas dentro de uma mesma organização e permite uma dosagem igual ou maior de diferentes estruturas. É considerado um tipo de estrutura capaz de combinar diversas capacidades necessárias para solucionar um problema complexo. Em contrapartida, a desvantagem é que nem sempre há facilidade de adaptação a um sistema matricial. Os membros da equipe necessitam de uma boa capacidade de relacionamento interpessoal e flexibilidade (VASCONCELLOS, 1986).

As estruturas organizacionais, assim como a divisão do trabalho, as formas de coordenação, formalização e descentralização, variam de acordo com o que MINTZBERG (1995) denomina fatores situacionais: ambiente, tamanho da organização, tecnologia ou processos produtivos utilizados. Outro fator que pode influenciar a estrutura organizacional conjuntamente com os citados acima é o *portfolio* de estratégias que a empresa adota para atingir objetivos de crescimento e expansão. A otimização da estrutura organizacional variará então de acordo com os fatores situacionais ou contingenciais.

Até a década de 50 a abordagem clássica de administração dominou os estudos sobre estrutura organizacional sustentando haver uma única forma de estrutura para todos os tipos de organização. Embora tenha mantido sua influência até a primeira metade do século, esta abordagem começou a ser combatida a partir da década de 30 pela escola de relações humanas, na qual determinava que o empregado possuía necessidades psicológicas e sociais e a organização do trabalho dependia da interação das pessoas dentro da empresa (DONALDSON, 1998).

No final dos anos cinquenta, foram realizados estudos sobre fatores contingenciais determinantes da estrutura organizacional. A teoria contingencial estabelece que não existe uma melhor forma de organizar. A estrutura dependerá de fatores contingenciais como o ambiente, a tecnologia, o tamanho e a estratégia. A empresa deve se ajustar a estes fatores para atingir uma forma adequada (DONALDSON, 1998).

A teoria contingencial recebeu grande influência a partir de um estudo conduzido no final dos anos cinquenta por BURNS e STALKER (1961 apud MORGAN, 1996). Os autores estudaram quatro empresas de diferentes ramos industriais com ritmos variados de mudança ambiental. O estudo demonstrou que as empresas que se encontravam em ambientes mais instáveis adotavam estilos mais flexíveis, formas mais orgânicas, e as empresas que pertenciam a um ambiente de natureza mais estável adotavam formas mais mecanicistas.

Outra contribuição importante acerca do fator ambiente como condicionante da estrutura foi o estudo de LAWRENCE e LORSCH (1973). Este trabalho mostrou ser necessário variar os estilos de organização entre as subunidades da empresa em função dos respectivos sub-ambientes. Os departamentos de produção se caracterizam por ambientes mais propícios à divisão de tarefas e com objetivos de curto prazo, por isso adotam formas mais burocráticas. Já os departamentos de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, têm características menos formais, pois possuem objetivos mais ambíguos e de longo prazo. Neste estudo, os autores enfatizaram que, de acordo com a atividade, algumas empresas necessitam ser mais orgânicas que outras, e que o grau de flexibilidade varia também dentro das subunidades.

Ainda tratando da variável ambiente, em trabalhos mais recentes, MINTZBERG (1995) focaliza quatro dimensões do ambiente organizacional e as caracteriza quanto à estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade. O que o autor afirma é que o delineamento da estrutura se dá a partir do efeito que o ambiente causa na organização. Uma empresa pode ter um ambiente para cada uma de suas funções, produção ou canais de distribuição, por exemplo, ainda pode ter um ambiente favorável para políticas governamentais e desfavorável no que se refere às condições econômicas.

Na mesma época em que autores como BURNS e STALKER (1961 apud MORGAN, 1996); LAWRENCE e LORSCH (1973) apresentaram as primeiras contribuições sobre a variável ambiente para o surgimento da teoria contingencial, a pesquisadora inglesa JOAN WOODWARD (1977) introduziu a variável tecnologia como determinante da estrutura. Em seu trabalho a autora argumenta que a adequação entre a tecnologia e a estrutura organizacional propicia um desempenho bastante superior em relação às empresas que estão com suas estruturas em desacordo com a tecnologia por elas adotada. Outra contribuição deste trabalho foi a conceituação de tamanho das organizações. Sua pesquisa revelou que *“o tamanho do grupo administrativo dava uma melhor indicação da grandeza de uma empresa do que o número total de empregados”*. Isso significa que algumas empresas que empregavam poucas pessoas em relação a outras tinham características de grandes organizações com uma estrutura administrativa bastante desenvolvida, planejamento a longo prazo e relevantes recursos financeiros.

BLAU (1971 apud HALL, 1984) sugere que o tamanho crescente das organizações está diretamente relacionado ao crescente número de níveis, departamentos e funções dentro da organização. A conclusão que se tem é que o tamanho está relacionado com a estrutura administrativa aumentada das organizações. Estes resultados se mostram bastante similares aos do estudo de WOODWARD (1977) uma vez que a autora enfatiza que o corpo administrativo é quem delimita o tamanho da empresa.

A perspectiva contingencial encontra respaldo na idéia de que as organizações têm crescido ao longo do tempo e elaborado novas estruturas de acordo com seu tamanho. Se em meados do século 19 as empresas eram de porte reduzido, caracterizadas por uma estrutura funcional e com uma diminuta hierarquia administrativa, com o passar do tempo elas foram se tornando grandes corporações com estruturas divisionadas e altamente elaboradas. De acordo com CHANDLER (1962) até 1850 as empresas americanas eram basicamente familiares. Contudo, com o crescimento da malha ferroviária e da população urbana, com a imigração rural e o início da imigração européia, a partir de 1850, as empresas tiveram que aumentar sua produção para abastecer novos mercados e modificar sua estrutura organizacional. O desenvolvimento econômico e tecnológico determinou e ainda vem determinando novas estratégias de

crescimento que têm provocado a reelaboração das estruturas organizacionais. Deve-se acrescentar, ainda, que a introdução de determinada tecnologia, assim como a decisão pelo crescimento da empresa influenciando no tamanho da mesma, constituem uma opção estratégica da organização para se alcançar objetivos dentro de um contexto de transformações econômicas e acirrada competitividade.

Assim, a definição de estratégia é uma reação às características do ambiente e propicia uma reconfiguração organizacional visando atingir objetivos estabelecidos pela empresa. Vale dizer que as quatro variáveis aqui discutidas – ambiente, tecnologia, tamanho e estratégia – são interacionais, portanto devem combinar-se para que a organização atinja um alto desempenho. Acrescenta-se ainda, que o ambiente disponibiliza novas tecnologias e estratégias múltiplas que devem ser escolhidas e incorporadas de acordo com as características da empresa. A opção por uma tecnologia também é uma opção estratégica que interfere no tamanho da organização, que por sua vez também influencia na estrutura da empresa. Dessa forma, a interação entre estas contingências e a adequação da estrutura às mesmas têm a finalidade de manter a empresa com alto desempenho em suas atividades.

3. O contexto contemporâneo e seu impacto na estrutura das organizações

Se a abordagem contingencial permite uma leitura mais flexível à luz do ambiente das organizações é na contemporaneidade que se manifestam de maneira clara as profundas transformações a que estão submetidas diferentes realidades estruturais. Com efeito, a sociedade vem atravessando profundas mudanças, seja através do desenvolvimento tecnológico, seja por uma reestruturação produtiva e organizacional, possibilitando um novo cenário para as organizações dos diversos países. Todas estas transformações que vêm ocorrendo ao longo do tempo têm contribuído para um ambiente turbulento, ao qual as organizações devem se ajustar. Transformações velozes se dão em função do acirramento da concorrência provocado pelo, entre outros aspectos, fenômeno da chamada globalização.

Essa mundialização está aumentando o nível de competitividade entre agentes econômicos, bem como elevando a complexidade do sistema. Além da globalização, outros dois fatores também têm contribuído no Brasil para esse novo contexto. A privatização iniciada no país na década de 1990 que acabou por causar o desequilíbrio entre empresas nacionais, privadas e multinacionais. Outro fator, as fusões e aquisições presentes diariamente nas manchetes dos jornais que parecem ter vindo para ficar (WOOD, 2001).

Diversas têm sido as estratégias adotadas pelas empresas com o esforço de manterem-se competitivas e aliadas as pressões do ambiente, são um estímulo para os movimentos reestruturadores nas organizações. Entre as estratégias que têm se difundido largamente a partir da década de 90, podem ser citadas as fusões, aquisições, *joint ventures*, consórcios, as sociedades coligadas e os grupos de sociedade. Essas estratégias, denominadas atos de concentração podem ser definidas como ato jurídico que importe na concentração do poder econômico de duas ou mais empresas, antes independentes.

A reorientação do mercado na década de 90 - embora não seja fenômeno recente, em direção aos atos de concentração, impõe desafios organizacionais para empresas que buscam na concentração novas formas de se expandirem. Em se tratando das aquisições, uma vez que adquirem outra empresa, as organizações têm como objetivo se prepararem melhor para o acirrado mercado. O objetivo só pode ser alcançado se houver uma

melhora no desempenho da empresa que só acontece com a mudança estrutural da organização.

Ao considerar as transformações pelas quais o mundo vem passando ao longo de décadas faz-se necessário considerar também as modificações ocorridas nas organizações. Evoluções econômicas, sociais, tecnológicas e as novas estratégias de crescimento trouxeram consigo uma pressão por inovações no desenho organizacional. Enquanto a burocracia dominou a produção acadêmica sobre estudos organizacionais, as hierarquias eram norma e centralização, autoridade e estabilidade, algumas das características marcantes do modelo burocrático. Embora presente e com singular relevância nos dias atuais, convém dizer que a burocracia divide seu espaço com novas formas de organização (CLEGG e HARDY, 1998).

Fronteiras organizacionais estão se tornando mais permeáveis ou senão quebradas sob quatro perspectivas. Em primeiro lugar com a eliminação de barreiras verticais causando um achatamento das pirâmides organizacionais. Segundo, com a eliminação das barreiras horizontais que implica na diminuição da especialização por funções. Terceiro, a eliminação de fronteiras externas através de parcerias, consórcios, aquisições e fusões entre empresas. E em quarto, a eliminação de barreiras geográficas, com a construção de alianças para a exploração de novos mercados (WOOD, 2001).

Crescem as *joint ventures*, fusões e aquisições de empresas tornando-se estratégias para a entrada em novos mercados. Elas também oferecem às organizações recursos financeiros e acesso ao desenvolvimento tecnológico em novos campos. Além desses, benefícios como divisão dos riscos e produtos de maior qualidade são alcançados. Como não poderia deixar de ser, novas relações externas exigem novas relações internas para que sejam bem sucedidas. Tais organizações devem ser desenhadas para a descentralização, para o trabalho em equipe. A adoção de novas estratégias resulta em uma organização diferente das estruturas tradicionais como é o caso da burocracia (CLEGG e HARDY, 1998).

Novas exigências estratégicas tornam inadequados os modelos organizacionais. A atual realidade de um mundo competitivo exige o compartilhamento de informações, solução de problemas, recursos e apoio cooperativo. As organizações não são mais tão autônomas e independentes. Há uma crescente busca pela interação, pela interdependência. Empresas que atuam isoladas tendem a serem suplantadas pela concorrência. O que se vê nos dias de hoje é uma tendência em direção às associações principalmente entre concorrentes com o objetivo de fomentar maior cooperação rumo ao desenvolvimento tecnológico (MINTZBERG, 2001).

No bojo desta contemporaneidade e com base na correlação entre estratégias de aquisição e estruturas organizacionais, é possível discutir na sequência a metodologia utilizada para responder quais transformações ocorreram nas estruturas das empresas que passaram pela aquisição verificando como se deram seus processos de integração.

4. Metodologia e descrição do estudo

Com base em uma pesquisa descritiva e utilizando a estratégia qualitativa, o trabalho definiu, como unidade de análise, as aquisições ocorridas no Estado de Minas Gerais, a partir de dados do Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, órgão oficial que delimita o número de atos de concentração no país. A escolha de Minas Gerais se justifica pela sua posição privilegiada no cenário nacional. Seu produto interno bruto (PIB) tem uma participação média de 10% do PIB brasileiro ocupando o

terceiro lugar no país ficando atrás somente de São Paulo e Rio de Janeiro, com 35,5% e 11,2% respectivamente (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1999).

4.1 As etapas da pesquisa

A pesquisa realizou-se em três etapas. A primeira delas consistiu num mapeamento que visou traçar o número de atos de concentração em Minas Gerais, julgados e aprovados pelo CADE – órgão oficial – a partir de junho de 1994 indo até maio de 2000. Este mapeamento permitiu identificar o número de atos de concentração aprovados, no período, em Minas Gerais e destacar as atividades nas quais eles ocorreram com maior frequência. No quadro 1 observa-se que o maior número de atos de concentração encontra-se na atividade de metalurgia e siderurgia (19) e em seguida, a atividade de construção (5), o que pode ser facilmente explicado pelo perfil produtivo do Estado. Minas Gerais lidera a produção brasileira em vários segmentos da indústria, principalmente a de minério de ferro, aço, ferroligas e cimento (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1999)

QUADRO 1
NÚMERO DE ATOS DE CONCENTRAÇÃO APROVADOS POR ATIVIDADE ECONÔMICA

ATIVIDADE ECONÔMICA	Nº DE ATOS DE CONCENTRAÇÃO
Metalurgia e siderurgia	19
Construção	5
Mineração	2
Indústria eletroeletrônica	1
Serviços de infra-estrutura	2
Comunicação	1
Combustíveis	1
Telecomunicações	1
TOTAL	32

FONTE: A partir de levantamento de dados feito pela autora junto ao CADE em maio de 2000.

4.3 Classificação dos atos de concentração e seleção das empresas para o estudo de casos

Com o mapeamento prévio dos atos de concentração aprovados no Estado foi possível dar início à segunda etapa da pesquisa que consistiu na classificação das empresas quanto ao tipo de concentração. Foram identificadas nove aquisições totais que envolvem empresas sediadas em Minas Gerais, como pode ser visto no quadro 2. A opção por trabalhar com aquisições totais se dá em função de, nesses casos, haver possibilidade de reestruturação das organizações ou até a incorporação, uma vez que a empresa adquiriu a totalidade de outra. Nos demais casos de aquisição ou nos outros atos de concentração não ocorrem reestruturações visto que nesses casos não perdem suas características jurídicas.

Foram contactadas as nove empresas que passaram por processos de aquisição total para saber se houve modificações em sua estrutura em função da aquisição. Das nove empresas, em cinco houve reestruturação em função da aquisição. Quatro do setor de siderurgia e metalurgia e uma no setor de mineração. Três se recusaram a fornecer mais

dados e/ou informações para a pesquisa. Restaram então duas empresas do ramo de metalurgia para o estudo de casos, empresas A e B.

Após a escolha das empresas buscou-se conhecer o seu processo de reestruturação. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com profissionais que ocupam cargos chave nas empresas e vivenciaram todo o processo de aquisição, desde o início até sua consolidação. A amostra intencional se deve ao fato dos entrevistados escolhidos terem, obrigatoriamente, participado de todo o processo de aquisição e terem as informações necessárias sobre a estrutura antes e depois da adoção da estratégia.

QUADRO 2
CLASSIFICAÇÃO DOS ATOS DE CONCENTRAÇÃO POR ATIVIDADE ECONÔMICA

Atos de concentração	Aquisição total	Aquisição de ativos	Aquisição de controle acionário	Aquisição de controle societário	Aquisição minoritária	Consórcio	<i>Joint venture</i>	Sociedade coligada	Arrendamento de ativos	TOTAL
Atividade Econômica										
Metalurgia e siderurgia	5	3	1		1	2	2	4	1	19
Serviços infra-estrutura				1			1			2
Construção		1						4		5
Comunicação	1									1
Indústria eletroeletrônica						1				1
Telecomunicações	1									1
Combustíveis	1									1
Mineração	1							1		2
TOTAL	9	4	1	1	1	3	3	9	1	32

FONTE: A partir de levantamento de dados feito pela autora junto ao CADE referente a 05/2000.

5. A análise dos dados

A Empresa A iniciou suas atividades no país em 1956 e era pertencente a um grupo mundial suíço de tecnologia de solda de manutenção. Desde 1956 até meados da aquisição a empresa fez investimentos na produção, em pesquisa e desenvolvimento, assistência e venda direta ao cliente.

A partir da década de 90, com a abertura do mercado, a Empresa A começou a sofrer o impacto do aparecimento de novos competidores e houve uma sensível redução de preços e margens de lucro. A Empresa, que possuía um processo de produção verticalizado, desde a matéria-prima até o produto final, começou a questionar como obter a rentabilidade desejada do acionista. Entre 1990 e 1994 passou por um processo de terceirização de áreas consideradas secundárias. A partir de 1994, com o Plano Real, a companhia ganhou uma nova oportunidade de crescimento face às melhores condições do mercado.

A Empresa possuía uma estrutura bastante pesada, com muitos níveis hierárquicos, e reestruturações necessárias não ocorreram com a devida velocidade. Dessa forma passou novamente por um período crítico e começou a perder rentabilidade

sistematicamente. O acionista maior, o grupo mundial suíço pressionou a administração brasileira para que novas mudanças fossem feitas na organização.

A partir de 1997 a Empresa A optou pela terceirização da produção de seu produto principal. Partiu-se então para uma procura por parceiros interessados nessa oportunidade. Nessa fase houve um primeiro contato com a adquirente que também é fabricante de produtos de solda, então uma proposta oficial para que a adquirente comprasse a Empresa A.

O grupo da adquirente está presente em mais de cem países, contando com cerca de 30 empresas e subsidiárias e uma ampla rede de agentes e empresas associadas. Desde 1994, um grupo inglês detém o controle acionário da adquirente em todo o mundo.

Os produtos da adquirente chegaram ao Brasil da década de 40, quando uma empresa brasileira passou a importá-los da Suécia. Em 1955 a adquirente se instalou no país, com sede em Contagem (MG). Em 1997 a adquirente se uniu a uma empresa da Argentina, consolidando a maior operação entre empresas de solda da América do Sul. Finalmente, em 1998, a adquirente comprou a Empresa A tornando-se líder também no mercado de processos especiais de solda.

A Empresa A e sua adquirente, embora do mesmo ramo de atividade, trabalham com 85% de seus produtos em mercados diferentes, não havendo concorrência direta. Nesse caso há uma sobreposição de apenas 15% dos produtos. Com a aquisição, a relação entre elas portanto é muito mais de uma complementação de seus produtos no aspecto estratégico do mercado. De maneira sintética, o quadro 3 a seguir apresenta as características estruturais da Empresa A antes e depois do processo de aquisição.

QUADRO 3
CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA EMPRESA A
ANTES E DEPOIS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO

COMPLEXIDADE	ANTES DA AQUISIÇÃO	DEPOIS DA AQUISIÇÃO
Número de funcionários	350	105
Número de níveis hierárquicos	5	3
Áreas ou depts fundidos c/ aquisição		RH e Fábrica
Adequação da comunicação interna	comunicação inadequada	comunicação adequada
Estrutura facilitadora da comunicação	não facilitava	atualmente facilita
Atividades propícias à terceirização	não havia	Não há
FORMALIZAÇÃO		
Aprovação p/escrito p/ tomar decisões	maior número de papéis	menor número de papéis
Atividades previstas formalmente	processo produtivo	processo produtivo
Manuais de políticas e procedimentos	Na área financeira	na área financeira
Compatibilidade entre cargos e funções	sim	sim
Instrumentos de controle utilizados	relatórios oficiais	relatórios oficiais
CENTRALIZAÇÃO		
Centralização das decisões	maior centralização	Menor centralização
Orientação da adquirente para decisões	menos orientação	mais orientação
Autonomia p/execução das atividades	autonomia reduzida	maior autonomia
Informação para tomada de decisão	suficiente	suficiente

FONTE: A partir de dados coletados pela autora.

A Empresa B foi fundada em 1943 em São Paulo por uma família de judeus alemães que se instalaram no Brasil fugindo da guerra. A empresa fabricante de porcas e parafusos para o mercado automobilístico e industrial foi vendida em 1960 para uma companhia estrangeira e viu seu faturamento saltar para U\$ 3 milhões. Em 1970 a empresa foi novamente vendida para uma grande siderúrgica estrangeira com mais de cem mil funcionários. Em 1986 já com um faturamento anual de U\$ 80 milhões a Empresa B foi vendida para uma empresa mineira.

Com fábricas em São Paulo, Petrópolis, Contagem e Montes Claros a Empresa B permaneceu pertencendo à empresa mineira até 1997, quando foi vendida para uma multinacional líder de mercado. A multinacional é uma organização norte-americana dividida em quatro segmentos. Industrial, aviação, automotivo e financeiro. O segmento financeiro existe para dar suporte às operações das outras três atividades. A adquirente possui um faturamento anual de U\$ 12 bilhões e a adquirida está hoje ligada ao ramo industrial.

Há cerca de 5 anos a adquirente decidiu diversificar seus investimentos e buscou produtos que tivessem um alto giro, um giro maior que aviões e produtos automotivos. A partir daí a adquirente passou a adquirir empresas de *fastening*, ou seja, sistemas de fixação como porcas, parafusos de plástico e metal. A organização então buscou líderes de mercado em cada continente para alcançar, através da estratégia de aquisição, a liderança no ramo de sistemas de fixação. A adquirente atende aos mercados aeroespacial, automotivo, de construção, eletrônicos, elétricos, médicos e de telecomunicações. No quadro 4 pode-se observar as características estruturais da Empresa B antes e depois do processo de aquisição, identificando as modificações ocorridas na estrutura organizacional.

QUADRO 4
CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA EMPRESA B
ANTES E DEPOIS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO

COMPLEXIDADE	ANTES DA AQUISIÇÃO	DEPOIS DA AQUISIÇÃO
Número de funcionários	800	680
Número de níveis hierárquicos	4	3
Áreas ou depts fundidos c/ aquisição		não houve
Adequação da comunicação interna	comunicação inadequada	comunicação adequada
Estrutura facilitadora da comunicação	não facilitava	atualmente facilita
Atividades propícias à terceirização	não havia	não há
FORMALIZAÇÃO		
Aprovação p/escrito p/ tomar decisões	Nas decisões financeiras	nas decisões financeiras
Atividades previstas formalmente	Todas as atividades	todas as atividades
Manuais de políticas e procedimentos	Existem em todas as áreas	existem em todas as áreas
Compatibilidade entre cargos e funções	sim	sim
Instrumentos de controle utilizados	Sistema controle/desemp.	sistema controle/desemp.
CENTRALIZAÇÃO		
Centralização das decisões	Maior centralização	menor centralização
Orientação da adquirente para decisões	menos orientação	mais orientação
Autonomia p/ execução das atividades	autonomia reduzida	maior autonomia
Informação para tomada de decisão	suficiente	suficiente

FONTE: A partir de dados coletados pela autora.

Ao considerar como fator determinante da complexidade o número de divisões e níveis hierárquicos da organização, observa-se que na Empresa A houve uma alteração dessa complexidade pós aquisição. O número de níveis hierárquicos reduziu de 5 para 3, o departamento de recursos humanos foi eliminado da estrutura e a empresa adquirente passou a dar o suporte necessário nessa área. Todo o processo produtivo foi transferido para a adquirente e a fábrica também foi eliminada na Empresa A.

A Empresa A tinha problemas financeiros e a reestruturação que ocorreu se deve a esse fato. Com a eliminação da fábrica houve um ganho tanto em escala quanto em escopo, já que 85% de seus produtos eram para mercados diferentes da sua adquirente. A redução da complexidade afetou também o processo de comunicação dentro da Empresa A. Uma estrutura mais enxuta, com 245 funcionários a menos, e menos 2 níveis hierárquicos, facilitou a comunicação, tornou-se mais adequada para o alcance dos objetivos da empresa.

Na Empresa B também ocorreu alteração na complexidade da organização. Um nível hierárquico foi reduzido e demitidos 120 funcionários. Nenhuma área ou departamento da Empresa B se fundiu com a adquirente, como no caso da Empresa A, em função da adquirente estar localizada em outro país. Com essa distância torna-se bastante difícil eliminar e concentrar atividades na matriz. A Empresa B teve que continuar operando com todas as suas atividades. Neste caso também houve uma melhora no processo de comunicação, pois a redução do nível de supervisão facilitou a chegada da informação até a base operacional tornando a comunicação mais adequada pós aquisição.

Quanto à formalização das empresas no período pós aquisição, observou-se que na Empresa A o uso de normas e procedimentos quase não se alterou depois da aquisição. As mudanças ocorridas foram apenas a redução da necessidade de decisões financeiras terem aprovação por escrito. Antes da aquisição a Empresa A dava prejuízos, por isso a maior necessidade de aprovação por escrito para as decisões financeiras. Além disso, pode-se dizer que como a gerência financeira, atualmente, opera no mesmo local que a adquirente – as áreas financeiras, embora separadas estão centralizadas no espaço físico da adquirente, essa proximidade pode ter causado uma redução da formalização na área.

Nas decisões estratégicas gerais, que determinam o rumo dos negócios da Empresa A, houve um aumento da formalização com a necessidade de aprovação por escrito. Já as decisões que não saíam do plano estratégico traçado inicialmente, não necessitavam de aprovação. A maior formalização se deveu ao fato da Empresa A pertencer a um novo grupo, onde suas estratégias tinham que estar de acordo com o que a adquirente considerava como lucrativo.

Quanto à Empresa B o grau de formalização se manteve o mesmo, o uso de normas e procedimentos não apresentou alterações depois da aquisição. A Empresa B, antes da aquisição já era detentora dos certificados de qualidade 9000 e 9001, dessa forma suas atividades eram todas previstas formalmente, possuindo também manuais de políticas e procedimentos para muitas das áreas da organização.

Quanto ao grau de centralização das estruturas das empresas, ambas apresentaram uma maior descentralização das decisões no período pós aquisição, os funcionários em ambos os casos tiveram maior participação em relação às atividades que executavam. As Empresas A e B depois da aquisição foram consideradas estruturas divisionais, quase autônomas, independentes de suas adquirentes. A Empresa A fundiu

departamentos e áreas com sua adquirente, mas se manteve independente com estratégias próprias para o mercado onde atuava. A Empresa A e sua adquirente mantiveram suas marcas separadas no mercado, cada uma atuando com públicos distintos. No caso da Empresa B, ela se tornou parte de sua adquirente, funcionando como um braço da matriz na América do Sul. Mesmo a Empresa B desaparecendo e tornando parte da adquirente, atuando no mesmo mercado, a adquirida manteve sua estrutura independente da matriz.

Nos dois casos, as Empresas A e B, operando como divisões de suas adquirentes apresentaram uma tendência para a descentralização, pois configurações desse tipo possuem esse perfil, uma vez que decisões operacionais e rotineiras seriam muito lentas se dependessem de autorização da matriz. No caso da Empresa B a descentralização também pode ter ocorrido em função da adquirente atual pertencer ao mesmo ramo de negócio. Quanto às decisões estratégicas e financeiras, nos dois casos, as empresas apontaram um grau maior de orientação da adquirente. Isso pode ser facilmente explicado em função da aquisição ter sido uma estratégia de inserção em novos mercados, por isso a necessidade de um controle maior sobre os rumos das empresas, seus recursos financeiros. Nas configurações divisionais é comum a cúpula central estabelecer as metas gerais, os investimentos financeiros e controlar o desempenho das divisões através do alcance das metas. A seguir, de maneira sintética, apresenta-se o quadro 5, com o comparativo das Empresas A e B, depois do processo de aquisição.

QUADRO 5
COMPARATIVO DAS EMPRESAS A E B DEPOIS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO

COMPLEXIDADE	EMPRESA A	EMPRESA B
Redução do nº de funcionários	redução de 30%	redução de 15%
Redução do nº de níveis hierárquicos	redução de 2 níveis	redução de 1 nível
Deptos ou áreas fundidas com a aquisição	área de RH e fábrica	não houve
Comunicação Interna	tornou-se mais adequada	tornou-se mais adequada
Atividades terceirizadas com a aquisição	não houve	não houve
FORMALIZAÇÃO		
Aprovação por escrito p/ tomar decisões	menor necessidade	na área financeira
Atividades previstas formalmente	No processo produtivo	em todas as áreas
Manuais de políticas e procedimentos	na área financeira	em todas as áreas
Compatibilidade entre cargos e funções	existe	Existe
CENTRALIZAÇÃO		
Centralização das decisões	menor centralização	Menor centralização
Orientação da adquirente p/ tomar decisões	maior orientação	maior orientação
Autonomia p/ execução das atividades	maior autonomia	maior autonomia
Nº de informações p/ a tomada de decisões	número suficiente	número suficiente

FONTE: Elaborado pela autora a partir de dados coletados nas empresas.

As empresas, ambas pertencentes ao mesmo setor, encontram-se em mercados diferentes. A Empresa A no mercado de soldas e equipamentos, a Empresa B no mercado de sistemas de fixação. Logo se constatou resultados próximos quanto a reestruturação das empresas. De acordo com o quadro 5, quanto ao tamanho, ambas apresentaram redução. Também quanto ao grau de centralização ambas obtiveram o

mesmo resultado, tenderam para a descentralização. Já no grau de formalização observa-se que a Empresa B não apresentou modificações (quadro 4). Suas atividades já eram formalizadas em todas as áreas, assim como também já possuía manuais de políticas e procedimentos em todas as áreas. Esse resultado pode ser explicado pelo fato da Empresa B estar “mais acostumada” a modificações em sua estrutura, por ter passado, ao longo de sua história, por processos de aquisição, inclusive envolvendo empresas estrangeiras.

A Empresa B, ao contrário da Empresa A, pertenceu a três grandes empresas, das quais duas eram estrangeiras. Dessa forma, com os processos de aquisição anteriores a Empresa B chegou a um grau de formalização considerado adequado, não havendo necessidade de modificação com a aquisição atual.

6. Considerações finais

À luz do referencial teórico adotado e das informações coletadas nas empresas pesquisadas, é possível tecer alguns comentários em resposta ao questionamento desse trabalho, que auxiliam na compreensão de fatos que ocorrem no momento em que processos de aquisição são iniciados. A estratégia de aquisição adotada pelas empresas gerou ganhos importantes para ambas. Na empresa A o objetivo da aquisição foi uma melhora do quadro financeiro através da terceirização de seu produto principal com o intuito de reduzir custos para a empresa. Para a adquirente a aquisição permitiu a entrada em um novo mercado de soldas especiais de forma muito rápida sem precisar concorrer no mercado com a adquirida.

A adquirente obteve acesso a uma tecnologia específica de produção que a Empresa A dominava por fazer parte também de um grande grupo mundial. Além disso, juntas as empresas alcançaram uma economia de escala e escopo com a incorporação do processo produtivo da Empresa A pela adquirente.

Quanto à Empresa B, seus objetivos com a aquisição foram o de alcançar solidez no mercado, tornando-se menos sujeita às incertezas do ambiente e desenvolvimento tecnológico, uma vez que foi incorporada pelo primeiro *player* do mercado que atua no mesmo ramo de atividade.

É interessante apontar que nos dois casos de aquisição aqui estudados pôde-se perceber que os objetivos que levaram à aquisição estão diretamente relacionados com o grau de integração e modificação das estruturas bem como a duração do processo de reestruturação.

No caso da Empresa A, como o objetivo era melhorar o quadro financeiro através da terceirização da atividade principal, a reestruturação fez-se necessária muito rapidamente. O processo durou cerca de 8 meses. Com uma empresa cheia de dívidas foi fundamental a rapidez na incorporação do processo produtivo para que a Empresa A pudesse se restabelecer.

Outro ponto é que a Empresa A tinha um nome forte no mercado de soldas especiais, esse era justamente o interesse da adquirente. Dessa forma, não houve reestruturação mercadológica, as empresas se mantiveram operando com marcas diferentes no mercado. Além disso o acordo de compra da adquirente com o grupo mundial dono da Empresa A foi o de que as marcas se mantivessem separadas para que o grupo continuasse a fornecer a tecnologia para a adquirente e ao mesmo tempo não saísse do mercado brasileiro.

O departamento de recursos humanos foi fundido por não haver restrição, por ser necessário reduzir os custos fixos como foi no caso da fábrica. Pode-se perceber que toda a reestruturação, a diminuição dos níveis hierárquicos e do número de funcionários atendeu ao objetivo de reduzir os custos da Empresa A, para que ela pudesse operar mais enxuta e dar lucros para sua atual adquirente. A rapidez da reorganização foi fundamental para obter os benefícios das economias de escala e escopo eliminando a carga da atividade principal.

Como a estrutura se tornou mais enxuta e o quadro financeiro se restabeleceu, houve melhora, conseqüentemente, no processo de comunicação da empresa e uma maior descentralização das decisões. Todavia a adquirente passou a interferir com maior freqüência nas decisões estratégicas da empresa.

No caso da Empresa B, observou-se um ritmo mais lento no processo de reestruturação que durou cerca de 3 anos. A Empresa B apresentava boa saúde financeira, era líder de mercado no Brasil, no ramo de produtos de fixação. Ao comprar a empresa, a adquirente bloqueou a entrada de concorrentes internacionais, assegurou a liderança no mercado brasileiro e na América do Sul.

Conquistada a posição estratégica, com uma empresa operando positivamente, a adquirente pôde concluir suas operações no resto do mundo, não havendo necessidade de agilizar o processo de reestruturação que seguiu num ritmo próprio. Como a Empresa B funcionou como mais uma peça importante no tabuleiro mundial da adquirente multinacional, não houve possibilidade de fundir áreas, pois a Empresa B atuou como uma divisão da adquirente na América do Sul.

Com a incorporação de novas tecnologias a adquirida automatizou o processo produtivo, reduzindo consideravelmente os funcionários da fábrica. Houve também redução nos níveis hierárquicos para dinamizar o negócio. Conseqüentemente, ocorreu uma melhora do processo de comunicação, maior descentralização das decisões, maior interferência da adquirente nas decisões estratégicas.

Dessa forma, constatou-se que em processos de aquisição é comum ocorrer uma redução na estrutura das empresas adquiridas com o objetivo de gerar maior eficiência operacional. Sabe-se que na estrutura da adquirente não é comum haver grandes modificações, mas apenas mudanças como, por exemplo, a incorporação de funções da adquirida, para evitar esforços repetidos.

Assim, observa-se que os objetivos estratégicos que levaram à aquisição foram fundamentais na condução da reestruturação. O processo não possui uma fórmula para todos os casos, mas cada aquisição, juntamente com seus objetivos, proporcionarão um grau e ritmo diferentes na integração entre a adquirida e a adquirente (NADLER, 1994).

Através de respostas adequadas ao ambiente, abriram-se oportunidades de sucesso. A configuração organizacional é conseqüência da dinâmica desse processo, quanto mais rápido ocorrem as identificações e consolidações das estratégias, mais dinâmicas também são as mudanças nas estruturas organizacionais.

7. Referencias Bibliograficas

BLAU, P.; SCHOENHERR, R. A. The structure of organizations. In: HALL, Richard. *Organizações, estrutura e processo*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984. Cap. nº 3, p. 37-53.

BURNS T.; STALKER, G. M. The management of innovation. In: MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996. Cap. nº 3, p.53-89.

- CHANDLER, Alfred. *Strategy and Structure*. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge: MIT, 1962.
- _____. *Scale and scope*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- CLEGG, S.; HARDY, C. Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S. (Org) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. Cap. Introdução, p. 27-57.
- CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. *Relatório Anual das Atividades de 1996*. Brasília: 1997.
- DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. (Org) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. Cap. nº 3, p. 105-133.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (FJP) Centro de Estatística e Informação (CEI). *Perfil de Minas Gerais*. Belo Horizonte: CBMM, 1999. 125 p.
- HALL, Richard. *Organizações, estrutura e processo*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NADLER, David. *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- VASCONCELLOS, Eduardo. *Estruturas das organizações*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- VELLOSO, João Paulo dos Reis. *Estratégia industrial e retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.
- WOOD Jr, Thomaz. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- WOODWARD, Joan. *Organização industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.