

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Tema e Problema	4
1.1.1	Problema de pesquisa	7
1.2	Objetivos	8
1.2.1	Objetivo geral	8
1.2.2	Objetivos específicos	8
1.3	Justificativas e Relevância	9
1.4	Estrutura da Dissertação.....	11
2	FUSÕES E AQUISIÇÕES	13
3	SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL.....	22
3.1	Sistema de Controle Gerencial na Implementação de Estratégias.....	22
3.2	Abordagens Clássicas de Controle.....	25
3.3	Abordagem Contemporânea do Sistema de Controle Gerencial.....	27
3.4	Desenho e Implementação do Sistema de Controle Gerencial.....	33
4	SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL EM AQUISIÇÕES – O ESTADO DA ARTE.....	41
4.1	Mudanças e Desenho do Sistema de Controle Pós-Aquisição	51
5	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	69
5.1	Delineamento e Perspectiva da Pesquisa.....	69
5.2	Unidade de Análise	71
5.3	Unidades de Observação	73
5.4	Coleta de dados, Operacionalização da Pesquisa e Modelo de Análise	73
5.5	Metodologia de Análise dos Dados.....	78
5.6	Limitações da Pesquisa	86
6	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E HISTÓRICO DA AQUISIÇÃO DA EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.....	89
6.1	Apresentação da Empresa Extrativa Metalquímica S.A.....	89
6.2	Histórico da Aquisição da Extrativa Metalquímica S.A.....	94
7	ANÁLISE DAS MUDANÇAS NO SCG DA EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.	98
7.1	Análise das Mudanças no Grau de Conformidade do SCG da Adquirente e da Adquirida	98
7.2	Análise do Efeito da Estratégia Corporativa nas Mudanças do SCG.....	102
7.2.1	Análise das necessidades informacionais e de seus reflexos no desenho do SCG na implementação da estratégia corporativa da adquirente.	112
7.3	Análise do Efeito das Transformações nas Funções Organizacionais nas Mudanças do SCG	116
7.3.1	Análise dos reflexos da cultura de controle corporativa no SCG da adquirida.....	125
7.4	Análise das Mudanças no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. – Algumas Reflexões pela Teoria Contingencial	144
8	CONCLUSÕES.....	150
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160
10	APÊNDICES.....	168
	Apêndice A: Lista de Sites Consultados e Utilizados.....	168

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, o estudo das fusões & aquisições (F&A) entre empresas é um tema que tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica, sobretudo pelas vastas cifras movimentadas, pelas controvérsias provocadas (COSTA Jr. e MARTINS, 2008) e pela crescente intensidade com que essa opção estratégica tem ocorrido. Rossetti (2001) afirma tratar-se de uma tendência mundial advinda da pressão por crescimento. Essa pressão provoca a necessidade das empresas aumentarem sua participação de mercado, sua amplitude de atuação geográfica e suas economias de escala. Child, Faulkner e Pitkethly (2001) explicam que a justificativa para tal tendência seria a busca de novas oportunidades e o desejo de fortalecer a posição competitiva das empresas nos negócios em que atuam. Eles dizem, ainda, que novos anúncios de F&A são feitos todos os dias e que o valor total dos negócios realizados tem crescido a cada ano.

Muitas empresas utilizam a estratégia de aquisições para entrar em novos mercados e para se internacionalizar-se (CHILD, FAULKNER e PITKETHLY, 2001). Do ponto de vista da economia de empresas e da estratégia de negócios, as F&A referem-se a uma das formas de promover o crescimento empresarial e obter sinergias, ao invés de fazê-lo internamente. Segundo Krugman e Obstfeld (2001), as aquisições de empresas internacionais, por exemplo, são um tipo relevante de investimento direto estrangeiro (IED) e uma parte importante do movimento internacional de capitais, que envolve, além da transferência de recursos de um país a outro, a aquisição do controle das corporações.

Na visão de Héau (2001), os propósitos que justificam as F&A e que devem colaborar para que elas continuem a ocorrer em um ritmo ainda mais intenso são: o advento da globalização; os programas de privatização e redução do papel do Estado na economia; uma maior fluidez das fronteiras comerciais; um aumento de liquidez dos mercados de capitais internacionais; uma maior presença de intermediários financeiros para dar suporte às compras de empresas; os processos sucessórios e mudanças no controle das corporações; a necessidade das empresas se unirem para se defenderem de *take-overs* (tomadas de controle) hostis; a pressão por redução nos prazos de comercialização dos produtos, serviços e processos em relação ao desenvolvimento interno; a opção pela redução dos riscos de pesquisa e desenvolvimento

(P&D) por meio da aquisição de tecnologia; e, por fim, mas não menos importante, as ambições pessoais dos administradores por maior prestígio e poder.

Apenas para se ter uma visão dessa tendência em nível mundial nos últimos anos, observou-se, em um *ranking* publicado no site da revista *The Economist*, que mais de 500 transações foram realizadas somente no primeiro semestre de 2002, nos quinze países com maior volume de negócios. Nesse período, os EUA apareciam como o principal país em quantidade (186 transações) e valores envolvidos (3 trilhões e 286 bilhões de dólares). Em segundo lugar aparecia a Inglaterra (com 80 negócios e 1 trilhão e 155 bilhões de dólares) seguida pela Alemanha, França, Itália, Japão e Canadá, dentre outros. O Brasil, também figurava nesse *ranking*, em décimo quarto lugar, à frente do México, com operações totalizando 71 bilhões de dólares contra 41 bilhões das mexicanas (THE ECONOMIST, 2002). O que colocava o Brasil no segundo lugar entre os países em desenvolvimento, atrás somente da China, e no primeiro entre os países da América Latina.

No caso brasileiro, as fusões e aquisições se intensificaram a partir da década de 90, passando de 186, em 1990, para 325 em 1999. Nesse intervalo, houve uma média anual de 278 transações, o que representa um crescimento acumulado, muito superior a outros indicadores econômicos, da ordem de 5,7 % ao ano. A participação de capital estrangeiro no Brasil, por sua vez, subiu de 30% para 70%, nesse intervalo, (ROSSETTI, 2001) em função da redução de barreiras ao capital estrangeiro e de uma maior inserção do país no mercado global (BARROS, SOUZA e STEUER, 2003). A entrada de mais competidores internacionais, no mercado brasileiro, por sua vez, pode ter provocado novas associações empresariais para fazer frente às pressões competitivas estrangeiras, em especial, novas F&A.

Desde a década de 90, a economia brasileira tem acompanhado a evolução das transações de F&A na economia mundial pelo fato delas serem um reflexo direto e um desdobramento da atividade econômica nacional e mundial (CAMARGOS, 2008). Os dados da KPMG (2008a) confirmam a tendência de aumento nessas transações, já apontada por Rossetti (2001), e também os impactos das crises que afetam o ambiente econômico e o volume de F&A. Esses dados revelam que no período de 1994 a 1997 a quantidade dessas transações na economia brasileira passou de 175 para 372, mantendo-se no patamar de cerca de 350 operações até o ano de 2001. Em 2002 e 2003 houve uma queda para o patamar de 230 operações. Após esse período houve um novo ciclo de crescimento, com F&A, totalizando 299 transações em 2004,

363 em 2005 e 473 em 2006. Até então, a maior parte das transações de F&A eram de origem transfronteiriça (*cross border*), salvo em 2002 e 2003. Em 2007, porém, observou-se um crescimento de cerca de 48% no volume de transações ocorridas na economia brasileira, em relação ao ano anterior, atingindo, assim, o patamar histórico de cerca de 700 F&A realizadas, com destaque para as operações domésticas, que cresceram 91,8%.

Em nível global, a quantidade e a frequência das F&A transnacionais têm contribuído substancialmente para o volume de IED. Em 2007, por exemplo, o valor mundial de negócios envolvendo transações de F&A ultrapassou o montante de um trilhão e seiscentos bilhões de dólares. Esse montante corresponde a um recorde 21% superior ao anterior, de 2000. Já em relação à recente crise financeira iniciada nos Estados Unidos (EUA), não se pode dizer ela que tenha provocado efeitos negativos nas F&A globais, em 2007 e 2008. Ao contrário, na última metade de 2007 alguns negócios expressivos foram realizados, dentre eles a aquisição do ABN AMRO pelo consórcio do 'Banco Real da Escócia' por 98 bilhões de dólares e a aquisição da Canadense Alcan pela 'Rio Tinto' do Reino Unido. O valor da aquisição do ABN AMRO, particularmente, representa a maior transação do setor bancário da história (UNCTAD, 2008).

A crise financeira do mercado norte-americano e seus reflexos na escassez de crédito podem afetar o volume de transações de F&A nos próximos anos. Paradoxalmente, a mesma crise que reduz o volume de recursos no mercado pode abrir espaço para aquisições das empresas que não consigam se manter de forma sustentável e superar as dificuldades advindas da redução dos níveis de atividade econômica mundial. Em notícia veiculada na Gazeta Mercantil em 06 de junho de 2008, sobre pesquisa da *Thomson Reuters*, divulgava-se que o valor das transações realizadas no Brasil nos primeiros cinco meses de 2008 atingiu o montante de US\$ 46,60 bilhões. Essa pesquisa revelava que o movimento no Brasil foi oposto do verificado mundialmente. No mercado nacional, o montante de transações realizadas nesse período representou mais que o dobro (127,8%) do registrado na mesma época de 2007. Esse montante representou 74% do volume das transações da América Latina (de US\$ 62,78 bilhões) e 3,8% do volume total mundial (de US\$ 1,2 trilhão). De outro lado, o volume global de F&A apresentou uma redução 36,8% em relação aos primeiros cinco meses de 2007, quando havia atingido o patamar de US\$ 1,9 trilhão. A idéia divulgada nessa pesquisa era que o Brasil possuía fundamentos macroeconômicos relativamente sólidos e que uma desaceleração maior da economia americana poderia não afetar tanto o país.

Já a pesquisa da KPMG de 2008 revela que, mesmo com a crise, o número de transações no terceiro trimestre cresceu 16% em relação aos três meses anteriores. Segundo Luís Motta, sócio da KPMG responsável pela pesquisa sobre F&A no Brasil, as negociações que estavam para ser fechadas foram concluídas. Ele diz que, considerando que o preço das aquisições é baseado nas expectativas futuras das empresas, pode-se pensar que o preço dos ativos pode cair e continuar animando o mercado. Motta pondera, entretanto, que em nível global, mesmo que ainda haja espaço para grandes F&A em 2008 e 2009, os negócios devem ocorrer de forma mais seletiva do que nos últimos anos (KPMG, 2008b).

1.1 Tema e Problema

Segundo os dados da UNCTAD (2000), menos de 3% do total das transações de F&A transfronteiriças realizadas na década de 90 foram classificados como fusões oficialmente. Na verdade, essas transações são em sua maioria aquisições. Camargos (2008) afirma que apesar do uso generalizado da expressão F&A em alusão aos processos de fusão e aquisição, o que se tem observado a partir dos anos 90 é que as transações de fusão têm perdido espaço e que não apresentam importância significativa. Desde a onda de F&A dos anos 80, as empresas foram obrigadas a aumentar sua lucratividade e se tornar mais fortes e competitivas, se organizando em torno de suas competências essenciais (*expertise*) realizando, por isso, novas aquisições. Essa obrigação advém do fato de que muitas corporações que não conseguiram se adequar acabaram se tornando alvos de *takeovers* hostis.

Child, Faulkner e Pitkethly (2001) ressaltam que, embora as aquisições sejam caracterizadas juntamente com as fusões nas discussões e nas estatísticas publicadas, elas possuem uma atmosfera completamente diferente. As fusões resultam de um arranjo amigável de duas ou mais companhias de tamanho e força aproximadamente iguais. Já as aquisições, tratam-se de transações em que uma empresa assume o controle de grande parte das decisões e insumos de outra: variando de incorporação amigável até verdadeiras guerras para tomada do controle corporativo entre rivais.

Aquisições podem ser definidas também como combinações de negócios em que uma corporação incorpora a outra com o desaparecimento legal da empresa adquirida. As fusões são combinações de duas ou mais empresas que deixam de existir para formar uma terceira

sem predominância de nenhuma delas. Fusões verdadeiras, entretanto, são raras. Na prática, depois que os acordos são assinados, a maioria das fusões se revela como aquisição. A designação da transação como fusão atende, primordialmente, a questões legais, mercadológicas ou psíquicas. O objetivo, nesses casos, seria reduzir o impacto causado pela idéia de aquisição e o caráter depreciativo contido na idéia de venda (BARROS, SOUZA e STEUER, 2003). Desse modo, observa-se que muitas transações que aparecem nas estatísticas divulgadas como fusões acabam se revelando em aquisições, o que tende a aumentar ainda mais a quantidade, o volume e os valores envolvidos em compras de empresas.

Ao lado do grande volume de aquisições que se processam diariamente em todo mundo, justificadas pela esperança de um incremento de valor para a empresa adquirente, está a alta taxa de insucesso dessas transações após a efetivação do negócio. Os resultados de estudos empíricos demonstram que mais de 50% das transações não são capazes de gerar os benefícios esperados pelas adquirentes quando realizaram o negócio (CHILD, FAULKNER e PITKETHLY, 2001). Em termos internacionais a taxa de insucesso às vezes tem chegado a 75% em função de identificação incorreta das sinergias potenciais, de falta de um planejamento antecipado das diferentes fases da operação (BARROS, SOUZA e STEUER, 2003), de avaliações e estimativas inadequadas ou, ainda, de alto preço pago (HÉAU, 2001). Por causa dessas questões, é muito importante que os adquirentes façam uma escolha e uma avaliação correta da empresa a ser adquirida, com a mensuração dos riscos inerentes ao processo de aquisição e com o estabelecimento claro dos objetivos esperados para a compra.

Child, Faulkner e Pitkethly (2001) dizem que as condições preexistentes quase não podem explicar – a não ser em extensão limitada e sem consistência significativa – o desempenho posterior à união. Esses autores postulam que os gestores deveriam voltar sua atenção às regras da gestão pós-aquisição que, muitas vezes, têm sido negligenciadas por eles. Tais regras são responsáveis, em grande parte, pelo sucesso das transações de aquisição na lógica da geração de valor. Segundo Barros, Souza e Steuer (2003: 22), “a lógica da maximização de valor ocorre quando o principal motivo é aumentar o valor para o acionista, imprimindo sinergia por meio de uma economia de escala ou transferência de conhecimento”. Elas dizem que, na realidade brasileira, o nível de insatisfação em relação aos objetivos das F&A foi bem menor do que o observado em termos internacionais. As transações foram motivadas, em sua maioria, por razões vinculadas ao mercado, aos ganhos de escala e ao preço. Essas autoras destacam que a falta de integração das culturas, dos processos e dos sistemas das empresas

foram relatados como as maiores causas de insucesso e que os fatores de sucesso apontados por mais de 75% do empresariado brasileiro seriam os relacionados a sistemas de controle, a gestão de pessoas e o processo de integração cultural.

Um dos grandes desafios empresariais relativos à gestão pós-aquisição consiste na capacidade dos executivos de implementar o sistema de controle gerencial (SCG) e as medidas necessárias para assegurar, dentro do possível, que os objetivos da aquisição sejam atingidos. Child, Faulkner e Pitkethly (2001:19) afirmam que a capacidade da empresa adquirente em transferir conhecimentos e habilidades após a compra e de introduzir as mudanças necessárias para uma efetiva gestão da transação são cruciais no sucesso da mesma. Eles explicam que a falta de uma adequada gestão pós-aquisição é uma das maiores causas da lacuna existente entre os benefícios esperados e aqueles auferidos nas aquisições. Segundo esses autores, “a gestão pós-aquisição se refere ao processo adotado para conduzir mudanças nas companhias adquiridas, ao tipo de mudanças introduzidas e às medidas tomadas para integrar e controlar as aquisições”. O controle gerencial pós-aquisição é um sistema que colabora para a introdução dessas mudanças nas transações de aquisições, a fim de integrá-las e controlá-las, para facilitar que os objetivos estabelecidos antes da compra sejam alcançados e, ainda, para que os gestores possam acompanhar as estratégias estabelecidas no planejamento empresarial.

Os processos de aquisições freqüentemente são acompanhados de rápidas mudanças nas funções organizacionais e nos sistemas de controle. Tais mudanças apresentam oportunidades consideráveis de investigação do desenho e uso do SCG (JONES, 1985b). Além disso, mesmo ao lado do grande número de transações de aquisições que se processam em todo mundo, sabe-se pouco sobre: (1) as dimensões técnica e social do SCG no contexto dessas transações, (2) a influência das transformações organizacionais no desenho desses sistemas (GRANLUND, 2003) e (3) os efeitos da estratégia sobre o SCG pós-aquisição (NILSSON, 2002). Nesse sentido, faz-se relevante compreender quais mudanças ocorrem no SCG depois de uma transação de aquisição e como elas se desenvolvem. De maneira complementar, existe uma necessidade de investigar o efeito da estratégia corporativa da adquirente e das transformações organizacionais da adquirida nesse sistema após a consolidação dessa transação.

A oportunidade de investigar as mudanças no SCG posteriores à aquisição de uma empresa é uma idéia que encontra respaldo nas recomendações de pesquisa de Granlund (2003). Esse

autor sugere que sejam realizados estudos de caso para melhor compreender essas mudanças por acreditar que este é um tema pouco explorado e de grande relevância científica.

Nesse ensejo, toma-se aqui, como objeto de estudo, a Extrativa Metalquímica S.A., que passou por uma série de transformações organizacionais depois de sua aquisição pelo Grupo FASA Participações. Tal grupo pode ser considerado um empreendimento de capital essencialmente nacional, cuja sede está em Belo Horizonte, Minas Gerais, e que atuava, à época da aquisição, em quatro estados brasileiros, por meio de seis diferentes empresas nas áreas de mineração, fertilizantes e metalurgia. A empresa adquirida denominava-se Mamoré Mineração e Metalurgia Ltda., antes da aquisição, e pertencia ao Grupo Paranapanema. À época da aquisição, esse grupo caracterizava-se como uma *holding* sem atividade operacional que controlava atividades concentradas em 5 diferentes divisões operacionais.

Adquirida em 2002, a Extrativa Metalquímica S.A. é uma companhia que concentra suas atividades na mineração e no beneficiamento de grafite natural cristalino de alta qualidade e é, atualmente, detentora das maiores jazidas de grafite natural cristalino no Brasil. Esta pesquisa tenta contribuir para um melhor entendimento das mudanças no SCG a partir da realização de um estudo de caso nessa empresa. Nesta Dissertação, tenta-se investigar não somente *se* ocorreram mudanças no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. depois de sua aquisição, mas, também, tenta-se analisar *quais* foram as mudanças no SCG dessa empresa, caso tenham ocorrido. Na análise, busca-se compreender se houve a adoção de um novo SCG ou se houve ajustes no antigo sistema em decorrência da aquisição. Caso isso tenha acontecido, busca-se compreender *como* as possíveis mudanças se desenvolveram. De maneira complementar, para melhorar o entendimento das mudanças no SCG pós-aquisição, tenta-se analisar o efeito da estratégia corporativa da adquirente nessas mudanças e o efeito das transformações nas funções organizacionais da adquirida no SCG dessa companhia.

1.1.1 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa pode ser sintetizado no seguinte questionamento: *quais foram* as mudanças no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. após sua aquisição pelo Grupo FASA e *como* elas se desenvolveram?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as mudanças ocorridas no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. após sua aquisição pelo Grupo FASA Participações.

1.2.2 Objetivos específicos

- (1) Descrever e discutir as mudanças no SCG adotado na Extrativa Metalquímica S.A., depois de sua aquisição pelo Grupo FASA Participações, em relação ao que havia antes da aquisição.
- (2) Identificar e explicar o efeito da estratégia corporativa da adquirente no desenho do SCG adotado na Extrativa Metalquímica S.A. depois de sua aquisição.
- (3) Identificar e explicar o efeito das transformações nas funções organizacionais da adquirida no desenho do SCG adotado na Extrativa Metalquímica S.A. depois de sua aquisição.

Com o propósito de cumprir com os objetivos específicos desta Dissertação, tenta-se responder às questões genéricas de pesquisa constantes no Quadro 1.

Objetivos Específicos	Questões Genéricas de Pesquisa
(1) Descrever e discutir as mudanças no sistema de controle adotado na adquirida em relação ao que havia antes da aquisição.	A. Houve mudanças no SCG depois da aquisição e em que momentos elas aconteceram? B. Como se desenvolveram as mudanças no SCG após a consolidação do processo de aquisição? C. Quais as implicações de tais mudanças para a gestão da empresa? D. Quais as diferenças entre o SCG implementado depois da compra em relação ao utilizado antes da aquisição?
(2) Identificar e explicar o efeito da estratégia corporativa no controle da nova subsidiária após a consolidação do processo de aquisição.	E. Qual o impacto da estratégia corporativa da adquirente no desenho do SCG adotado na empresa adquirida? F. A concepção do novo SCG tem facilitado a implementação de estratégias? Como isso tem ocorrido? G. De que maneira o SCG adotado na adquirida tem colaborado para o alcance dos objetivos pretendidos para a aquisição?
(3) Investigar o efeito das transformações organizacionais posteriores à aquisição no desenho do SCG da adquirida.	H. Qual o efeito das transformações organizacionais pós-aquisição na forma de exercício de controle da adquirida? I. Como essas transformações tem influenciado o desenho do SCG da adquirida?

Quadro 1: Objetivos e questões genéricas de pesquisa abordadas por esta Dissertação.

Na discussão, busca-se identificar e explicar os fatores utilizados para analisar as mudanças no SCG da Extrativa Metalquímica S.A., dentre o conjunto de variáveis contingenciais que afetam o desenho desse sistema – tais variáveis são retratadas nos capítulos 3 e 4.

1.3 Justificativas e Relevância

A importância de um tema vem de sua associação com questões que afetam um segmento da sociedade. Nesse sentido, o presente estudo é relevante para os gestores que precisam compreender melhor as particularidades das aquisições, que têm ocorrido em volume e escala cada vez maior. O estudo de caso realizado, embora não discuta as particularidades de diversas transações, pode trazer à luz uma maior compreensão do fenômeno estudado, no caso particular. É mais importante, ainda, para as empresas envolvidas em aquisições similares ao caso da Extrativa Metalquímica S.A., por carecerem de estudos que facilitem o entendimento prático de como o SCG colabora para que os resultados planejados possam ser alcançados. Essas idéias encontram respaldo nas recomendações de pesquisa de Granlund (2003). Esse autor lembra que toda aquisição é única e que as pessoas e as organizações precisam que os pesquisadores realizem estudos de caso para melhor analisar o processo de mudança no SCG pós-aquisição, que ainda é uma questão pouco explorada e que, por isso, carece de ser mais bem compreendida.

Adicionalmente, a estratégia corporativa oferece a diretriz pela qual a empresa busca atingir seu objetivo de maximização de valor. O SCG é o mecanismo que a gestão utiliza para facilitar a implementação dessa estratégia e para acompanhar o desempenho empresarial (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002) sendo, por isso, essencial na geração de valor posterior à união. Nesse sentido, uma das justificativas deste estudo reside na pesquisa de Nilsson (2002) sobre estratégia e controle pós-aquisições. Esse autor encontrou uma forte correlação entre as estratégias das empresas e os diferentes modelos de controle usados após a união nas adquiridas. Esse autor afirma que há poucos estudos sobre o tema e recomenda que sejam realizadas outras pesquisas que relacionem o desenho e uso do SCG em aquisições em função da estratégia corporativa da adquirente e de negócios da adquirida.

As aquisições apresentam uma grande oportunidade de exploração dos problemas gerenciais (CHILD, FAULKNER e PITKETHLY, 2001) e apresentam oportunidades consideráveis de investigação do desenho e uso do SCG (JONES, 1985b). Assim, estudar as mudanças no SCG

implementado em uma aquisição poderia produzir contribuições práticas e teóricas. Do ponto de vista prático, este estudo ajudaria (1) a melhorar o entendimento do uso do SCG pós-aquisições e (2) a esclarecer que mudanças são necessárias para alinhar a estratégia corporativa da adquirente com os objetivos estabelecidos para a adquirida. Com esse intuito, analisam-se as mudanças no SCG pós-aquisição na tentativa de identificar quais mudanças ocorreram e como elas se desenvolveram. De maneira complementar, busca-se descrever e discutir de que maneira a estratégia corporativa da adquirente e as transformações organizacionais na adquirida afetaram o SCG adotado na Extrativa Metalquímica S.A.. O entendimento dessas mudanças e desses efeitos dizem respeito às pessoas e organizações afetadas pelas transações de F&A, que ocorrem no Brasil e no mundo.

A contribuição teórica desta Dissertação está na tentativa de identificar as mudanças ocorridas no SCG decorrentes da aquisição da Extrativa Metalquímica S.A. e de analisar os fatores estratégicos que provocaram tais mudanças, em linha com o pensamento de Granlund (2003). Nesta tentativa, será realizado um estudo de caso para investigar, em profundidade, as mudanças no SCG adotado pela adquirente, depois da compra, em relação ao sistema adotado pela adquirida, antes da aquisição. De um modo complementar, busca-se compreender (1) o efeito da estratégia corporativa da matriz no SCG da nova subsidiária após a consolidação do processo de aquisição e (2) o efeito das transformações organizacionais posteriores à união no desenho do SCG da adquirida.

A relevância teórica da pesquisa é observada pela carência de estudos anteriores, sobre o tema, e pelo fato de que esta pesquisa pode ajudar a formar uma base a partir da qual se possam desenvolver investigações futuras nessa área, na realidade brasileira. Essa relevância é ampliada pela possibilidade de contrastar os resultados obtidos neste estudo com outras pesquisas anteriores e por buscar identificar em que se complementam, em que são similares e em que se diferenciam. A investigação de tais questões motivou e justifica a realização da presente investigação.

Por fim, o interesse de pesquisa existente na contemporaneidade ressalta a importância do tema e justifica também a consecução da presente pesquisa. O tema investigado por esta pesquisa alcança maior importância, ainda, na medida que contribui para melhoria do entendimento das mudanças ocorridas após a união de duas empresas nacionais. Esse tipo de investigação se dá em uma área em que há uma lacuna de pesquisa apontada pela literatura

por ser um tema pouco explorado. Adicionalmente, observa-se que o assunto abordado nesta Dissertação apresenta estreita ligação com outras áreas do conhecimento como a administração financeira, a estratégia, a economia de empresas, a sociologia e a ciência da informação, o que amplia ainda mais a sua relevância e justifica sua execução.

1.4 Estrutura da Dissertação

Nesta Dissertação, a investigação dessas questões se dará por meio do estudo de caso da Extrativa Metalquímica S.A.. Esta Dissertação possui 6 (seis) capítulos, contando com esta Introdução, em que foram vistos o tema, a partir do qual a pesquisa se desenvolve, o problema que motivou a investigação científica, os objetivos que norteiam a pesquisa, a justificativa do estudo e a relevância do mesmo.

O arcabouço teórico de sustentação da pesquisa consta no segundo, terceiro e quarto capítulos. No segundo capítulo, onde se inicia a plataforma de sustentação teórica, observam-se os aspectos conceituais e característicos das F&A dando especial enfoque nas transações de aquisições por sua relevância em relação às fusões. No terceiro capítulo, são apresentados os principais aportes teóricos de controle gerencial, seus aspectos conceituais e característicos. Primeiramente, realiza-se uma introdução do conceito de controle e do papel do SCG na implementação de estratégias. Em segundo lugar, são descritas as abordagens clássicas e contemporâneas desse sistema, onde é apresentado o conceito de SCG utilizado no escopo desta Dissertação. Na sequência, em terceiro lugar, discute-se o desenho e a implementação do SCG, destacando as variáveis que afetam esse sistema e o modo como isso acontece. No quarto capítulo, descreve-se as especificidades do controle inerentes ao processo de aquisição empresarial, em ordem cronológica, para facilitar a visualização das inovações trazidas por cada estudo empírico, e apresenta-se uma síntese dos resultados desses estudos que servirão de base para análise das mudanças no SCG da Extrativa Metalquímica S.A.. Em último lugar, são discutidas as mudanças no desenho do SCG, advindas do processo de união empresarial, e descritas quais as variáveis que provocam tais mudanças.

No quinto capítulo, Metodologia da Pesquisa, apresentam-se o método, a abordagem e a técnica de pesquisa. Também apresenta-se as unidades de análise e observação e os pressupostos de pesquisa, respaldados pelas teorias de sustentação. Adicionalmente, são descritos os procedimentos para levantamento dos dados, a operacionalização da estratégia de

pesquisa, as questões analisadas e o modelo de análise das mudanças no SCG, composto por 51 resultados empíricos extraídos da literatura e que servirão para investigar essas mudanças. Por fim, destacam-se as limitações metodológicas da pesquisa. Nesse capítulo, faz-se um delineamento da perspectiva da pesquisa tentando mostrar a justificativa da escolha da estratégia de investigação adotada para investigar o problema de pesquisa ora abordado por esta Dissertação.

No sexto capítulo, mostra-se a contextualização e o histórico da empresa Extrativa Metalquímica S.A., de seu processo de aquisição e das mudanças ocorridas no SCG dessa empresa depois da união. Além disso, analisou-se o tipo de aquisição, as peculiaridades das empresas envolvidas no processo, o SCG existente antes e depois da incorporação e os fatores que contribuíram para a manutenção ou mudança nesse sistema depois da aquisição.

No sétimo capítulo, descreve-se e discute-se como ocorreu o processo de aquisição, quais foram as mudanças no SCG da adquirida e como elas se processaram, evidenciando as razões que provocaram-nas. Analisou-se também, de modo complementar e para melhorar o entendimento das mudanças no SCG, o efeito da estratégia corporativa da adquirente e das transformações organizacionais pós-aquisição no SCG da adquirida. Nesse contexto, os resultados observados são confrontados com as teorias de base e com os achados anteriores, selecionados no capítulo referencial teórico, segundo o modelo de análise estabelecido no quinto capítulo, Metodologia da Pesquisa a partir dos resultados compilados nos Quadros 2, 3, 4, 5 e 6 apresentados na plataforma de sustentação teórica.

No oitavo capítulo são apresentadas as Conclusões deste trabalho retornando aos objetivos iniciais desta Dissertação para observar se eles foram cumpridos e se os pressupostos levantados foram confirmados ou rejeitados. Nele, busca-se descrever as contribuições deste estudo ao conhecimento e apresentar algumas sugestões e recomendações para pesquisas futuras, em função de problemas observados e que não puderam ser respondidos no desenvolvimento deste trabalho.

No nono e último capítulo são apresentadas as Referências Bibliográficas utilizadas para elaboração desta Dissertação.

2 FUSÕES E AQUISIÇÕES

No capítulo anterior, foram vistos o tema, a partir do qual a pesquisa se desenvolve, o problema que motivou a investigação científica, os objetivos que norteiam a pesquisa, a justificativa do estudo e a relevância do mesmo. Já neste primeiro capítulo da plataforma de sustentação teórica, observam-se os aspectos conceituais e característicos das F&A dando especial enfoque nas transações de aquisições por sua relevância em relação às fusões.

As transações de F&A têm sido comuns no mundo dos negócios. A intensidade e o volume com que acontecem, porém, são reduzidos em alguns momentos e ampliados em outros, originando verdadeiras ondas. As cinco grandes ondas de que se tem notícia surgiram na economia norte-americana com reflexos quase imediatos em todo mundo. A primeira ocorreu a partir de 1890 e caracterizou-se pela formação de grandes monopólios. Seu fim ocorreu em 1904, com a nova interpretação da lei antitruste americana, o *Sherman Act*. A onda seguinte aconteceu em 1920, quando muitas empresas fundiram-se em um mesmo segmento industrial. Seu término foi provocado pelo advento da grande depressão e pelo colapso do mercado acionário. A terceira iniciou-se em 1960 e caracterizou-se pela formação de grandes conglomerados altamente diversificados. Os conglomerados como forma de organização da produção fracassaram pela falta de especialização, pela falha na alocação de recursos e pelas deficiências no controle das subsidiárias (TRICHES, 1996). Desde essa época, as dificuldades em estabelecer mecanismos de controle que facilitassem o alcance dos objetivos almejados para as F&A chamaram a atenção dos gestores. Assim, a tarefa de estabelecer controles adequados no período posterior à união, que potencializassem a tomada de decisão, passou a ser um importante desafio gerencial.

A partir dos anos 80, as empresas começaram a comprar unidades em linha com sua atividade principal, iniciando a quarta onda de F&A, que foi beneficiada pela facilidade de acesso a fontes de financiamento. Atualmente, o mundo está vivenciando a quinta grande onda que, como as anteriores, envolve cifras bilionárias em transações cada vez mais expressivas. O intenso movimento de F&A, verificado a partir dos anos 90, é visto como uma adequação inteligente a um ambiente de negócio em constante transformação. As causas são as mais diversas, como retração de mercados, reformas governamentais e mudanças tecnológicas (TRICHES, 1996). A quinta onda pode ser vista como um desdobramento da anterior e se

diferencia dela pela enorme concentração das empresas em torno de seu *core business* (negócio central) (CAMARGOS, 2008).

Esse movimento é um fenômeno que ainda não se esgotou, pelo contrário, tende a aumentar em termos de valores e quantidade de transações (ROSSETTI, 2001). Aliás, de um modo geral, as F&A ocorrem, nos dias atuais, em número e escala maiores do que nos tempos de outrora (HÉAU, 2001: 53).

Do ponto de vista da teoria de finanças, a decisão de se engajar numa transação de F&A se insere no conjunto das decisões de investimento. As principais perspectivas para a realização dessas transações consistem na expansão, na diversificação ou no crescimento dos negócios. A operacionalização das F&A, entretanto, tem forte relação com as decisões de financiamento e de destinação de lucros (política de dividendos) por carecerem de recursos da empresa para sua realização, sejam internos ou externos (CAMARGOS, 2008).

O conjunto de transformações e o considerável volume de transações de F&A ocorridos na economia brasileira a partir dos anos 90 têm exigido tanto a análise quanto o desenvolvimento de metodologias e estudos sobre tais transações. Tal exigência decorre do fato de que as F&A levam a um aumento no risco advindo do incremento na complexidade e nas incertezas provenientes dessa opção estratégica. O maior estímulo para a união empresarial, do ponto de vista financeiro, consiste na obtenção de um desempenho econômico e financeiro superior e de sinergias após a união, que, em conjunto, levariam à criação de valor para ambas as empresas envolvidas nesses processos (CAMARGOS, 2008). Entretanto, em finanças uma das atividades mais complexas é a aquisição de uma empresa por outra, pois é um investimento realizado em condições de incerteza e que deveria ocorrer apenas quando fosse capaz de gerar valor presente líquido para os acionistas da empresa adquirente (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2002).

A elevada complexidade de uma união empresarial e as dificuldades correlatas, muitas vezes, minimizam as chances de criação de valor para os acionistas. Algumas dessas dificuldades surgem em função de choques de culturas corporativas, incompatibilidades e divergências nos estilos de gestão, batalhas políticas pelo poder, saída de pessoas estratégicas, escassez de recursos, perda de foco e ausência de objetivos, problemas de comunicação e desmotivação interna, imagem e relacionamento com clientes e fornecedores, estrutura organizacional e,

ainda, mas não menos importante, dificuldades de entendimento pela empresa adquirente das rotinas e capacitações da adquirida (CAMARGOS, 2008). Em função de tais dificuldades, o desafio na criação de valor pode residir no fato de que os resultados obtidos no período posterior à união estão mais alicerçados na capacidade dos gestores e das empresas de estabelecerem novos processos gerenciais e um novo SCG, do que nos motivos que estimularam a aquisição.

Barros (2001) publicou um livro sobre a gestão dos processos de fusões, aquisições e parcerias realizadas no Brasil. Nele, essa autora abordou os desafios brasileiros à competição global, a análise desses processos e de sua dimensão cultural, e ainda, o impacto da globalização sobre as F&A. Ela discutiu os diferentes formatos de relacionamento existentes entre as empresas, explicando que os tipos de combinações estratégicas de negócios variam de relacionamentos, de certo modo, informais, até aquisições em que pode haver o desaparecimento completo de uma delas. Cada tipo de relacionamento exige investimentos de vários níveis, tem formato legal específico e causa determinados impactos na gestão de pessoas. Segundo Barros, Souza e Steuer (2003), o impacto desses relacionamentos sobre a gestão de pessoas depende do jogo de poder existente entre as empresas que deram origem à união e da estratégia de integração adotada. Nas aquisições, a visão sobre o processo de integração pode ser diferente entre o alto escalão e as pessoas de níveis hierárquicos inferiores. O alto escalão percebe a integração como um processo rápido e amigável. As outras pessoas, por sua vez, são mais afetadas pelo processo e sentem que a dinâmica de integração se dá de forma lenta, inquietante e, por vezes, dolorosa.

Em 2003, Barros publicou outro livro sobre as transações de F&A no Brasil. Nele, foram divulgados os resultados de uma ampla pesquisa voltada para a investigação das razões de sucesso e fracasso dessas transações no alcance da expectativa de retorno sobre os investimentos. A investigação da realidade brasileira foi fundamentada em uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Essa autora indicou, como resultado da investigação, que os executivos brasileiros estavam com um menor grau de insatisfação com os resultados das F&A, tomando como base os resultados de pesquisas internacionais, que apontam uma taxa de insucesso entre 50% a 75%. A análise foi feita pela comparação das médias dos fatores que motivaram as aquisições com a avaliação global da transação. A parte quantitativa da pesquisa foi feita por meio de um questionário enviado ao principal executivo das '500 Maiores e Melhores' listadas pela revista Exame, alcançando 196 respondentes. A abordagem

qualitativa, por sua vez, foi realizada por dez estudos de caso que foram pautados em entrevistas com mais de 400 pessoas da presidência à operação, com uma média de cerca de 35 entrevistas por empresa.

Segundo Barros (2003: 21), os resultados trazem informações sobre associações entre empresas, realizadas no país a partir de 1995, e “demonstram que, assim como em outros mercados, as aquisições são as mais frequentes”. Jones (1985a) diz que, de uma maneira geral, há quatro tipos clássicos de aquisições. As horizontais são definidas como aquelas ocorridas entre empresas envolvidas no mesmo tipo de negócios e com clientes e fornecedores similares ou idênticos, constituindo um movimento no mesmo ambiente econômico. As verticais são aquelas em que uma é fornecedora ou compradora da outra, operando em estágios sucessivos de produção. As aquisições conglomeradas são aquelas em que empresas de diferentes negócios e sem interesses comerciais comuns se unem. As concêntricas, finalmente, envolvem a extensão das atividades aproveitando capacidades da adquirente podendo ser: (a) concêntricas de mercado, pela aquisição de novas tecnologias para serem aproveitadas em mercados já existentes ou em tipos de clientes similares; e (b) concêntricas em tecnologia, pela aquisição de novos clientes para explorar as tecnologias já existentes.

Segundo Barros (2003, o fenômeno das aquisições revelou-se presente em 48% das empresas de vários tamanhos com atuação em todos os setores da economia. O problema dessas transações consiste no fato de que a empresa compradora absorve a outra e tende a impor-lhe seus procedimentos e métodos de trabalho, o que gera sentimentos de perda e reações contrárias às mudanças pelas pessoas da firma absorvida. Barros (2003) aponta como principais explicações das altas taxas de insucesso, as questões relacionadas à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e, principalmente, ao clima tenso presente na empresa adquirida, de modo similar ao destacado por Child, Faulkner e Pitkethly (2001).

Alguns problemas na gestão pós-aquisição, por sua vez, surgem de momentos anteriores à compra como consequência: de um planejamento inadequado do processo de integração; do tempo gasto no processo de negociação e das incertezas que isto gera no corpo social; do fascínio dos gestores pelo jogo de poder (com perda de foco nas questões estratégicas); e de uma inadequada *due diligence* – ou etapa inicial do processo de aquisição, em que são feitos os levantamentos e análises sobre a empresa a ser adquirida (BARROS, 2003). Grande parte

da complexidade inerente às aquisições, no entanto, advém da própria natureza do processo de incorporação em que há: (1) o encontro de duas diferentes culturas; (2) mudanças nas práticas gerenciais das subsidiárias; (3) conflitos de interesse e de poder; (4) medo de demissões; (5) políticas de reestruturação organizacional; e (6) dificuldades das compradoras para estabelecerem mecanismos de integração e controle, alinhados com as estratégias da empresa e com os objetivos esperados para a aquisição (CHILD, FAULKNER E PITKETHLY, 2001). A questão do alinhamento entre tais mecanismos e a diretriz estratégica da empresa é, talvez, a principal dificuldade posterior à aquisição, pois é a partir desse alinhamento que o SCG poderia colaborar para o sucesso da operação e para ajudar a superar os desafios inerentes à gestão pós-aquisição.

Porter (1987) diz, que ao se reestruturarem, as empresas, muitas vezes, se alimentam de uma estratégia fracassada e precisam decidir o que fazer para evitar repetir o passado. A maior dificuldade que esse autor coloca é que transição da estratégia competitiva para estratégia corporativa consiste em um desafio para os negócios, semelhante a uma passagem pelo ‘triângulo das bermudas’. Por isso, é tão importante que as adquirentes escolham as estratégias corporativas adequadas dentro de setores viáveis e que busquem, com certa flexibilidade, implementar as estratégias escolhidas. Barros, Souza e Steuer (2003:35) postulam que “o importante é que o corpo diretivo determine com precisão os resultados a serem alcançados, escolha a estratégia correta e encontre a melhor maneira de responder às diferentes situações vividas durante o processo”. Elas explicam que planejar a integração da empresa adquirida significa, dentre outras coisas, desenhar as etapas necessárias para lidar com a síndrome vivida pelas pessoas durante as diferentes fases de intervenção posteriores à união.

Segundo Wallace (1969), embora todas as aquisições apresentem sua própria complexidade e especificidade de problemas, sua gestão poderia ser facilitada por três princípios básicos. O primeiro princípio é o estabelecimento de objetivos claros, específicos e realizáveis para as empresas antes da compra ser consumada. Os gestores deveriam identificar as prováveis influências de tais objetivos na lucratividade de longo prazo das adquirentes e nos benefícios operacionais almejados para a compra. O segundo princípio se refere ao estabelecimento de um programa para ativar esses benefícios, indicando: (a) as políticas corporativas a serem estabelecidas nas adquiridas, de acordo com as similaridades entre a matriz e suas unidades de negócios; (b) o SCG a ser adotado, definido de acordo com o planejamento de curto e longo

prazos; (c) como os planos seriam revisados, as informações seriam reportadas e o desempenho seria avaliado; (d) as etapas necessárias para aumentar os lucros, focando na redução dos custos operacionais e no aumento da lucratividade das linhas de produtos; e (e) os passos para integrar as funções da adquirente e da adquirida.

Segundo Barros, Souza e Steuer (2003), planejar a integração da empresa adquirida significa, também, desenhar as etapas necessárias para lidar com a ‘síndrome’ vivida pelas pessoas nas diferentes fases da intervenção na empresa adquirida. As mudanças nas empresas que passam por processos de aquisição provocam diferentes reações nas pessoas e podem causar sérios impactos psicológicos sobre elas, de acordo com a fase em que se encontra o processo de integração. Essas autoras comparam as diferentes fases existentes depois da compra com uma montanha russa – pela pluralidade de sentimentos vividos ao longo do processo – e com a perda de um ente querido – pelo sofrimento que pode acompanhar as mudanças vividas durante e depois da aquisição.

Barros (2001, 2003) diz que na primeira fase das aquisições algumas pessoas podem se sentir consternadas, atordoadas, abandonadas ou com raiva. Trata-se de um fenômeno psicológico em que a pessoa não admite o acontecido negando sua existência e os impactos decorrentes da mudança em sua vida futura. Isso ocorre porque a empresa com a qual o empregado fez seu contrato psicológico ‘morreu’, deixou de existir. Na segunda fase as pessoas tendem a sentir saudade e buscar as figuras perdidas, supervalorizando o passado e os antigos líderes. Trata-se de uma fase em que as diferenças começam a ser percebidas e na qual as lembranças são melhores do que é a realidade. A terceira é simbolizada por um momento de desespero e pelo sentimento de desorganização interna. É um momento crítico do processo de integração, pois as percepções das diferenças são aguçadas. Nessa fase, o sentimento de que as pessoas da empresa adquirida são perdedoras e as da adquirente são vencedoras acaba gerando uma polarização entre as pessoas advindas dessas duas empresas. A duração e a intensidade dessa fase dependem da qualidade da gestão do processo de integração. A quarta e última fase é o momento da reorganização, de trabalhar as diferenças e de canalizar esforços para alcançar o sucesso da operação. Essas autoras destacam que a capacidade das adquirentes de gerenciarem essas diferentes fases e de integrarem as diferentes culturas pode ser vital para a realização dos benefícios potenciais das aquisições.

Barros, Souza e Steuer (2003) dizem que o tempo médio de integração é de dois anos, mas, em alguns casos, o processo pode durar até cinco anos. A empresa precisa tomar decisões para manejar adequadamente esse processo no qual há que se enfatizar, prioritariamente, a definição da equipe de integração, a avaliação dos resultados, a utilização dos aprendizados anteriores, a decisão sobre a contratação de consultorias e o planejamento dos primeiros 100 dias posteriores à união. Essas autoras ressaltam que esses dias são cruciais para o sucesso da transação por serem decisivos para evitar as conseqüências negativas provocadas pela mudança. Elas explicam que a gestão das pessoas nesse período pós-aquisição é bastante complexa em função do clima de ansiedade que tende a se instalar nas empresas adquiridas. Uma das inquietações mais relevantes gira em torno da permanência no emprego, especialmente quando se trata das principais empresas empregadoras na região. A atenção da equipe de integração deveria voltar-se para gerenciar a tensão e mantê-la em um nível criativo e produtivo. Se determinado nível de tensão pode ser positivo, o excesso não o é – podendo causar problemas à operação.

Wallace (1969) explica que a integração é uma das etapas mais difíceis, que consomem mais tempo e que frustram até alguns adquirentes mais experientes por envolverem mudanças na estrutura empresarial e nas pessoas-chave dos negócios. Por fim, o terceiro princípio se refere ao estabelecimento da liderança necessária ao processo, pela criação de uma atmosfera construtiva de mudança – estabelecendo incentivos e prêmios – e pela condição de proporcionar ao pessoal do topo as condições e o tempo necessários para que os objetivos sejam alcançados.

Porter (1987) discutiu a questão da estratégia corporativa como plano geral de uma empresa diversificada. Ele diz não haver um conceito adequado sobre o tema e afirmou que uma empresa diversificada tem de definir em quais negócios pretende participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócios. Esse autor observou quatro tipos de estratégias corporativas que podem se inter-relacionar: a gestão de carteira, a reestruturação, a transferência de habilidades e o compartilhamento de atividades. Os dois primeiros não requerem qualquer ligação entre as unidades de negócios enquanto os últimos dependem dessas ligações. Os resultados dos estudos indicaram que a maioria das adquirentes acaba revendendo mais do que conservando aquilo que compraram, porque, nessas empresas, as estratégias adotadas acabaram por dissipar ao invés de criar valor para os acionistas. Esse autor acredita que uma empresa tende a criar mais valor para o acionista à medida que se

afasta da gestão de carteira em direção à transferência de habilidades e ao compartilhamento de atividades, que, juntos, oferecem as melhores oportunidades para criação de valor.

Na perspectiva da geração de valor, o SCG implementado nas aquisições deveria ser desenhado para atender à maior complexidade do ambiente em que opera a matriz que necessita de coordenar por meio de uma só estratégia as suas várias subsidiárias. Tal complexidade é provocada porque “à medida que aumenta o escopo geográfico das operações de uma empresa, a complexidade administrativa também cresce, exigindo a adoção de novos e mais sofisticados sistemas de controle” (MARTINEWISK e GOMES, 2001: 01). A aquisição pode provocar ajustes na estratégia e na estrutura organizacional das empresas adquiridas que tem de integrar a antiga empresa à nova cultura de controle e à nova realidade empresarial. A estratégia do grupo também pode ser modificada para promover a integração da companhia adquirente com a adquirida e para possibilitar que os objetivos almejados para a aquisição sejam atingidos.

A mudança provocada na orientação estratégica da empresa adquirida é um processo que deveria ser feito de maneira planejada e cuidadosa para permitir que o processo de integração seja bem sucedido. Com isso, o encontro de duas culturas diferentes advindas da adquirente e da adquirida poderia se dar de forma mais tranqüila, pois “as características das empresas compradoras tendem a interferir, mesmo que suavemente, na vida da empresa comprada [...] pela introdução de novos métodos de trabalho e sistemas de acompanhamento e controle adotados pelas adquirentes” (BARROS, 2003: 34). O desenho do SCG pós-aquisição, por sua vez, pode ser afetado pelas mudanças organizacionais ocorridas na adquirida para facilitar que os planos sejam executados e que os resultados almejados sejam atingidos.

A introdução de um novo SCG deveria melhorar a chance de sucesso das transações de aquisições por promover a integração e a gestão pós-aquisição (CHILD, FAULKNER e PITKETHLY, 2001), por facilitar a implementação da estratégia corporativa da adquirente (NILSSON, 2002) e por colaborar para o alcance de objetivos (JONES, 1985b).

Assim, neste capítulo observou-se que as transações de F&A têm sido comuns no mundo dos negócios e ocorrem, ao longo da história, com maior ou menor intensidade e volume, originando o que os pesquisadores caracterizam como ondas de F&A. Atualmente, o mundo está vivenciando a quinta onda que, como as demais, envolve operações milionárias em

transações cada vez mais expressivas. Na realidade brasileira, como na internacional, as aquisições são mais frequentes e mais significativas que as fusões. Ao lado do grande volume de tais transações, por sua vez, há uma lacuna entre os resultados esperados e aqueles efetivamente auferidos. Nesse sentido, a gestão pós-aquisição é um processo que deveria ser bem gerenciado para facilitar que a união possa ser bem-sucedida. As políticas de integração e de controle adotadas sobre as aquisições são questões centrais na geração de valor almejada para a aquisição e, por isso, deveriam ser planejadas e conduzidas de forma cuidadosa para evitar problemas ao longo desse processo. O SCG colabora tanto para integrar quanto para conduzir as mudanças necessárias à gestão dessas operações. Esse sistema sofre efeito da estratégia corporativa da adquirente e das transformações nas funções organizacionais da adquirida por colaborar para que os planos traçados sejam cumpridos e que os objetivos estabelecidos possam ser alcançados. Dessa maneira, ele é influenciado pela e influencia na implementação estratégica das empresas.

3 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

Neste segundo capítulo, observa-se o papel do SCG na implementação de estratégias, as abordagens clássicas de controle e as mudanças nesse sistema ao longo do tempo até a forma pela qual ele tem sido abordado na contemporaneidade. Nele, busca-se discutir as diferentes abordagens de controle de modo a destacar a relevância das contribuições do SCG no alcance dos objetivos empresariais e a consubstanciar uma definição de SCG coerente com os objetivos desta Dissertação.

3.1 Sistema de Controle Gerencial na Implementação de Estratégias

Em anos recentes, observou-se um grande aumento na importância do SCG para assegurar uma maior lisura nos resultados empresariais, para aumentar a confiança do mercado nas ações gerenciais e para promover uma segurança razoável nas informações divulgadas pelas corporações (JORDÃO e SOUZA, 2008). Com o advento da globalização, as mudanças ocorridas no ambiente de negócios conduziram as empresas a um contexto mais aberto, internacional e dinâmico. Tais mudanças causaram uma transformação do SCG tradicional para uma abordagem ampliada que se orienta ao alcance dos resultados, à motivação das pessoas, ao aumento da competitividade empresarial e à melhoria contínua dos processos.

O SCG pode ser visto como um mecanismo facilitador da implementação das estratégias e um dos principais componentes do processo de gestão (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002) por ser a base para a concretização dos planos e para o alcance dos objetivos empresariais e de seus *stakeholders*. Esse processo envolve o planejamento, a direção, a comunicação, a motivação, a organização e o controle das atividades empresariais. Montgomery e Porter (1998) explicam que a diferença entre a simples identificação dos objetivos desejáveis e o alcance desses objetivos consiste na implementação da estratégia. Eles observaram que a formulação estratégica deveria explicitar as principais políticas operacionais em nível funcional e coordenar em uníssono essas políticas para que se consiga atingir as metas globais estabelecidas.

Segundo Andrews (1971), a formulação de estratégias é um mecanismo que a alta administração emprega para avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, em função das

oportunidades que o ambiente apresenta e dos riscos existentes. A direção busca definir estratégias condizentes com as capacidades fundamentais (*core competences*) corporativas na tentativa de aproveitar essas oportunidades. Prahalad e Hamel (1990) destacam que as capacidades fundamentais são competências que, muitas vezes, transcendem os negócios, podendo ser definidas como ativos intelectuais pelos quais a empresa se distingue das demais. Uma competência essencial é algo que trouxe sucesso para uma empresa e que consiste em algo valioso em termos de competitividade.

Montgomery e Porter (1998:20) postulam que “as capacidades organizacionais devem ser cuidadosamente desenvolvidas e sistemas e processos devem ser colocados nos devidos lugares para conduzir à sua melhor utilização e crescimento”. Eles ponderam que a tarefa de mapear essas capacidades pode não ser fácil. Contudo, ressaltam que os ganhos obtidos nessa seara são profundamente entrelaçados na textura das próprias empresas e, por isso, são difíceis de serem imitados e podem vir a ser a base de uma forte vantagem competitiva. No interior das empresas, vários sistemas foram desenvolvidos para facilitar o processo de formulação das estratégias, mas, muitas vezes, acabaram não cumprindo fielmente o propósito a que se destinaram. Muitos sistemas de planejamento, por exemplo, concentram-se em detalhes operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo, que é o objeto do planejamento estratégico, provocando uma perda no foco das questões críticas da competitividade empresarial.

Segundo Anthony e Govindarajan (2002: 92), há diferentes formas de perceber e conceituar a estratégia. De um modo geral, porém, “há um consenso de que a estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos”. Os escritos sobre o tema remontam a milhares de anos e no meio militar o conceito relaciona-se às manobras realizadas em um teatro de operações e ao alcance de amplos objetivos geopolíticos – que é a idéia que foi adaptada ao universo empresarial. Henderson (1989:5) postula que cada empresa pode combinar os fatores que lhe proporcionariam diferenciais à sua maneira. Nesse sentido, a estratégia existe para planejar a evolução de uma empresa e pode ser definida como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Montgomery e Porter (1998) ressaltam que, embora essa questão já tenha sido discutida por um certo tempo, foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena

e que, cada vez mais, ela vem se tornando um instrumento de avaliação do ambiente competitivo e de transformação do planejamento em ação. Esses autores afirmam que num cenário em que muitas corporações estão se concentrando em poucas atividades em torno de suas competências essenciais, por meios de alianças e associações empresariais, a estratégia consiste na capacidade da firma de criar e manter vantagens competitivas sustentáveis nos setores em que atua. A vantagem competitiva pode advir da capacidade de produzir com custos mais baixos ou de se diferenciar, destacando a empresa aos olhos dos clientes e, com isso, conseguindo operar com preços mais elevados.

Prahalad e Hamel (1990) dizem que é preciso compreender o que produz as competências verdadeiramente valiosas em termos de competitividade tanto em nível da corporação, quanto dos negócios. Eles explicam que é provável que elas surjam da capacidade de imitar os concorrentes, de capturar os lucros gerados, das condições do mercado e, principalmente, das habilidades únicas da empresa. Nesse sentido, Anthony e Govindarajan (2002) entendem que as estratégias nas empresas são formuladas no nível corporativo ou da unidade de negócios. Naquele, as preocupações se referem à definição das atividades em que a empresa poderia participar e na distribuição de recursos entre essas atividades. Neste, os desafios configuram-se em torno das missões básicas das unidades como o crescimento, a manutenção ou a extração de recursos nos diferentes negócios em que operam. No nível corporativo, as questões estratégicas se referem à atuação da empresa dentro de uma única atividade, de promover uma diversificação dentro de um ramo ou uma diversificação em vários ramos. No nível da unidade, as questões se relacionam à busca de vantagens competitivas genéricas advindas de custos ou da diferenciação.

Anthony e Govindarajan (2002) ponderam que essas questões constituem um quadro geral e que muitas organizações não se situam claramente em uma das classes elencadas, mas em tipos mistos. Ora operam em uma só linha de negócios; ora operam com atividades diversificadas dentro do ramo, beneficiando-se de um conjunto comum de recursos ou capacidades; ou ainda, operam em diversos ramos, não necessariamente relacionados, mantendo uma conexão financeira entre as atividades. Eles observam que o nível de diversificação corporativa afeta os requisitos do SCG das organizações, pois esse sistema é utilizado para verificar o cumprimento dos objetivos organizacionais. Sistema entendido como um procedimento preestabelecido para executar atividades geralmente repetitivas e organização descrita como um grupo de pessoas que trabalham juntas para alcançar objetivos

específicos. Esses autores, embora reconheçam a existência de organizações sem fins lucrativos, focam sua atenção nas peculiaridades do SCG nas empresas. Nesse tipo de organizações, eles perceberam relações hierárquicas que formam as linhas de autoridade e responsabilidade entre as pessoas e verificaram que o SCG é utilizado para reforçar essa hierarquia e para assegurar que os membros delas respeitem as políticas e as estratégias traçadas pela alta administração.

Gomes e Salas (1997) entendem que o controle busca promover o sucesso das empresas pela ampla participação das pessoas no processo de gestão, com o intuito de ajudá-las a atingir os objetivos individuais e empresariais. Para eles, o SCG pode ser observado por uma perspectiva estratégica, como meio de obter vantagens competitivas; e por uma perspectiva organizacional que busca que toda organização e seus membros se orientem para atingir os objetivos da administração. Esses autores apresentam quatro tipos de controle: o familiar, baseado no carisma e nas relações pessoais; o burocrático, que é construído e exercido por mecanismos formais, objetivos, monetários e rígidos; o por resultados, estruturado em centros de responsabilidade com enfoque, principalmente, financeiro; e o *ad-hoc*, que é um tipo de controle mais flexível e descentralizado, indicado para ambientes dinâmicos e complexos com atividades pouco repetitivas. Tais tipos de controle podem existir de forma separada ou combinada nas empresas e ajudam que os gestores possam acompanhar o desempenho das pessoas e dos processos em todas as fases e níveis empresariais na tentativa de alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico das empresas.

3.2 Abordagens Clássicas de Controle

Segundo Rodrigues e Gomes (2006), os aportes mais relevantes em SCG, também chamados de abordagens clássicas de controle são os de Anthony (1965), de Lorange e Morton (1974), de Hofstede (1978) e de Flamholtz (1979). A perspectiva racionalista de Anthony (1965) considera o controle como instrumento, explícito e formalizado, que colabora para a empresa alcançar máxima eficiência e eficácia. Eficiência entendida como a melhor utilização dos ativos organizacionais e eficácia como a capacidade das pessoas alcançarem os objetivos da empresa, ou seja, obterem sucesso. Esse autor diz que o intuito do sistema é promover o *goal congruence* (congruência de objetivos), que consiste em fazer com que os objetivos das pessoas coincidam com os propósitos empresariais. A idéia defendida, por ele, estimulava o comportamento individual através de estímulos financeiros. Esse autor não se importava,

porém, com os valores das pessoas na concepção do SCG. Anthony (1965) também buscou separar o controle gerencial do operacional. Para ele, o gerencial, vinculado ao planejamento estratégico, deveria buscar os meios para alcançar os objetivos; enquanto o operacional deveria fornecer os parâmetros para verificar se as atividades estão sendo desenvolvidas de maneira adequada para o alcance dos resultados. Esse autor definiu como controle gerencial o processo através do qual administradores se certificam que os recursos sejam obtidos e utilizados eficaz e eficientemente na consecução dos objetivos da organização.

Ao contrário de Anthony (1965), Lorange e Morton (1974) acreditam que a instabilidade e a complexidade do ambiente façam com que medidas monetárias sejam insuficientes como instrumentos de controle. Propõem como alternativa ao controle financeiro que as entidades usem sistemas mais flexíveis baseados na estrutura, nas pessoas, nas forças ambientais e na tecnologia. Ao incorporar essas variáveis, eles observaram que a empresa teria mais meios de se adaptar às mudanças provocadas por ambientes competitivos mais complexos e instáveis. Desse modo, esses autores concluem que o sistema de controle deveria ser suficientemente flexível para acompanhar as mudanças provocadas na estrutura, em função de variações ambientais.

Já Hofstede (1978) percebe o controle como um sistema capaz de se ajustar às diferentes necessidades empresariais para promover a plena realização das mesmas. Ele rejeita o modelo cibernético por não concordar com a divisão do trabalho entre unidades controladas e controladoras. Como alternativa, propõe o modelo homeostático que, embora se fundamente sobre elementos cibernéticos, é baseado em grupos quase autônomos direcionados ao autocontrole. Esse modelo valoriza (1) os objetivos das pessoas, com possibilidade de coalizão com os propósitos empresariais; (2) a negociação, como diretriz do sistema; e (3) a correção dos erros ao longo do processo. Ele argumentava, nessa obra, que o ajuste por *feedback* é feito com resultados finalizados e os erros cometidos produziram ‘custos afundados’, que já não podem mais serem recuperados. A visão desse autor não segue a mesma linha dos anteriores, pois ele acredita que o SCG deveria basear-se em variáveis políticas, nos valores culturais, na capacidade de julgamento das pessoas e na negociação. Assim, um só controle poderia ter diversos desdobramentos diante de cada situação, salvo no que se refere à necessidade do sistema ser mais flexível, já apontada por Lorange e Morton, em 1974.

Flamholtz (1979), por sua vez, acredita que o SCG é um processo capaz de influenciar o comportamento das pessoas e de aumentar o grau de congruência entre os objetivos das empresas com o de seus membros. Tal autor acredita que a eficácia desse sistema aumenta à medida que três critérios coexistam simultaneamente: a validade, que se refere à maneira pela qual o controle conduz a um comportamento esperado; a confiabilidade, que se relaciona ao modo como o sistema produz um determinado comportamento, de forma repetida, ao longo do tempo; e a relevância, que diz respeito à forma como o controle gerencial identifica e estimula os membros a buscar alcançar os objetivos empresariais.

Embora essas abordagens formem a base pela qual os estudos sobre o SCG se desenvolvem até hoje, percebe-se que ainda não há um plano de referência que englobe todos os aspectos relevantes do SCG ou um paradigma dominante que possa orientar as pesquisas na área (GOMES e SALAS, 1997). Isto porque, nenhuma delas tem sido entendida como superior às demais, ou tem sido percebida como dominante ou, ainda, tratada de maneira suficientemente estruturada e unanimemente aceita pela comunidade científica. Todas as quatro abordagens, entretanto, oferecem significativas contribuições sobre o entendimento e uso do SCG pelas empresas. Tais abordagens têm, também, encontrado respaldo na prática cotidiana empresarial desde que foram criadas até os dias de hoje. Na concepção de Kuhn (1970) a ciência se desenvolve sobre paradigmas dominantes pelos quais se desenvolvem as atividades de pesquisa da comunidade científica. Um paradigma representa uma orientação a ser usada pelos cientistas na exploração dos fenômenos sociais e da natureza. As pesquisas assentadas nas teorias, métodos e exemplos de um paradigma dominante são chamadas de ciência normal e visam, principalmente, à extensão do conhecimento dos fatos que o paradigma identifica como significativos.

3.3 Abordagem Contemporânea do Sistema de Controle Gerencial

Nos anos 80, parcialmente em função da ausência de um paradigma dominante, observou-se uma crise conceitual, que envolvia o SCG, relativa ao uso de medidas inadequadas no processo de avaliação de desempenho. Argumentava-se que os sistemas de controle existentes não estavam sendo um instrumento efetivo que facilitasse e potencializasse o processo de tomada de decisão. Naquela época – num dos trabalhos considerados mais polêmicos da área de controle e contabilidade gerencial – Johnson e Kaplan (1987) discutiram a perda de relevância da informação advinda dos sistemas de controle tradicionais. Esses autores

argumentavam que essa perda de relevância vinha do fato de que a maioria das empresas da época baseavam, predominantemente, seu SCG em indicadores de caráter físico e financeiro. Esses autores argumentavam que, devido à excessiva influência dos acadêmicos das escolas de negócios, os sistemas de controle existentes estavam se tornando ultrapassados por não considerarem adequadamente as mudanças ocorridas no ambiente empresarial. Eles diziam que as empresas precisavam ajustar seu SCG às demandas da nova realidade que se descortinava, a qual foi marcada pelo advento da globalização, que trouxe consigo mudanças tecnológicas, uma forte expansão na capacidade de processamento da informação e um aumento na competitividade empresarial.

Na década de 90, observou-se um crescente interesse dos estudiosos em compreender a estreita relação entre o contexto social, o funcionamento da empresa e o SCG. A partir desse período, constatou-se uma tendência de abandono de abordagens mecanicistas e o surgimento de um novo enfoque. Houve a incorporação de idéias oriundas de outras áreas do conhecimento tais como a sociologia, a psicologia, a antropologia e a filosofia na concepção do SCG. Nesse novo enfoque, a empresa passou a ser abordada em uma perspectiva sistêmica, pela qual as expectativas das pessoas e dos diferentes atores que interagem com ela precisam ser, na medida do possível, contempladas. Atualmente, o SCG já é exercido de uma forma que complementa mecanismos formais de controle com mecanismos informais para estimular as pessoas a se comportarem de acordo com as expectativas empresariais (GOMES e SALAS, 1997).

O controle nas organizações empresariais não ocorre primordialmente em consequência de ações externas. Muitas pessoas atuam em função do autocontrole porque seus próprios julgamentos lhes indicam as ações mais apropriadas e não porque receberam instruções específicas de seus superiores (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002). O uso de mecanismos formais busca promover a melhoria da produtividade das pessoas e operações, dos resultados corporativos, do volume e da qualidade dos negócios. Os informais, por sua vez, baseiam-se na incorporação dos objetivos empresariais nos propósitos das pessoas, visando trazer ganhos às empresas pela interiorização, nos indivíduos, dos valores compartilhados pelo coletivo.

Steil e Sanches (1998) realizaram um estudo em que investigaram o comprometimento organizacional como uma ferramenta de controle. Elas analisaram as relações desse

comprometimento com a estrutura e com a cultura organizacional, explicitando-se os elementos de controle presentes no envolvimento sociológico, normativo e comportamental. Essas autoras postulavam que as empresas têm aumentado a utilização de um SCG derivado da cultura corporativa que se baseia no comprometimento das pessoas. Steil e Sanches (1998:11) afirmavam que os controles culturais (sociais) são uma forma de “internalização dos valores organizacionais e das regras subliminares\subjacentes a estes, resultando em uma gaiola de ferro cujas barras são praticamente invisíveis aos trabalhadores que esta encerra”. A premissa central defendida era que, quando as expectativas dos indivíduos são contempladas na formulação dos objetivos empresariais, as pessoas passam a se auto-regular e a estimular que os colegas alcancem as metas estabelecidas no planejamento e consigam as recompensas pré-estabelecidas. Talvez, por isso, essas autoras acreditem que o nível de participação e de envolvimento das pessoas nos processos pode influenciar na consecução dos objetivos empresariais.

Visando congregar medidas quantitativas e qualitativas de desempenho surgiram, nessa época, novos enfoques para o SCG, como o proposto por Gomes e Salas (1997). Esses autores acreditavam que o SCG deveria ser exercido por uma perspectiva que englobasse os dois tipos de medidas. Já o modelo conhecido como GECON buscava realizar a mensuração do desempenho de forma sistêmica e vinculada aos eventos retratados pela contabilidade (CATELLI *et al.*, 1999). Outro SCG que oferecia respostas às críticas da época foi o conceito *balanced scorecard* (BSC) que propunha uma metodologia de avaliação de desempenho não focada somente em indicadores de desempenho financeiros, mas orientadas a toda organização (KAPLAN e NORTON, 1992, 1993, 1996, 1997). Esse conceito veio colaborar para que as empresas pudessem estabelecer ações que colaborem para a criação de valor ao acionista, para o atendimento das expectativas dos demais *stakeholders*, para a consecução das estratégias e, ainda, para a melhoria dos serviços, dos processos internos, do aprendizado e da inovação empresariais.

Norton e Kaplan (1996, 1997), os principais difusores do BSC, basearam-se em sua experiência profissional e num estudo com quase 300 executivos, para afirmar que a capacidade de executar a estratégia é, provavelmente, mais importante do que a qualidade da estratégia. Segundo os autores, o cerne desse problema é que as estratégias estão mudando muito rapidamente, mas a forma de mensurá-las, não. A economia de hoje exige ferramentas

que descrevam como gerenciar e medir os ativos intangíveis baseados no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos.

Em função disso, o SCG das corporações contemporâneas deveria incluir aos tradicionais indicadores econômicos, financeiros, de qualidade e de produtividade, outros. Alguns desses, poderiam ser os relativos ao clima organizacional, à cultura, aos fatores ambientais, à posição competitiva das organizações, aos interesses dos *stakeholders* (GOMES e SALAS, 1997) e, em especial, à satisfação dos clientes com os produtos, serviços e processos oferecidos pela companhia. Esse sistema deveria incorporar os aspectos que muitas empresas, baseadas no conhecimento, consideram importantes, como a avaliação de ativos intangíveis e do capital intelectual, a melhoria dos processos internos e o aumento do aprendizado organizacional e do nível de satisfação dos consumidores.

O SCG deveria ser um processo permanente, executado em todos os níveis, funções, projetos e atividades organizacionais. Através desse processo, as informações geradas serviriam como base das decisões empresariais, da formulação de políticas e estratégias e da adequação de processos e objetivos empresariais. Segundo Mosimann e Fisch (1999), o controle pode ser observado a partir de diferentes enfoques, assumindo uma diferenciação quanto à fase do processo de gestão, quanto à interferência externa e quanto ao nível. A observação quanto à fase do processo de gestão se relaciona, em geral, ao momento em que o controle é exercido e assume a existência do pré-controle, do controle concomitante e do pós-controle.

A observação do controle quanto à interferência externa aborda a existência de um controle de circuito fechado ou aberto. O primeiro – existente apenas em alguns processos operacionais – não necessitaria de interferências externas sobre o processo. Esse tipo de circuito estaria sendo auto controlado e poderia gerar todas as informações úteis a seu ciclo e retroalimentação equivalente. Já o segundo – utilizado para gestão – parte da premissa de que as informações geradas pelo sistema não são suficientes para completar o ciclo do controle e exige interferência de um elemento externo para determinar o curso de ação do sistema, baseado em informações para tomada de decisões. Esse tipo de circuito busca revelar quais ações corretivas são necessárias e qual o momento oportuno para implementá-las, de modo a permitir uma avaliação dos objetivos de maneira consistente. Busca-se observar se as decisões ainda são apropriadas, ou não, em função das mudanças ocorridas no ambiente externo e interno.

A observação do controle quanto ao nível em que ocorre é uma consequência direta do processo de planejamento da empresa, desmembrado em áreas de responsabilidade, frente aos planos orçamentários. Nesse sentido, pode-se observar a existência de um controle estratégico, tático ou operacional. O controle estratégico é a opção encontrada para possibilitar a continuidade da empresa na função de dirigir seu próprio futuro pela comparação das diretrizes estratégicas com as mudanças do micro e macro ambiente. O controle tático é relativo à comparação dos planos e resultados de cada área de responsabilidade, bem como sua inter-relação com as mudanças das políticas dessas áreas e o resultado global empresarial. Já o controle operacional se refere a comparação das metas estabelecidas no planejamento operacional de cada área com os resultados verificados. Nesse nível, o propósito do controle seria estabelecer uma aferição da eficácia e eficiência operacional em relação aos padrões e efetuar as ações corretivas que se façam necessárias para a melhoria do desempenho operacional da empresa.

O SCG, embora seja um processo dinâmico que promove a verificação dos planos e das estratégias traçadas e que ocorre em todas as fases e níveis gerenciais, deveria funcionar como um mecanismo: (1) detector, gerando informações sobre o que está acontecendo; (2) avaliador, comparando os resultados alcançados com os padrões preestabelecidos; e (3) executante, promovendo alterações no comportamento, quando necessário. Juntos, esses três mecanismos em que se desdobra o SCG, ajudariam a fazer com que erros não sejam cometidos. Caso acontecessem falhas, o SCG ajudaria que fossem conhecidas, corrigidas, minimizadas e que não ocorressem no futuro, com a mesma intensidade. Segundo Anthony e Govindarajan (2002: 34), o controle gerencial é um dos três tipos de atividades de planejamento e controle encontrados nas empresas. Ele encaixa-se entre os outros dois que são a formulação da estratégia e o controle de tarefas. Na visão desses autores o SCG consiste num “processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam às estratégias adotadas”.

Enquanto a formulação de estratégias refere-se ao processo pelo qual são estabelecidos os objetivos de uma empresa e as maneiras de atingir esses objetivos, o controle das tarefas se refere ao procedimento que assegura, dentro do possível, que as atividades empresariais sejam cumpridas eficaz e eficientemente. Assim, o SCG não colabora só na implementação das estratégias empresariais, mas, também, na operacionalização das tarefas e no envolvimento

dos executivos e dos demais colaboradores com a missão empresarial pelo processo de avaliação de desempenho. Atkinson *et al.* (2000) entendem que a avaliação do desempenho propicia um vínculo crítico entre o planejamento, que identifica os objetivos e desenvolve as estratégias para seu alcance, e o controle, que faz com que os membros da empresa busquem mantê-la em direção ao alcance desses objetivos. Assim, o SCG é um mecanismo que melhora a avaliação de desempenho, que colabora para que as pessoas escolham as medidas primárias e secundárias de desempenho, que facilita que as pessoas compreendam os objetivos da administração e que ajuda que elas cresçam, na medida que buscam a consecução de tais objetivos.

O SCG deveria cobrir esses diferentes enfoques buscando orientar, estimular e influenciar o comportamento individual e organizacional para alcance dos objetivos de curto e longo prazo dos *stakeholders* da corporação. Além disso, não basta que o controle colabore para maximizar os resultados das subsidiárias individualmente, mas, sim, o resultado empresarial global (MARTINEWSKI e GOMES, 2000). O resultado global corresponde ao agregado dos resultados de cada área. Já o individual é o obtido em cada centro de responsabilidade: que são divisões operacionais, de produtos ou de negócios. Os centros de responsabilidade podem ser divididos em centros de custos, de receitas, de lucros ou de investimentos, em função dos níveis de responsabilidade que os gestores têm sobre esses centros (ATKINSON *et al.*, 2000). O SCG, além de coordenar as atividades e os resultados nos diferentes centros, deveria, também, incorporar as expectativas e os valores dos indivíduos no modelo de gestão. O objetivo seria aumentar o grau de socialização e reduzir os conflitos corporativos, em um processo de melhoria contínua, pela utilização simultânea de mecanismos formais e informais de controle.

O sucesso na utilização conjunta de mecanismos formais e informais, contudo, requer uma mudança na postura dos gestores em busca de um SCG cada vez mais efetivo e que facilite a implementação das estratégias e o alcance dos resultados pretendidos. Adicionalmente, esses mecanismos deveriam promover a integração funcional das áreas, dos processos, das pessoas e das atividades, buscando otimizar a utilização dos recursos materiais, financeiros, tecnológicos, intelectuais e produtivos, voltados para uma maior competitividade empresarial. No contexto desta Dissertação, entenda-se como controle gerencial o sistema administrativo capaz de influenciar o comportamento dos membros da empresa e que consiste em verificar se todas as ações das pessoas e todos os processos estão sendo feitos conforme o planejado. Esse

sistema tem o intuito de promover a eficácia e fazer com que a corporação siga os rumos previamente traçados pela alta direção e possa, assim, cumprir sua missão.

O SCG deveria ser um processo permanente, executado em todos os níveis, funções, projetos e atividades organizacionais com o objetivo de promover a congruência dos objetivos pessoais e empresariais. Através desse processo, as informações geradas serviriam como base para a tomada de decisões, para a formulação de políticas e estratégias e para a adequação de processos aos objetivos corporativos. O SCG deveria, ainda, proporcionar formas de intervenção organizacional que proporcionassem ajustes no sistema de gestão e a integração entre os diferentes níveis hierárquicos, atividades e unidades empresariais.

3.4 Desenho e Implementação do Sistema de Controle Gerencial

A integração proporcionada pelo SCG e a congruência de objetivos é fruto de um adequado desenho do sistema. Esse desenho deveria incluir os aspectos que a empresa considera mais relevantes, tais como: (i) sua estratégia, aí contemplando objetivos, missão e metas de cada área de resultados, (ii) sua estrutura, (iii) sua cultura, (iv) suas relações com o ambiente externo e interno, e (v) o projeto dos sistemas de controle compreendendo as necessidades informacionais em todas unidades e níveis organizacionais. Não basta, porém, que o SCG tenha um desenho concebido de forma adequada. É necessário que a empresa tenha meios de implementá-lo e extrair dele seus benefícios potenciais.

O desenho compreende a estrutura do controle e o processo de controle. A estrutura de controle deve considerar os indicadores (variáveis-chave) que possibilitarão o controle de cada unidade, a mensuração de sua atuação e o sistema de informação que permita o acompanhamento periódico da evolução dos indicadores identificados. Já o processo de controle representa o planejamento, a avaliação do resultado e as decisões corretivas (Mendes *et al.*, 2002: 4).

A concepção da estratégia busca coordenar as políticas corporativas para que se consiga atingir os resultados planejados a partir das competências e fraquezas da empresa, em função das oportunidades e ameaças existentes (ANDREWS, 1971). O objetivo seria a criação e a manutenção de vantagens competitivas (MONTGOMERY e PORTER, 1998) e o estabelecimento de meios para explorar as capacidades fundamentais da corporação (PRAHALAD e HAMEL, 1990). A diretriz estratégica não só ajuda que uma empresa possa alcançar seus objetivos e metas como também faz um vínculo entre o ambiente inter e intraorganizacional. A estratégia colabora para que a empresa tenha uma visão de onde quer

chegar e de quais recursos e desafios são necessários para que os objetivos sejam alcançados. Essa diretriz orienta o desenho do SCG para verificar se ocorreram falhas, quais suas causas e onde são necessários ajustes para que não ocorram mais problemas.

“Para sua utilização eficaz o sistema de controle deve ser desenhado em função da estratégia e da estrutura” (GOMES, 1998:3). Em função das oportunidades e ameaças que surgem no mercado, a estratégia ajuda a empresa a reagir às pressões do ambiente interno e externo e a se mover no sentido de adaptar-se às mudanças. Algumas buscam promover ações mercadológicas para tentar adaptar o ambiente à sua realidade e para tentar criar e manter vantagens competitivas sustentáveis nos setores em que atuam. As escolhas estratégicas em nível corporativo e das unidades de negócios, além do posicionamento competitivo da corporação, afetam no desenho do SCG que tem que se ajustar para facilitar a formulação e a implementação dessas estratégias e para permitir o alcance de resultados estabelecidos no planejamento.

Anthony e Govindarajan (2002: 95) afirmam ser no nível corporativo, que é uma das dimensões mais significativas em que os contextos estratégicos diferem, que a extensão e o tipo de diversificação das empresas apresentam as maiores diferenças. Em uma empresa de atividade única, a matriz cuida de fomentar o crescimento dentro de sua própria atividade. Ao passo que nos conglomerados, caracterizados por serem corporações diversificadas em vários ramos, há poucas sinergias operacionais entre as unidades. Assim, a matriz, muitas vezes, funciona como empresa *holding* que empresta recursos monetários para suas unidades e espera que elas gerem altos retornos financeiros para o grupo. Já o papel da matriz em uma empresa diversificada dentro do ramo tem dois aspectos: (1) o principal executivo (CEO) deve tomar as decisões da distribuição de recursos entre as unidades como se fossem conglomerados; e (2) o CEO deve estimular, identificar e facilitar que as capacidades fundamentais da empresa sejam utilizadas para o benefício de todas as múltiplas unidades, diferente do que acontece nos conglomerados. Esses autores explicam que os encarregados de projetar o SCG devem conhecer as estratégias da organização, porque os sistemas devem apoiá-las tanto em nível corporativo, quanto nas unidades.

Em uma empresa estrategicamente orientada para a liderança de custos, o SCG deve atribuir maior ênfase à formalização, à definição de indicadores quantitativos, ao estabelecimento de padrões de desempenho e ao cálculo de variações orçamentárias. Ao passo que em uma

empresa orientada para a diferenciação, o sistema deve ser mais flexível, em um modelo que estimule o autocontrole. Para fomentar a diferenciação é interessante que o SCG se desenvolva a partir de indicadores qualitativos e menos formalizados, ao mesmo tempo em que se orienta pelo longo prazo e promova os aspectos relativos à motivação, criatividade e aprendizado (MENDES *et al.*, 2002). Desse modo, a firma poderia criar um clima interno que promovesse, de fato, uma diferenciação de seus concorrentes, e os ganhos competitivos advindos dessa opção estratégica poderiam ser muito mais sólidos. A flexibilidade e uma menor formalização não só colaboram para que haja um clima mais agradável dentro da empresa, como permite que as pessoas tenham mais liberdade para criar e desenvolver seus conhecimentos e habilidades em linha com os objetivos da corporação.

Os objetivos estratégicos da empresa são determinados pela alta direção e se referem aos propósitos abrangentes que a corporação visa satisfazer e devem ser implementados a partir da filosofia organizacional. Do mesmo modo que as estratégias indicam a direção a seguir e modelam o SCG, são esses objetivos, por serem mensuráveis, que oferecem o sentido a ser buscado pelo desenho do controle. Em uma perspectiva mais ampla, pode-se pensar que o SCG deveria estar direcionado para o atendimento dos interesses do conjunto de *stakeholders* da organização, tais como: donos de capital, dirigentes, empregados, clientes, fornecedores, investidores, governo e comunidade. Por outro lado, do mesmo modo que o SCG é influenciado por esses objetivos, ele facilita seu alcance como apontado por Anthony (1965). A idéia defendida é que o SCG facilita que os administradores obtenham e utilizem os recursos de modo a promover o alcance dos objetivos empresariais em nível corporativo e das unidades.

Esses objetivos, frutos da missão empresarial, podem ser desmembrados em metas a serem alcançadas em cada unidade de negócios. O desenho e a implementação do controle nos diferentes centros de responsabilidades, por sua vez, podem realizar-se com base em um modelo de controle por resultados, burocrático, *ad-hoc*, familiar ou, ainda, uma combinação entre eles, sendo a utilização de um ou outro SCG, condicionada às características específicas do ambiente (GOMES, 1998). O controle por resultados deve ser utilizado quando existe alta descentralização e delegação de funções, de modo a avaliar o comportamento dos responsáveis em função do desempenho obtido. O controle burocrático é utilizado em atividades rotineiras que permitam uma elevada formalização e especificação dos procedimentos a realizar. Esse tipo de controle implica na decomposição das tarefas em

elementos repetitivos e de fácil visualização por não requerer demasiada supervisão direta. O controle *ad-hoc* é promovido mediante mecanismos que contribuam para a identificação dos membros da organização com os valores e objetivos individuais e organizacionais. Ele é recomendável em casos em que seja difícil tanto formalizar as tarefas como avaliar e mensurar o resultado da atuação dos diferentes membros. O controle familiar pode ser percebido como uma variante do controle *ad-hoc*. Ele é recomendável em organizações pequenas e muito centralizadas nas quais a cultura existente baseia-se, principalmente, na liderança carismática do proprietário, ou gerente, que congrega em seu redor uma equipe coesa de pessoas muito identificadas com seu líder.

Gomes (1998:9) afirma que do mesmo modo que as escolhas estratégicas influenciam o desenho do SCG, “o tipo de estrutura organizacional influenciará igualmente o sistema de controle em função da forma adotada: funcional, divisional ou matricial”. Além do que, um ordenamento adequado entre estrutura e controle ajuda os membros da empresa a alcançarem os diferentes objetivos propostos. Em uma estrutura funcional, deveria prevalecer um controle de caráter burocrático, orientado à eficiência, com ênfase no registro das informações e com um mecanismo voltado para a alocação de recursos aos diferentes centros de responsabilidade. Em uma estrutura divisionalizada o controle por resultados parece o mais indicado por ser mais fácil de ser implementado e por informar o desempenho das diferentes divisões, de forma contínua e detalhada.

Esse autor diz que, para isso, o SCG deveria ser estabelecido a partir de indicadores relacionados à eficácia empresarial, com o sistema de controle fornecendo informações para tomada de decisão, planejamento e avaliação de desempenho dos responsáveis pelas unidades de negócios. Já em uma estrutura matricial, por sua vez, pode haver uma combinação de controle por resultados e controle *ad-hoc*, em função da complexidade das atividades de cada centro de responsabilidade, de modo a considerar o desempenho específico e a influência dos outros centros sobre ele. O sistema de controle, nesse caso, deveria facilitar o processo de negociação dos objetivos e do orçamento, de modo a proporcionar os melhores resultados para a organização, a partir da consideração do impacto da cultura organizacional no comportamento de seus membros.

Talvez por isso as organizações tenham aumentado a utilização de controles derivados da cultura empresarial, porque ela é um dos principais fatores responsáveis pela orientação do

comportamento das pessoas. Diferentemente do controle burocrático, legal e racional, o controle cultural é caracterizado por forças internas como obrigação social, vocabulário-padrão utilizado, compartilhamento da história organizacional e senso de pertencer à organização e compreender seu papel nela (STEIL e SANCHES, 1998). As empresas sofrem influências das diferenças culturais existentes entre países e regiões geográficas nas quais estão instaladas. Acontece, porém, que muitas vezes essas diferenças são apreciadas pelos executivos em manifestações artísticas, musicais ou culinárias, mas ignoradas dentro da corporação e em relação ao tanto que influenciam nos negócios. Não é raro que ações idênticas realizadas em diferentes lugares sejam interpretadas de formas bastante singulares em culturas diversas (BARROS e RODRIGUES, 2001).

A idéia de que a concepção de um SCG deva colaborar para que o comportamento individual seja o mais adequado para obter um resultado que coincida com os objetivos da empresa vai de encontro da necessidade de compreensão da dimensão da cultura organizacional (GOMES e SALAS, 1997). Cultura é algo enraizado, um código construído ao longo do tempo que orienta as atitudes em função dos valores das pessoas (BARROS, 2003). Por meio da análise cultural das corporações, pode-se perceber o significado simbólico de muitas ações cotidianas. As atividades das pessoas, geralmente, são configuradas pelos valores e pelos esquemas de significado compartilhados no interior dos diferentes grupos. Nesse sentido, a dimensão cultural influencia no desenho do SCG para que este não seja muito burocrático e mecanicista e altamente voltado para indicadores financeiros e físicos. Caso não levasse em conta essa dimensão, o SCG perderia parte de sua flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de estimular o autocontrole promovido pelos sistemas informais de controle.

O objetivo do controle ao incluir as variáveis do ambiente externo, quando de seu desenho e de sua implementação, é possibilitar uma avaliação de desempenho estratégica e o pleno desenvolvimento organizacional, como preconizado por Lorange e Morton (1974). Além disso, o reconhecimento dos efeitos dos fatores macro e microambientais sobre a empresa poderia permitir que a atenção dos gestores se voltasse sobre os focos de relevância estratégica do momento, tais como: satisfação dos clientes internos e externos, participação de mercado, inovações reais e potenciais, comprometimento de recursos e demais ameaças e oportunidades externas. Essa leitura poderia facilitar que a empresa utilizasse novas tecnologias, fizesse ajustes nos planos quando necessário e estivesse orientada para o futuro e preparada para a ocorrência de surpresas indesejáveis. Para isso, o desenho do SCG deveria

ser concebido em termos de relações de tendências, ao invés de ser concebido em termos de valores absolutos, de modo a se ajustar, em função dos impactos ambientais. O objetivo seria manter a empresa na direção correta e ao mesmo tempo permitir que a organização e seus centros de responsabilidade sejam minimamente afetados por quaisquer mudanças ambientais.

A implementação de um dos diferentes modelos de SCG deveria basear-se em um projeto desenhado para cada tipo de corporação. A concepção do projeto do SCG se refere a um conjunto de atividades, sincronizadas com o planejamento estratégico, que se repetem regularmente, segundo os rumos que a organização deve seguir para cumprir os objetivos desejados pela cúpula diretiva. Esse projeto auxilia na preparação do orçamento estabelecendo um roteiro de como, quando e onde as atividades deveriam ser realizadas e quais recursos seriam necessários para o desenvolvimento delas (MOSIMANN e FISCH, 1999; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002). O projeto do SCG deveria incluir, integrar e facilitar o relacionamento dos diferentes aspectos relevantes para a empresa relativos a sua estratégia, sua estrutura, sua cultura e às forças ambientais. Além disso, o projeto teria que informar como seria a execução das tarefas desenvolvidas, quais fatores seriam mesurados, como seria a avaliação do desempenho e como seriam observados os resultados alcançados em relação aos padrões estabelecidos no planejamento.

Uma maneira de possibilitar que o processo de implementação do SCG seja eficaz é fazer com que seja baseado em planos claros, objetivos, completos e integrados (CATELLI *et al.*, 1999). Esses planos são frutos diretos do processo de planejamento empresarial em nível estratégico e operacional. O primeiro define as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, em um processo que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente. O nível estratégico cuida da escolha das melhores alternativas existentes para equilibrar as interações da empresa com as variáveis ambientais. O segundo define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e busca implementar suas estratégias e desenvolver alternativas de ação para correção dos rumos do processo, quando necessário.

O processo de implementação do SCG envolve quatro etapas que se referem à previsão dos resultados, à reunião das informações relevantes sobre o desempenho real, à comparação dos resultados e à verificação das decisões (CATELLI *et al.*, 1999). A previsão dos resultados das decisões se dá em forma de medidas de desempenho, de acordo com os padrões esperados, a partir do processo de planejamento. A reunião das informações relevantes sobre o nível de

desempenho real corresponde ao processo de mensuração do desempenho, de modo a perceber o desenvolvimento das atividades organizacionais. A comparação dos resultados reais com os previstos permite à empresa saber se está conseguindo atingir suas metas e objetivos e em qual medida estão ocorrendo desvios. Já a verificação das decisões consiste na avaliação do processo de tomada de decisões para que os procedimentos e as conseqüências das decisões deficientes possam ser examinados, melhorados e corrigidos, na medida do possível.

A partir da premissa que os benefícios da informação devem ser superiores ao seu custo, defendida por Hendriksen e Van Breda (1999), observa-se que o desenho e a implementação do SCG deveriam ser norteados pela relação de custos e benefícios, a partir das necessidades informativas dos diferentes membros da organização. Todavia, quanto maior e mais complexa a organização, tanto mais se faz necessário o estabelecimento de mecanismos de controle eficientes que, por sua vez, se tornam mais caros e difíceis de serem implementados. As informações fornecidas aos gestores pelo SCG deveriam ser relacionadas aos gastos com sua disponibilização em função dos benefícios trazidos pelo incremento de valor advindo de maior e melhor quantidade de informações. Isto porque deveria haver um equilíbrio entre os dados disponibilizados em relatórios, os processos de análise das informações, as situações empresariais e os níveis hierárquicos da empresa.

Se bem desenhado, o próprio SCG poderia ser utilizado como sistema de informações, porque os sistemas de controle são, para os gestores, uma ferramenta que pode lhes fornecer dados e informações sobre os níveis de desempenho planejado e realizado, de modo que eles possam fazer comparações em bases objetivas, em todas as etapas dos processos de gestão e em todas áreas, atividades e funções empresariais (CATELLI *et al.*, 1999). É oportuno ressaltar que a justificativa para proporcionar maiores e melhores informações consiste na necessidade de melhorar o processo decisório nas empresas. Portanto, embora cada vez mais a tecnologia contribua para que mais informações possam ser disponibilizadas aos usuários com menores custos, a preocupação com o desenho do SCG deveria recair, prioritariamente, sobre a melhoria da capacidade decisória do gestor. Nesse sentido, um desenho adequado do SCG deveria contemplar, além dos fatores que impactam em sua concepção, os benefícios potenciais que surgiriam com sua implantação, em função da capacidade de melhoria na implementação das estratégias empresariais.

Em síntese, a implementação do SCG deveria se dar a partir de uma perspectiva ampliada “baseada principalmente em ampla participação de todos elementos que cooperam com a organização” (GOMES e SALAS, 1997: 20), a partir da qual é possível promover excelentes resultados para a empresa, bem como para seus principais *stakeholders*. Isso se daria pela inclusão das expectativas das pessoas no modelo de gestão e pelo estímulo à congruência de objetivos. Para que a empresa cumpra seus planos de forma oportuna e de maneira eficaz, com o menor esforço possível e com um consumo de recursos adequado, entretanto, faz-se necessário que o desenho do SCG contribua para melhoria do desempenho empresarial. Tal melhoria se daria via aumento de eficiência e eficácia gerencial e operacional, de sorte que o exercício do controle ajudaria a organização a ter meios de realizar as expectativas das principais partes interessadas da empresa. Assim o SCG, além de potencializar o processo de tomada de decisão e o alcance dos objetivos, seria um dos elos-chave no cumprimento da missão empresarial: que é a razão da existência corporativa.

4 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL EM AQUISIÇÕES – O ESTADO DA ARTE

A necessidade de que os resultados obtidos sejam semelhantes ao que foi esperado para os empreendimentos é uma constante preocupação gerencial. No caso das aquisições, especificamente, o SCG desempenha um importante papel no alcance desses resultados. Nesse sentido, uma das explicações para a alta taxa de insucesso das aquisições consiste na dificuldade de estabelecimento de um SCG que contemple as diferentes necessidades das companhias adquirentes e adquiridas, como apontado por Nilsson (2002). Os estudos que tratam da questão do controle em aquisições, embora de grande relevância no atual contexto competitivo, ainda são poucos (GRANLUND, 2003). O trabalho de Dunning, realizado no final da década de 50, é apontado como o pioneiro em investigar o controle em aquisições de companhias multinacionais (CHILD, FAULKNER e PITKETHLY, 2001). Tal trabalho examinou o grau de controle exercido por empresas com matrizes nos EUA sobre aquisições de firmas do Reino Unido. A análise realizada por esse autor verificou a extensão em que os métodos operacionais das matrizes norte-americanas foram introduzidos em suas novas subsidiárias. A principal conclusão dele foi que a maioria das empresas estrangeiras adquiridas adotou os mesmos princípios gerais de suas matrizes norte-americanas.

Wallace (1969) discutiu os princípios básicos de gestão e as aplicações desses princípios nos processos de aquisição. Ele diz que tais princípios seriam uma condição necessária, mas não suficiente para garantir o sucesso das aquisições. Por outro lado, seria um erro aplicar em situações complexas como aquisições os mesmos princípios relativos ao estabelecimento de objetivos, de controles e de mecanismos de liderança que seriam aplicáveis em outras situações rotineiras. Esse autor observou que adquirentes bem sucedidos, geralmente, se movem rapidamente para estabelecer controles adequados sobre suas novas aquisições, especialmente sobre o caixa, os dispêndios financeiros e os estoques. Esse autor diz que, dentre os vários motivos das aquisições, reside a expectativa de que a compra traga às companhias adquirentes um incremento em sua lucratividade de longo prazo. Nesse sentido, a questão da integração pós-aquisição e do SCG passa a ser crítica para o sucesso desse tipo de transação. Ele afirma que as empresas mais experientes se movem para estabelecer controles sobre quatro ou cinco variáveis estratégicas para o sucesso do negócio, logo que tenham completado as negociações, e buscam integrar as operações da nova subsidiária de forma gradativa.

Malott (1969) analisou o controle em aquisições divisionalizadas, especialmente as orientadas por linhas de produtos ou estabelecidas como divisões funcionais. Ele estudou o controle sobre a administração das pessoas e o controle feito pela contabilidade gerencial, destacando-os como centrais dentre os vários problemas que podem existir após a compra de uma empresa. O primeiro se refere às políticas salariais e de incentivos, às negociações de contratos de trabalho e à administração de planos de benefícios, que sofrem o impacto direto da aquisição. Em função dos contratos existentes na adquirida e em outras partes da adquirente, ajustes tem de ser realizados para que a integração possa ser feita entre as unidades. O segundo se relaciona à necessidade de prover informações adequadas e em tempo hábil para tomada de decisões em todos os níveis gerenciais. Naquela época, esse autor já dizia que como o sistema de contabilidade tradicional não é capaz de suportar o processo de tomada de decisão, seria recomendável que se estabelecesse um SCG, paralelo ao contábil, com esse objetivo. Esse SCG facilitaria a prestação de contas e comparações, a avaliação do desempenho e das decisões, o estabelecimento de preços interdivisionais e a comunicação entre os diferentes níveis e divisões.

O SCG deve levar em consideração as reações e preferências dos indivíduos de diferentes origens ao exercício do controle (MARTINEWSKI e GOMES, 2000, 2001) porque pessoas de regiões geográficas distintas podem ter um comportamento divergente em face de um mesmo sistema. Isso pode alterar o desempenho das pessoas das diferentes subsidiárias e, conseqüentemente, os resultados mensurados pelo SCG. Essa questão pode ser agravada quando as operações da empresa são muito descentralizadas e dispersas por vários países, como ocorre com as empresas multinacionais, por exemplo. Malott (1969) já dizia que o SCG deveria ser estruturado na lógica da contabilidade por responsabilidade. Assim, cada gestor seria responsável pela prestação de contas de um centro com base nos fatores sobre os quais tem controle, de acordo com os objetivos estabelecidos e com o orçamento empresarial. Ele concluiu que a realização dos benefícios esperados em uma nova aquisição depende, em grande parte, da centralização do controle sobre o sistema de contabilidade por responsabilidade e sobre aspectos da gestão de pessoas, que seriam facilitados por uma efetiva participação corporativa.

Foi, contudo, a partir da segunda metade dos anos 80, que algumas pesquisas começaram a investigar mais detidamente a questão do controle em aquisições. Dentre essas, podemos

destacar os estudos de Jones (1985 a, b), de Calori, Lubatkin e Very (1994), de Gomes *et al.* (2000), de Larsson e Lubatkin (2001), de Child, Faulkner e Pitkethly (2001), de Nilsson (2002) e de Granlund (2003). Alguns outros, embora apenas mencionem essa questão no escopo de sua investigação ao tratarem de temas correlatos, trazem também contribuições importantes no desenvolvimento desta Dissertação, como os de Barros (2001, 2003), de Barros e Héau (2001), de Martinewisk e Gomes (2001), de Barros e Souza (2003) e de Filho (2006).

Em meados da década de 80, Jones (1985a, b) investigou as relações estabelecidas sobre o SCG de 30 transações de aquisições, durante o período de 1980 e 1981. No primeiro trabalho, Jones (1985a) examinou as funções desse sistema nos dois primeiros anos posteriores à aquisição e observou que ele tem sua importância ampliada nesse período por funcionar como mecanismo de integração, coordenação e monitoramento. Tal mecanismo é facilitado pelas mudanças ocorridas no SCG adotado nas firmas adquiridas para possibilitar uma adequada transmissão de informações da periferia (subsidiária) para o centro (matriz). Os resultados empíricos demonstraram que as mudanças percebidas nas diferentes transações tendem a ser semelhantes no que se refere aos estilos de aquisição, mas diferentes em relação ao tamanho das corporações. O objetivo das mudanças consistia na eficácia do sistema, avaliada em função da conformidade existente entre as companhias adquirentes e adquiridas. A conformidade tende a surgir pela padronização dos procedimentos nessas duas companhias, pelo deslocamento de poder da periferia para o centro e por mudanças nos processos decisórios.

Jones (1985a) ressalta que a maioria dessas mudanças ocorre no primeiro ano após a efetivação da operação de aquisição e podem promover um certo desconforto entre os colaboradores da firma adquirida provocado pelo deslocamento do poder da subsidiária para a matriz. No período posterior à aquisição, os gestores devem procurar reduzir o clima de incertezas e as resistências internas, promover a motivação das pessoas e estimular a criação de uma atmosfera mais produtiva nessa firma. Esse autor apresenta o compartilhamento de informações e a seleção das melhores práticas nas duas companhias como um meio de solucionar os conflitos e de colaborar para o sucesso gerencial. A matriz deveria contribuir, nesse sentido, quando da concepção do sistema adotado sobre suas aquisições, pois seria errôneo pensar no SCG adotado sobre uma nova aquisição como extensão mecânica do existente na adquirente.

No segundo trabalho, Jones (1985b), continuando sua análise iniciada em Jones (1985a), observou que as preferências dos indivíduos e coalizões dominantes exercem fortes influências sobre as práticas gerenciais adotadas nas aquisições. Ele percebeu que o desenho do novo SCG deveria colaborar para congregar as necessidades e expectativas desses indivíduos, ajudando a minimizar os conflitos entre os objetivos deles e os da empresa. A principal evidência empírica dessa pesquisa é que existe uma tendência de assimilação e adaptação das corporações adquiridas às determinações das adquirentes. Os resultados indicaram que apenas algumas subsidiárias se tornaram unidades autônomas após a união. O que foi constatado, na maioria dos casos, é que as empresas compradoras decidem como e quais sistemas de controle são utilizados em cada operação. As conclusões da análise realizada são que, além do tipo de mudanças, as matrizes tendem a decidir o nível e a forma como elas ocorrem. Além disso, foi identificado que ao passo que as transformações no SCG nas firmas adquirentes tendem a ser mínimas, nas adquiridas elas tendem a ser extensivas e profundas.

O controle sobre uma nova aquisição tem sido percebido como recurso chave por Calori, Lubatikin e Very (1994), que investigaram a influência da cultura nacional nos mecanismos de integração e de controle das aquisições internacionais. Num estudo empírico desenvolvido sobre 75 transações de aquisições ocorridas na França e no Reino Unido, observaram que o modelo de controle exercido nessas transações por corporações estrangeiras é fortemente influenciado pela herança administrativa de seu país de origem. Para esses autores, o grau e o tipo de controle adotado pela companhia adquirente nas adquiridas varia em função do tamanho da subsidiária em relação à matriz; do grau de interdependência por recursos; do nível de mudanças no ambiente, em função de maior ou menor estabilidade; do setor industrial da empresa; e, finalmente, mas não menos importante, das estratégias adotadas pela matriz e por suas subsidiárias. Calori, Lubatikin e Very (1994: 2) observaram que “os mecanismos de controle (formais e informais) são o coração do relacionamento entre a firma adquirente e adquirida” e concluíram dizendo que, quando são utilizados em conjunto, esses mecanismos podem promover melhorias no desempenho das aquisições.

Gomes *et al.* (2000) investigaram o SCG utilizado pela White Martins S.A. após ter sido adquirida e incorporada pela Praxair Inc., em 1993. Eles observaram que o sistema utilizado na adquirida foi modificado para se adequar a uma diretriz estratégica global. A premissa que

norteou o estudo foi a defendida por Dymont (1987), que preconizava que o SCG de uma corporação globalizada deveria ser significativamente diferente de uma firma nacional ou, mesmo, multinacional tradicional. Caso essa corporação optasse por manter os antigos sistemas ela poderia perder as vantagens de ter uma só estratégia globalmente orientada que permitiria o uso coordenado de todos os seus recursos em nível mundial. As empresas globalizadas atuam com um alinhamento entre sua estratégia e estrutura, ao contrário das multinacionais que utilizam estratégias e estruturas específicas em todos os lugares onde operam.

Gomes *et al.* (2000) acreditam que, após a aquisição de uma empresa local por uma corporação globalizada, haveria uma mudança radical no SCG da adquirida. Eles explicam que essa corporação modificaria o controle de acordo com sua estratégia mundial de orientação global. Esses autores postulam que o estabelecimento de mecanismos de controle sobre o elemento humano e sobre o conhecimento seriam pontos-chave e um dos meios de facilitar o sucesso das aquisições. No caso estudado, esses autores encontraram evidências que suportaram as premissas defendidas e observaram que o SCG utilizado pela Praxair Inc. buscava mensurar não somente indicadores financeiros – ROI, ROA, EVA, capital de giro, endividamento – mas também a satisfação dos clientes e funcionários e indicadores de eficiência e de qualidade, dentre outros. Além de mensurar o desempenho das pessoas, das famílias de produtos e dos segmentos de negócio, o novo SCG buscava identificar questões relativas ao clima organizacional, à gestão de pessoas e à manutenção e melhoria do capital intelectual. Embora não generalizáveis, as conclusões desse estudo indicam que as empresas globalizadas deveriam utilizar as melhores práticas gerenciais, em termos de controle gerencial, para facilitar a consecução de suas estratégias e para alavancar vantagens competitivas em todos os países em que operam.

Martinewisk e Gomes (2001) realizaram um estudo comparativo de nove casos de empresas brasileiras que passaram por processos de internacionalização via IED em novos projetos, associações empresariais e aquisições. A premissa que norteou a análise foi a de que o aumento do escopo geográfico das operações de uma companhia provoca aumento em sua complexidade administrativa, exigindo a adoção de novos e mais sofisticados instrumentos de controle. Como um único SCG pode não ser compatível com as características de diferentes países, as empresas internacionalizadas precisam de mecanismos de controle adicionais para lidar com recursos materiais, humanos e financeiros alocados externamente. Os resultados

observados, embora não generalizáveis, indicam que existem circunstâncias em que o processo de internacionalização não envolve, necessariamente, a sofisticação do sistema de controle. Esses autores esclarecem que isso pode ser explicado pela importância das variáveis contextuais e organizacionais no desenho do SCG, como apontado por Gomes e Salas (1997). As empresas desse estudo que passaram por um processo de aquisição, porém, precisaram modificar seus sistemas de planejamento e controle. O que seria essencial, nesse sentido, seria alinhar o desenho do controle aos objetivos estratégicos dos principais *stakeholders* empresariais.

No estudo de Larsson e Lubatkin (2001), desenvolvido sobre uma amostra selecionada de 50 casos de aquisições ocorridas entre 1959 e 1988, investigou-se o alcance da integração cultural em transações de F&A. Observou-se empiricamente que a habilidade dos CEO's – executivos principais – em promover a aculturação é uma questão tão importante para o sucesso dessas transações quanto fatores estratégicos e financeiros. A aculturação nessas transações consiste em um processo cooperativo para integrar as culturas organizacionais. Essa integração depende da forma como o processo é gerenciado pelos compradores e pode ser facilitada pelo envolvimento das pessoas e pelo uso de sistemas de controle sociais ao lado de ações formais que busquem aumentar o grau de integração cultural e ativar os benefícios potenciais da mescla cultural.

O encontro das culturas afeta o SCG adotado nas aquisições e é influenciado pelo modelo de integração e pela maneira de conduzir a gestão das pessoas. Barros (2001) aponta três possibilidades de integração cultural: a assimilação cultural, caracterizada pela existência de uma cultura dominante, com alto grau de mudança na empresa adquirida e baixo na adquirente; a mescla cultural, que preza pela coexistência de duas culturas sem a predominância de nenhuma delas, como moderado grau de mudança para ambas empresas; e a pluralidade cultural, percebida como uma maneira de integração das culturas, sem grandes mudanças ou influência significativa da cultura da matriz em sua nova subsidiária.

Barros, Souza e Steuer (2003:34) ressaltam que a assimilação cultural, embora não admitida facilmente pelos principais executivos, é rapidamente percebida pelo corpo social, podendo causar descontentamento e confusão pela falta de coerência entre o discurso e a prática. Em casos de *takeover*, essa estratégia é assumida pela direção e divulgada para os demais níveis da corporação. “A empresa compradora absorve a outra fazendo com que a empresa

comprada adote seus procedimentos e sistemas”. A integração via mescla cultural é mais comum em casos de fusão com empresas de tamanho e força relativamente iguais e, embora teoricamente mais consistente por preservar o melhor de cada experiência, é muito difícil de ser percebida na prática. O custo de coordenação, os riscos políticos e o tempo necessário para sua implementação são muito grandes. Finalmente, a pluralidade cultural pode ser caracterizada pela convivência harmônica de diferentes culturas e é observada como uma fase transitória, mesmo que não seja rápida. Ao longo do tempo, porém, as características e a cultura da matriz tendem a interferir na vida da nova subsidiária pela introdução de novos métodos de trabalho e de um novo SCG nas novas subsidiárias.

Segundo Barros e Héau (2001), após a efetivação da transação de aquisição do Banco Real pelo ABN AMRO houve a necessidade de grandes investimentos em um novo SCG para acompanhar o desempenho do negócio e para facilitar a integração estratégica e cultural dos dois bancos. Houve também um grande esforço em treinamento e na gestão do processo de integração. Os investimentos foram necessários, de um lado, porque o pessoal do ABN AMRO não tinha capacidade para assumir o tamanho das operações do Real e, de outro, porque os sistemas de acompanhamento e controle existentes, antes da aquisição, eram muito limitados. Além disso, foi desenvolvido um novo modelo global do ABN AMRO para estimular ações que aumentassem o valor aos acionistas, exigindo que os adquirentes se empenhassem para realizar a integração da estratégia e da estrutura da adquirida com esse modelo. No que se refere à questão cultural e de pessoas, observou-se que havia grandes diferenças que precisavam ser bem tratadas para facilitar o sucesso da transação. Curiosamente, vale dizer que uma das motivações da aquisição foi a crença de que os bancos eram muito parecidos nessas questões. Na prática, as diferenças eram maiores do que se imaginava e o que se verificou foi um processo misto de assimilação e de mescla cultural entre a empresa adquirente e a adquirida.

A gestão das aquisições transnacionais foi tema do eminente trabalho de Child, Faulkner e Pitkethly (2001) que buscou construir alternativas para a solução dos problemas inerentes às transações de aquisições. O estudo empírico foi realizado sobre mais de 200 aquisições realizadas no Reino Unido por companhias dos principais países em termos de IED – EUA, Japão, França e Alemanha. Tal estudo foi complementado por estudos de caso em 40 dessas companhias. Esses autores identificaram que muitas transações falham e não proporcionam os benefícios esperados às adquirentes devido a falhas gerenciais e do clima hostil que,

geralmente, envolve as aquisições internacionais. Mesmo nas transações amigáveis, os resultados empíricos evidenciaram que as diferenças das práticas gerenciais da matriz no âmbito das subsidiárias, as mudanças pós-aquisições e as dificuldades das compradoras para estabelecerem mecanismos de integração e controle efetivos podem causar sérios problemas gerenciais depois da união. Talvez, por isso, esses autores afirmem que a gestão adequada das aquisições, com a conjugação das melhores práticas gerenciais nacionais e globais, seria a questão que possibilitaria às empresas compradoras alcançar os benefícios de adição de valor esperados para a transação.

Child, Faulkner e Pitkethly (2001) ponderam, ainda, que a gestão das aquisições poderia ser facilitada por comunicações abertas e claras, pela criação de uma atmosfera de envolvimento das pessoas, pelo reconhecimento das competências relativas às matrizes e suas subsidiárias, pelo estabelecimento de uma orientação estratégica objetiva e, ainda, por políticas de integração e controle consistentes. Eles evidenciam que o estabelecimento de um SCG adequado e identificado com os objetivos da compra pode proporcionar melhorias no desempenho empresarial, facilitar a gestão da operação e contribuir para o sucesso da aquisição. Esses autores não oferecem uma visão fechada do que seriam, efetivamente, controles adequados, por considerarem que diferentes escolhas poderiam conduzir, igualmente bem, a bons resultados, como apontado anteriormente por Jones (1985a, b). O que consideraram essencial seria o alinhamento entre as políticas de controle, as estratégias da empresa e os objetivos esperados para a aquisição.

Nilsson (2002) analisou o SCG utilizado por quatro companhias nos quatro anos depois da aquisição de quatro empresas Suecas bem conhecidas, relacionando esse sistema às diretrizes estratégicas das adquirentes e das adquiridas. Ele observou que tanto as estratégias corporativas das adquirentes quanto as estratégias de negócios das adquiridas influenciam no controle das aquisições. Enquanto as companhias voltadas à diferenciação tendem a utilizar um SCG orientado para integração e coordenação das atividades empresariais, as voltadas para a liderança em custos tendem a utilizar controles mais burocráticos e formalizados. Estes controles, têm fortes vínculos com o orçamento e a ênfase em indicadores financeiros e aqueles são mais voltados para valores culturais e sociais. Esse autor concluiu que a implementação do novo SCG tende a ocorrer com mais facilidade nas subsidiárias que possuam estratégias compatíveis com as de suas matrizes. Caso contrário, a integração deveria ser um processo gradual e contínuo para evitar grandes desgastes.

Granlund (2003) examinou a união de duas companhias de igual tamanho, mas de diferentes culturas e sistemas de controle, buscando compreender o desenvolvimento do SCG em transações de aquisições e os problemas inerentes a essas transações. Ele observou que o sistema estabelecido na subsidiária é afetado pela demora na sua integração com a matriz; pelas resistências à mudança e pela falta de motivação e envolvimento das pessoas. Adicionalmente, percebeu que as ambigüidades de objetivos entre companhias adquirentes e adquiridas, as diferenças culturais, as relações de poder existentes e os interesses das coalizões dominantes também podem afetar a implementação do novo SCG. Esse autor ponderou que o desenvolvimento do novo SCG em uma aquisição seria facilitado se os gestores considerassem essas dificuldades. Ele concluiu que o estabelecimento desse sistema de forma efetiva deveria ter como base as melhores práticas gerenciais das duas companhias e não somente as da adquirente. Os achados desse estudo demonstraram que o SCG que prevaleceu na união foi decorrente da conjugação de tais práticas e de uma efetiva mescla cultural.

Barros e Souza (2003) analisaram as transações de aquisição do Banco Francês e Brasileiro (BFB) e do Banco do Estado de Minas Gerais (BEMGE) pelo Banco Itaú. A análise das aquisições foi feita considerando-as como uma opção estratégica de crescimento. Ela demonstrou que a empresa adquirente foi capaz de catalisar as ameaças do mercado e de transformá-las em oportunidades de geração de valor. Em outubro de 1995, o Itaú assumiu a gestão do BFB, manteve o nome e iniciou uma série de ajustes na estrutura organizacional desse banco, com o propósito de otimizar a administração, mantendo-os separados na área comercial. Em 1998 comprou o BEMGE por causa da estrutura, da credibilidade e, principalmente, da carteira de clientes que possuía, com o objetivo de torná-lo mais forte e mais agressivo comercialmente. Depois da aquisição, houve uma incorporação desse banco, aumentando, ao longo do tempo, o nível de exigência, o controle sobre resultados e a carga de trabalho, na tentativa de fazê-lo mais lucrativo. Além disso, aumentou-se a comunicação e os esforços para integração com o objetivo de introduzir a cultura da adquirente na adquirida. Na transação do BFB, por sua vez, houve a incorporação do segmento corporativo – de modo similar ao BEMGE – e a preservação do segmento de pessoas físicas de alta renda, com a preocupação de aprender com a experiência desse banco. Dessa forma, as atividades foram integradas aos poucos, adequando-as às exigências de maior controle pelo novo acionista, que

provocaram a informatização de procedimentos, a melhoria de processos e a implementação de novos mecanismos de controle.

Ramos Filho (2006) discutiu a transferência de tecnologia gerencial em empresas multinacionais, em um contexto de F&A. Em um estudo bibliográfico apresentou diferentes perspectivas teóricas usadas para abordar o assunto. Disse que as práticas de gestão carregam consigo um conjunto de tecnologias gerenciais bastante conhecidas pelo mundo corporativo globalizado e são disseminadas amplamente pelas empresas multinacionais que geram as famosas *best practices*. A internacionalização de empresas por F&A pode ser observada sob diversos ângulos, caracterizando sua complexidade e multidisciplinariedade. Esse autor pondera que a questão da transferência de tecnologias de gestão caracteriza-se pelas múltiplas possibilidades existentes de para lidar com ela, variando com as estratégias, com os estilos gerenciais e com os indivíduos envolvidos. No que se refere especificamente ao processo de F&A, Ramos Filho (2006:1) afirma que

é na etapa de integração pós-compra que as barreiras e dificuldades no âmbito organizacional chegam ao mundo real, apesar de todo o planejamento e análise de viabilidade econômica que possa ter sido feito, com maior ou menor esmero. Nesta fase se conhece qual o sistema de gestão a ser implantado: se mantido o original local, se aplicado o da matriz ou outro adequado às diretrizes corporativas, se há uma hibridização. Neste sistema, se inserem as práticas de gestão que vão orientar as decisões, rotinas e projetos das unidades organizacionais daqui para frente, não só necessariamente as adquiridas, mas também as adquirentes.

Camargos (2008) investigou se as F&A de empresas brasileiras resultaram em um desempenho superior na criação de valor e buscou identificar as medidas preditoras da criação de valor das transações analisadas. Foram analisados estatisticamente dados de 72 empresas envolvidas em 76 processos de F&A ocorridas entre janeiro de 1996 e dezembro de 2004. Observou-se que: (1) as F&A levam à obtenção de sinergias operacionais, gerenciais e financeiras, bem como à redução do risco, mas não resultam na efetiva criação de valor para as empresas e acionistas; e (2) que as medidas de desempenho econômico-financeiras podem ser usadas como preditoras na criação de valor, mas com baixo poder de explicação e ausência de um padrão entre as variáveis que pudesse identificar quais seriam os principais direcionadores da criação de valor nesses processos. Ele concluiu que a expectativa de criação de valor nas F&A é um conceito bem mais amplo e complexo, e que, por isso, carece de maiores estudos para se formar um painel mais consistente, empiricamente, da realidade desses processos na economia brasileira. Esse autor pondera que, muitas vezes, os diferentes resultados obtidos no período pós-fusão estão alicerçados na capacidade da empresa e dos

gestores de adicionarem valor ao seu negócio e de superarem as dificuldades decorrentes do complexo processo de união empresarial.

Em síntese, constatou-se que o controle no contexto das aquisições ao longo do tempo foi observado por diferentes perspectivas que: (1) várias vezes relacionaram a dificuldade de estabelecimento de um SCG adequado como causa de insucesso das aquisições; (2) apontaram para o SCG como uma condição primordial para que a transação seja bem sucedida e para que os objetivos possam ser alcançados; e (3) por melhor que seja o planejamento da aquisição, é na etapa de integração, depois da união, que surgem os maiores desafios gerenciais.

4.1 Mudanças e Desenho do Sistema de Controle Pós-Aquisição

As condições de rápidas mudanças que, geralmente, acompanham as aquisições apresentam consideráveis desafios aos usuários e designers dos sistemas de informações contábeis (JONES, 1985b). O cerne desse desafio é reconciliar, em um SCG efetivo, as vantagens de uma gestão global com a sensibilidade local (CHILD, FAULKNER e PITKETHLY, 2001). Tais mudanças e desafios, de modo especial, afetam o estabelecimento de um SCG que promova, em certa medida, a implementação das estratégias e o alcance dos objetivos traçados para a aquisição. O desafio é ampliado em função: (i) da complexidade dos processos de aquisições, (ii) da pressão pela geração de valor aos acionistas, (iii) das medidas necessárias para integrar o processo, (iv) das diferenças culturais, (v) dos conflitos internos e das disputas por poder, (vi) das necessidades informativas da matriz e de sua nova subsidiária, e (vii) da compatibilidade estratégica da díade adquirente-adquirida. Nesse sentido, é difícil imaginar que uma única forma de desenho do SCG possa ser considerada igualmente válida em todas as condições em que se realizam as aquisições em virtude das particularidades das empresas, do contexto, das condições em que as transações são realizadas e dos desafios inerentes ao processo de controle.

Uma das abordagens de investigação do SCG é a contingencial. O desenho desse sistema, de acordo com a teoria contingencial, depende das circunstâncias em que as empresas se encontram. Em geral, os autores dessa corrente destacam como variáveis contingenciais que influenciariam o desenho do SCG as relativas: à tecnologia, ao tamanho, ao contexto social (GOMES e SALAS, 1997) à competição, à filosofia empresarial, à cultura prevalecente e aos

objetivos da empresa (GRANLUND, 2003), além daquelas que afetam o desenho do SCG. Assim, a eficácia do sistema adviria da interação com essas variáveis e do nível de ajuste com as necessidades das companhias envolvidas no processo de aquisição. Essa abordagem se opõe à universal, que imagina um único SCG que seria igualmente bem utilizado em todas as circunstâncias e situações.

A abordagem contingencial oferece a possibilidade de congregiar diferentes visões sobre o SCG pós-aquisição em uma perspectiva ampliada, em linha com os objetivos desta Dissertação. Tal possibilidade surge do fato de que se abandona a idéia de que só haveria um único tipo de controle capaz de produzir os benefícios potenciais desse sistema e percebe-se o SCG em uma perspectiva estratégica e organizacional que ajuda as empresas e as pessoas a sobreviverem, a crescerem e a se desenvolverem. Segundo Jones (1985b), a abordagem contingencial baseia-se na premissa de que não existe um SCG universalmente apropriado para ser usado em todas as organizações e em todas as circunstâncias. Esse autor ressalta que, em função da complexidade inerente ao processo de aquisição, o que seria essencial é a capacidade da matriz em alcançar um certo grau de conformidade entre o sistema adotado na adquirente e na adquirida.

A necessidade de que exista uma conformidade entre o SCG da adquirida e o da adquirente vem do fato de que muitos grupos adquirentes iniciam e coordenam o planejamento estratégico de curto e longo prazos a partir do centro corporativo. O planejamento centralizado facilita a coordenação entre as unidades e o acompanhamento da evolução do resultado de cada subsidiária. Além disso, os planos das companhias individuais se tornam muito mais significativos se constituídos em sintonia com os objetivos do grupo e de outras subsidiárias. Mudanças no planejamento estratégico e de longo prazo, entretanto, causam grandes dificuldades técnicas e encontram baixa cooperação e até mesmo resistências para sua implementação. Mesmo se o SCG for idealmente formatado para a estrutura de uma organização e de seu meio ambiente, a implementação pode afundar caso o processo de mudança seja executado inapropriadamente (JONES, 1985a).

Os resultados do estudo realizado por Jones (1985b) indicaram que os diferentes estilos de aquisição foram acompanhados de diferentes graus de conformidade entre o SCG da adquirente e da adquirida. Aquisições conglomeradas, que tipicamente ocorrem entre parceiros com consideráveis diferenças organizacionais, tendem a ser controladas com baixa

conformidade. Em contraste, aquisições horizontais, em que os parceiros possuem grandes similaridades organizacionais, tendem a introduzir um alto nível de conformidade. As aquisições concêntricas de mercado e de tecnologia geralmente possuem baixa divergência entre as variáveis independentes dos parceiros envolvidos na aquisição e também baixa conformidade. As aquisições verticais, finalmente, possuem altas taxas de divergência e alta conformidade entre o SCG.

Além do estilo da aquisição, o desafio da criação de valor e da geração de resultados pode ser ampliado pela forma de integração e aculturação da empresa pós-união, pela forma de gestão de pessoas e pelos conflitos de interesse e poder que acompanham muitos processos de aquisições. Os resultados obtidos por Calori, Lubatkin e Very (1994) indicaram que os adquirentes demonstraram maior habilidade em implementar o SCG de acordo com sua cultura de controle – ou seja, controles com os quais eram mais familiarizados. Esses autores destacaram que o desempenho das companhias adquiridas sofre influência da herança administrativa dos países de origem das adquirentes e também dos mecanismos de controle adotados sobre essas companhias. Empiricamente, constatou-se que as condições prévias da aquisição mostraram-se negativamente correlacionados com o desempenho e que os mecanismos formais e informais de controle foram positivamente correlacionados com melhorias no desempenho atitudinal e econômico. Esforços pessoais dos gestores da adquirente e incrementos na comunicação e na cooperação informais também promoveram melhoria nesse desempenho.

Segundo Barros (2003), a capacidade de integrar culturas e sistemas de gestão e controle, das empresas envolvidas na aquisição, é vital para a realização da maximização de valor almejada no negócio. Nesse sentido, essa autora ressalta que não existe um pior, ou melhor, modelo de integração. Contudo, como uma escolha inadequada pode destruir valor é importante que o corpo diretivo escolha a estratégia correta, busque a maneira mais adequada de responder às diferentes situações vividas durante e depois da aquisição e determine com precisão os resultados a serem alcançados.

As metas deveriam ser avaliadas de acordo com os resultados alcançados e as responsabilidades de cada gestor, em função da forma como as unidades adquiridas foram estruturadas, sejam divisões funcionais ou de produtos. A avaliação de desempenho poderia ser feita sobre os custos de produção, sobre os ativos sob controle das divisões ou sobre as

áreas geográficas, de acordo objetivos traçados ou com o orçamento conjuntamente estabelecido com os gestores (MALOTT, 1969). Essa avaliação poderia, ainda, ser feita em função do retorno sobre o investimento, pela taxa de atratividade desejada, por aumentos na participação de mercado, pela criação de novos produtos, serviços ou processos, pela obtenção de fatores que produzam vantagens competitivas singulares às empresas ou, ainda, por uma combinação entre alguns desses critérios de avaliação.

Nas aquisições divisionalizadas, o problema do estabelecimento dos preços de transferência entre as divisões pode afetar a avaliação de desempenho por serem estabelecidos, às vezes, critérios arbitrários e que podem penalizar ou o vendedor ou o comprador. As bases mais comuns de se estabelecer preços de transferência são os preços de mercado disponíveis em listas ou jornais apropriados, os preços correntes das transações no mercado, os baseados nos custos de produção, os negociados (MALOTT, 1969) entre as divisões e os determinados pela administração central. Preço de transferência pode ser definido como o conjunto de métodos e ferramentas usados pela empresa para distribuir suas receitas conjuntamente arrecadadas entre as subunidades organizacionais (ATIKINSON et al., 2000). Tais preços são usados pelas empresas para estabelecer o valor da transferência de produtos entre as diferentes unidades adquiridas e podem ser influenciados pelas políticas de tributação de cada região ou país e pelo planejamento tributário empresarial. A estrutura organizacional, o tamanho da empresa e a dispersão de suas operações podem afetar no estabelecimento de um mecanismo de preços de transferência adequado.

O sucesso no estabelecimento de preços de transferência adequados, contudo, requer que os gestores utilizem o SCG para facilitar tanto a implementação das estratégias, quanto para mensurar o alcance dos resultados pretendidos nas diferentes unidades. O controle implementado nas aquisições deveria ser voltado para uma maior competitividade empresarial e para promover a integração funcional das áreas, dos processos, das pessoas e das atividades, buscando otimizar a utilização dos recursos materiais, financeiros, tecnológicos, intelectuais e produtivos. Nesse sentido, Barros (2003) diz que a comunicação deve privilegiar assuntos de interesse dos funcionários e esclarecer o papel de cada um no processo de incorporação da empresa adquirida. É importante que sejam celebradas as pequenas vitórias e que se crie oportunidades para discutir as diferenças, as dificuldades e desafios do processo e os resultados almejados para o futuro. O que é muito comum, entretanto, é que o *top management*, fascinado pelo sucesso da operação e pela exposição à mídia, acabe

expressando sentimentos que incentivem a idéia de perdedores e vencedores – repercutindo desfavoravelmente na média gerência e no conjunto dos funcionários. O ideal nesse momento seria a valorização dos pontos positivos da empresa comprada e que se dedicasse maior atenção às diferenças culturais para não prejudicar o desempenho pós-aquisição.

Os resultados empíricos encontrados por Larsson e Lubatkin (2001) evidenciam que o processo de aculturação depende de como as companhias adquirentes gerenciam o processo de integração informal – baseando-se em controles culturais ou no aumento dos esforços de coordenação e socialização empreendidos pelas empresas compradoras – e é influenciado pelo tamanho organizacional, pelas nacionalidades dessas companhias e pelas diferenças culturais. Nas aquisições, os controles culturais incluem os esforços de integração empreendidos pelas pessoas responsáveis pela transição, os sistemas de comunicação informais e as forças tarefas organizadas para promover a cooperação. As adquirentes que usam primariamente controles informais aumentam a aculturação e tem o grau e o tempo de integração afetado pela escolha. As que usam mecanismos formais, por sua vez, sacrificam alguma aculturação para melhorar a gestão do processo de integração.

Larsson e Lubatkin (2001) ressaltam que os resultados empíricos que encontraram sugeriram que o uso das duas formas de controle complementam-se uma à outra na promoção da aculturação e reduzem as rupturas no processo de integração, que se daria de maneira mais harmônica – de modo similar ao verificado por Calori, Lubatkin e Very (1994). Tais resultados permitiram observar que as transações de aquisições não estão destinadas ao fracasso, simplesmente, por causa das diferenças culturais e de nacionalidade das empresas envolvidas no processo. As implicações práticas sugerem que a gestão das adquiridas deveria contemplar aspectos relativos à integração informal ao lado de outras questões estratégias associadas a essas transações. Negligenciar os aspectos relativos aos controles culturais reduz a legitimidade e a confiança nas ações da adquirente – que passaria a ser percebida como um ‘conquistador’ tentando impor seus processos e cultura, provocando inquietação e resistência.

Nas condições de mudança pós-aquisição, o processo político fica muito mais em evidência por causa da construção de novas bases de poder que são afetadas pela reputação das pessoas e por sua competência potencial. As mudanças no SCG devem ser consideradas de uma maneira clínica como meio de alcançar, na revisão organizacional, um equilíbrio entre integração e controle (JONES, 1985). O corpo gerencial deveria estimular comportamentos

éticos alinhados à filosofia da empresa na formulação de suas políticas e estratégias (JORDÃO e SOUZA, 2008) e à redução de falhas e de fraudes no ambiente corporativo: que devem começar do principal executivo e abarcar todas as pessoas e áreas da empresa (MAUTZ, REILLY e MAHER, 1979). Uma parte do SCG que poderia contribuir para a integração das atividades das empresas adquiridas nas políticas gerenciais existentes nas adquirentes e para estimular a integração das pessoas à cultura corporativa consiste nas atividades de controle interno (CI).

As atividades de CI tratam da verificação de registros, ações ou resultados de acordo com os padrões fixados, com as determinações legais e com os resultados esperados. Essas atividades contribuem para que as pessoas se comportem de forma ética, para que os ativos tenham sua integridade protegida e para que as operações da empresa sejam adequadamente registradas e retratadas pelas demonstrações financeiras.

Mautz, Reilly e Maher (1979) apresentam as falhas pessoais, existentes nos diferentes níveis hierárquicos, como uma fraqueza no estabelecimento de um CI eficaz sobre as transações de aquisição. Eles dizem que durante algum período de tempo, posterior à compra, pode haver uma perda temporária de controle sobre os negócios da companhia adquirida. Até que o SCG da nova unidade possa ser estudado, que suas deficiências sejam determinadas e que melhorias sejam implementadas, o controle permanece inconsistente. A adquirente deveria realinhar sua organização e atividades para suportar um período em que, por causa das mudanças, é difícil de estabelecer uma forte consistência do SCG sobre as atividades da empresa. Em alguns casos a perda de pessoas-chave pode suspender o controle até que substituições possam ser realizadas. Por fim, esses autores concluíram que as questões relativas a falhas pessoais podem ser apresentadas como fraquezas significativas no estabelecimento de CI sobre as aquisições.

A retenção de talentos e a comunicação são questões consideradas como críticas na gestão dos processos de aquisição. O mapeamento das pessoas-chave deveria ser iniciado na *due diligence* para que as decisões quanto a permanência ou desligamento sejam tomadas nos primeiros momentos após a compra e para que as pessoas sejam informadas das expectativas da empresa em relação a seu papel. Entre as razões para a evasão de talentos está a insegurança em relação à perda de poder, à falta de lugar na nova entidade, aos padrões de remuneração e à possibilidade de desligamento. O esforço, nesse sentido, costuma ser

concentrado na alta gerência, mas deveria ser ampliado para todos os níveis organizacionais. É necessário que os processos de desligamento sejam tratados com equidade e justiça para minimizar os efeitos emocionais e psicológicos no moral de quem permanece na empresa e, ainda, que a comunicação seja clara, ampla e regular. Assim, espera-se que as pessoas envolvidas no processo: saibam das questões que lhes afetam diretamente, tenham meios de tirar suas dúvidas, conheçam os critérios adotados, tenham acesso a informações regulares e sintam-se respeitadas (BARROS, SOUZA e STEUER, 2003).

O SCG forma uma parte integral da estrutura organizacional e processa-se para efetivo monitoramento e coordenação da aquisição em todas as suas fases. Sua importância vem de sua potencialidade e de seus recursos para facilitar a integração organizacional, para motivar, para assistir a tomada de decisão e para prover a mensuração do desempenho através de suas capacidades características – tais como a delegação de autoridade, a comunicação dos objetivos, a participação e o *feedback* informacional. O SCG não é puramente mecânico, ele influencia e é influenciado pelo comportamento humano e, por isso, precisa ser analisado no ambiente em que está inserido para ser mais bem compreendido. Isso é particularmente verdade nas situações cujo estresse pessoal é aumentado por causa da tensão, da desconfiança e da incerteza que acompanha as circunstâncias da aquisição. O deslocamento do poder para a matriz, advindo da alocação de recursos e da formalização das políticas, por exemplo, causa um certo impacto nos gestores da adquirida – que sentem seu poder diminuído (JONES, 1985a).

As aquisições oferecem às companhias adquirentes uma forte posição pela qual decidem e introduzem mudanças nas práticas gerenciais das empresas adquiridas. No entanto, a maneira e a extensão dessas mudanças dependem criticamente não só das intenções da nova matriz sobre o grau de integração e controle que seria exercido sobre a nova subsidiária, mas, também, de outros fatores. Alguns se relacionam à origem e à cultura de controle dessas companhias. Outros fatores se relacionam ao nível de autonomia requerida pela subsidiária para não provocar um colapso na motivação do pessoal da adquirida e para não dificultar que elas alcancem seus objetivos de curto e longo prazos. Quando ocorre uma aquisição, porém, há uma necessidade de exercer algum grau de controle adicional sobre a empresa adquirida pelo fato de que, a partir da compra, essa empresa estaria agindo em nome e com os recursos da adquirente. Por isso, as adquirentes têm de realizar um balanceamento entre os níveis de independência e de intervenção que seriam necessários, no espectro da integração, para tentar

maximizar os resultados e a geração de valor nessas transações (CHILD, FAULKNER e PITKETHLY, 2001).

Há uma tendência de centralização do controle tão logo a aquisição ocorra e, em alguns casos, semanas ou mesmo dias são suficientes para que as adquirentes modifiquem alguns arranjos do SCG. Resultados empíricos demonstraram que algumas mudanças nas técnicas de controle foram introduzidas com relativa rapidez, especialmente as voltadas para prover um controle sobre as operações, sobre as finanças e sobre a autoridade delegada – como orçamento, contabilidade, formalização de controle sobre dispêndios de capital e prestação de contas em bases mensais (JONES, 1985a, b; CHILD, FAULKNER e PITKETHLY, 2001). Na conclusão do processo de aquisição, a questão que surge é em que medida o SCG da empresa adquirente e da adquirida deveria ser integrado (NILSSON, 2002). Um dos problemas da conexão entre esses dois sistemas consiste no fato de que os requerimentos do desenho do SCG não são necessariamente os mesmos, nessas duas empresas. A companhia adquirente pode exigir que a nova unidade adapte seu SCG, forçando uma maior conformidade com o sistema dessa companhia, para promover uma maior integração e para facilitar o alcance dos objetivos corporativos, mesmo sabendo da possibilidade de que o controle anterior poderia estar bem estabelecido segundo as necessidades da adquirida.

O novo SCG deveria ajudar a estabelecer uma visão compartilhada, coordenar as atividades empresariais e direcionar as pessoas para o alcance dos objetivos corporativos. Nesse sentido, o desenho do SCG pós-aquisição deveria buscar congregar as diferentes necessidades informacionais das companhias adquirentes e adquiridas, facilitar a integração organizacional e melhorar o processo de tomada de decisão (GRANLUND, 2003). O SCG usa de informações advindas da contabilidade para monitorar e avaliar o desempenho das áreas, atividades, pessoas e processos, confrontando os resultados reais com os esperados. Os gestores poderiam, a partir da avaliação de desempenho, basear-se nas informações oriundas do SCG para buscar novas soluções, para melhorar o processo de planejamento e para promover um ciclo de melhoria contínua. Assim, as informações geradas seriam usadas em todas as etapas do processo de gestão permitindo que a empresa possa identificar seus erros para eliminá-los, possa melhorar seu desempenho ao longo do tempo e possa ter meios de alcançar seus objetivos e cumprir sua missão.

Jones (1985a) aponta o SCG como provedor da mais importante fonte formal de informações nas organizações, como uma fonte de poder advinda da posse dessas informações, como um meio de distribuição de tal poder e como mecanismo de melhoria na gestão empresarial. Ele diz que nas aquisições, o desenho do SCG deveria balancear a necessidade de influenciar o alcance dos objetivos, de integrar as funções das empresas, de reorganizar a estrutura organizacional, de prover informações para tomada de decisões estratégicas e de estimular melhorias no desempenho operacional diário. Os resultados do estudo conduzido por Jones (1985b) sugerem que as aquisições são freqüentemente acompanhadas por um senso de urgência. Os novos gestores tendem a refinar o controle sobre informações com as quais eles estão acostumados e sobre aquelas que lhes proporcionem aumento de prestígio por acreditarem que a detenção de informações é sinônimo de poder. Os resultados indicaram que algumas pessoas provavelmente perceberam que a posse de informações poderia ser um mecanismo de defesa contra abalos em suas posições pessoais.

Segundo Jones (1985b), o desenho do novo SCG deve levar em consideração os custos da disponibilização das informações. Esses custos podem influenciar nas decisões de centralizar ou descentralizar a provisão de informações, na freqüência, na acurácia, na velocidade, na forma de avaliação e no formato e qualidade da apresentação da informação. Houve explícita evidência empírica nas empresas adquirentes e adquiridas de que o incremento no dinamismo ambiental provocou aumento do uso de informação preditiva e da freqüência da prestação de contas. Constatou-se que o aumento da importância de controles operacionais nas companhias adquiridas era acompanhado por maior incidência de transmissão de informações pós-aquisição, mas sem que grande importância fosse estabelecida sobre as técnicas de simulação ou modelagem financeira. Na medida que as condições de rápidas mudanças se tornavam extremas, porém, observou-se um aumento da relevância do planejamento estratégico com um incremento na ênfase de informações para previsão na forma de orçamentos e planos.

Granlund (2003), tendo em vista a ponderação de Jones (1985a) de que seria ingênuo pensar no desenho do novo SCG como uma extensão mecânica do sistema da companhia adquirente, diz esse desenho deveria refletir a boa vontade da díade em aceitar variações nesse sistema. Assim, seria prudente que tal companhia promovesse uma integração gradual do SCG da adquirida com o dela. Granlund (2003), por meio de seus achados, sugere que o primeiro princípio do trabalho de integração consista numa análise cuidadosa das características dos sistemas da díade com a seleção das melhores qualidades de cada um. Embora existam

consideráveis limites na concepção do SCG sobre uma aquisição, um outro princípio sugerido seria decidir em que medida o melhor de cada sistema é bom o bastante para as necessidades de ambas empresas e, ainda, em que medida algo precisa ser mais bem desenvolvido. No caso estudado, ele observou que o grupo controlador analisou o SCG das duas empresas e percebeu que o da adquirente era mais complexo do que o da adquirida. A escolha do sistema prevalecente, entretanto, recaiu sobre o SCG da adquirida por ter sido considerado melhor, embora mais simples. Com o tempo, esse sistema foi sofrendo incrementos e melhorias advindas do outro SCG.

Segundo Granlund (2003), antes da escolha, os dois sistemas conviveram em paralelo para serem observados, por mais de dois anos, o que permitiu inferir que os gastos com o SCG da adquirida eram bem mais elevados, principalmente em termos de tecnologia de processamento de dados, e que os benefícios em termos de qualidade da informação não eram compensativos. O processo de integração desses sistemas foi originalmente guiado pelas demandas por comparabilidade, coordenação, lógica e simplicidade. Ressalta-se que, durante a pesquisa (longitudinal) realizada por esse autor, percebeu-se que havia uma certa ambigüidade de objetivos com respeito ao conjunto da aquisição e ao processo de união. Tal situação é caracterizada pelo fato de que o *top management* não tinha um claro objetivo para a transação e porque havia certos conflitos sobre o ponto certo que se desejava atingir. No caso estudado, essa ambigüidade explicou a demora do processo de integração e, paradoxalmente, observou-se que parte da ambigüidade derivou, justamente, dessa demora na integração do SCG entre as empresas, o que prejudicou o processo de planejamento do grupo.

Nilsson (2002) apresenta três fatores que podem facilitar a integração e a implementação do novo SCG. O primeiro consiste na conciliação das necessidades informativas das empresas adquirentes e adquiridas, em linha com o pensamento de Jones (1985a, b). O segundo se relaciona ao envolvimento das pessoas, especialmente do principal executivo da corporação, como condição essencial para o sucesso da transação, de modo similar ao observado por Larsson e Lubatkin (2001). O terceiro se refere ao estabelecimento de uma clara diretriz estratégica para a aquisição, coadunando com o pensamento de Child, Faulkner e Pitkethly (2001).

Os resultados empíricos do estudo conduzido por Nilsson (2002) apontam a compatibilidade estratégica como o principal facilitador da implementação do novo SCG e de sua integração

pós-aquisição. Tais resultados sugerem duas questões que podem explicar como esse sistema seria desenhado e usado depois de uma aquisição: a estratégia corporativa da adquirente e a estratégia de negócios da adquirida. As conclusões desse autor são que a similaridade existente entre o SCG das duas companhias poderia facilitar a integração dos sistemas e que tende a haver um ajuste potencial entre o tipo de controle da adquirente e o da adquirida quando existe: (1) uma estratégia corporativa de gerenciamento de carteira combinada com estratégia de negócios de liderança em custos; (2) quando uma estratégia corporativa de compartilhamento de atividades combina com uma estratégia de negócios de diferenciação. Nos demais casos, esse autor afirma que podem ocorrer desajustes entre esses dois sistemas que podem gerar problemas na integração e na implementação da estratégia.

Um dos maiores problemas é o perigo de declinar moralmente se a adquirida precisar abandonar um SCG que é bem concebido segundo suas necessidades e ter que adotar as determinações da nova matriz (NILSSON, 2002). A questão é que, depois da aquisição, a nova subsidiária se torna uma unidade de negócios do novo grupo, sendo, portanto, responsável pelo alcance dos objetivos globais da corporação (CHILD, FAULKNER e PITKETHLY, 2001). Talvez, por isso, uma implementação bem sucedida careceria, por um lado, do balanceamento entre as necessidades de integração demandada pela adquirente e, por outro, do desejo de que o SCG seja totalmente adaptado às necessidades da adquirida (CHILD, FAULKNER e PITKETHLY, 2001; NILSSON, 2002). Desse balanceamento, surgiria uma maneira alternativa de conceber o desenho que colaborasse para estabelecer a integração e para facilitar que o planejamento estratégico seja uniforme entre a corporação e suas unidades de negócios. Assim, haveria um equilíbrio entre a pressão pela maximização de valor, canalizada na estratégia, e entre os predicativos do SCG que colaboraria para o alcance de resultados sem comprometer a motivação das pessoas na nova subsidiária.

Como não existem fórmulas mágicas de sucesso, pode-se pensar que algumas empresas precisem recorrer a uma ajuda externa para estabelecerem esse balanceamento. Jones (1985), por exemplo, encontrou evidências de que práticas consultivas foram associadas com o sucesso pós-aquisição e de que a participação e o envolvimento das pessoas é fundamental para o alcance dos objetivos do negócio. Já Barros, Souza e Steuer (2003) afirmam que apesar do discurso empresarial ter incorporado a relevância de alguns aspectos da gestão para o resultado das aquisições, observa-se, ainda, um distanciamento entre o que se fala e o que se pratica. Elas dizem que grande parte das pessoas que estiveram envolvidas em aquisições

ênfatisa a sensação de menos valia, de medo e de sofrimento como questōes que tomam conta das empresas adquiridas. Nas adquirentes, por sua vez, os indivídúos ressaltaram o orgulho de participarem de ‘companhias vencedoras’, mas demonstram receio pessoal em relação à perda de posição, prestígio e poder. Logo, nota-se que, muitas vezes, há uma falta de uma gestāo criteriosa das contradiōes presentes no complexo ambiente das empresas que passam por aquisiōes e há uma necessidade de se compreender melhor essas transaōes.

Da análise das diferentes perspectivas pode-se concluir que o SCG melhora a qualidade da gestāo pós-aquisição e facilita a coordenação estratégica entre a matriz e sua nova subsidiária. Esses resultados empíricos formam a base do modelo de análise utilizado para descrever e discutir as mudanças no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. depois de sua aquisição pelo Grupo FASA Participaōes. Adicionalmente, ajudam a analisar o efeito da estratégia corporativa da adquirente e das transformaōes nas funōes organizacionais da adquirida no SCG adotado nessa empresa, pós-aquisição. Essa análise será feita na tentativa de identificar se os resultados observados neste estudo de caso sāo similares ou diferentes dos estudos anteriores. A perspectiva que orienta a discussāo é a de geração de um maior conhecimento sobre as mudanças no SCG pós-aquisição de uma empresa dentro da realidade brasileira na tentativa de aumentar o conhecimento científico sobre o tema investigado.

A confirmação do tipo de mudanças no SCG posteriores à aquisição e da forma com que acontecem em diferentes contextos pode ajudar a construir teorias sobre esse sistema, de um modo geral, e sobre como essas mudanças se desenvolvem nas aquisiōes, de maneira específica. Nesse sentido, o presente estudo toma como base os achados de estudos anteriores, mesmo considerando as possíveis diferenças entre as abordagens descritas, para ver se, dentro do contexto específico analisado, os resultados observados estāo alinhados com esses achados. Assim, os resultados empíricos anteriores foram agrupados no Quadro 2 para facilitar a sua visualização e depois, na terceira seção, metodologia de pesquisa, serāo desmembrados por tópicos, para facilitar a comparação das observaōes feitas neste estudo com as anteriores advindas da literatura. Escolheu-se realizar a análise desta maneira para promover uma visualização mais clara dos objetivos desta Dissertação e para tentar ajudar na construção e na solidificação de teorias sobre o tema.

Esta pesquisa ajuda a aumentar a compreensão das mudanças no SCG decorrentes de uma aquisição por meio do estudo de caso da empresa Extrativa Metalquímica S.A.. Alguns aspectos considerados mais relevantes foram selecionados na literatura considerando, dentre as variáveis contingenciais que possam ter afetado o desenho do SCG dessa empresa, os objetivos pretendidos nesta Dissertação. Assim, analisar-se-á essas mudanças e o efeito da estratégia corporativa da adquirente e das transformações nas funções organizacionais da adquirida no desenho desse sistema, após sua aquisição pelo Grupo FASA Participações. A análise das mudanças inicia-se com a análise do grau de conformidade entre adquirente e adquirida depois da aquisição em relação ao que havia antes. Os resultados empíricos, que abordam essa questão, constam no Quadro 2.

<i>Análise do grau de conformidade entre adquirente e adquirida nas mudanças do SCG</i>	
Resultados de estudos anteriores analisados	Autores/ Ano
1. A matriz introduz novos métodos de trabalho e sistemas de gestão.	1. (Jones, 1985a); (Jones, 1985b); (Gomes <i>et al.</i> , 2000); (Barros e Héau, 2001); (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001); (Barros, 2003)
2. A matriz introduz novos SCG em suas novas subsidiárias.	2. (Nilsson, 2002); (Calori, Lubatkin e Very, 1994); (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001); (Granlund, 2003); (Jones, 1985a); (Jones, 1985b); (Gomes <i>et al.</i> , 2000); (Barros e Héau, 2001); (Barros, 2003)
3. As adquirentes definem em que medida os novos sistemas tem que se ajustar à nova realidade do grupo.	3. (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001)
4. A maioria das empresas estrangeiras adquiridas adotam os mesmos princípios gerais de suas matrizes.	4. (Dunning, 1959)
5. Há uma conformidade administrativa entre as práticas adotadas na adquirente e na adquirida.	5. (Granlund, 2003); (Jones, 1985b)
6. Diferentes estilos de aquisição são acompanhados de diferentes graus de conformidade nos SCG.	6. (Jones, 1985b)
7. O objetivo das mudanças no controle consiste na eficácia do SCG – avaliada em função da conformidade existente entre as companhias adquirentes e adquiridas.	7. (Jones, 1985a); (Gomes <i>et al.</i> , 2000)
8. Algumas mudanças nas técnicas de controle são introduzidas com relativa rapidez, especialmente as voltadas para prover controle sobre as operações, sobre as finanças e sobre a autoridade delegada – como orçamento, contabilidade, dispêndios de capital e prestação de contas em bases mensais.	8. (Jones, 1985a, b); (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001)

Quadro 2: análise do grau de conformidade entre o SCG da adquirente e adquirida.

A necessidade de que exista uma conformidade entre o SCG da adquirida e o da adquirente vem do fato de que muitos grupos adquirentes iniciam o planejamento estratégico de curto e longo prazos a partir do centro corporativo para facilitar a coordenação entre as unidades e o acompanhamento da evolução do resultado de cada subsidiária como apontado por Jones (1985a). Essa premissa serviu como base para entender o efeito da estratégia corporativa do Grupo FASA Participações sobre o SCG da Extrativa Metalquímica S.A.. O modelo de análise do efeito da estratégia corporativa nas mudanças desse sistema é apresentado no Quadro 3, que contém os resultados empíricos anteriores submetidos à verificação neste estudo de caso.

<i>Análise do efeito da estratégia corporativa nas mudanças do SCG</i>	
Resultados de estudos anteriores analisados	Autores/ Ano
9. O alinhamento entre as políticas de controle, as estratégias da empresa e os objetivos esperados da aquisição são essenciais para o sucesso da mesma.	9. (Gomes <i>et al.</i> , 2000); (Nilsson, 2002); (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001)
10. Há mudanças, em menor ou maior grau, no SCG para facilitar a consecução das estratégias.	10. (Nilsson, 2002); (Calori, Lubatkin e Very, 1994); (Gomes <i>et al.</i> , 2000); (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001)
11. Há mudanças, em menor ou maior grau, no SCG para alavancar vantagens competitivas.	11. (Nilsson, 2002); (Gomes <i>et al.</i> , 2000)
12. Aquisições de empresas com negócios não relacionados tendem a dissipar valor para o acionista.	12. (Porter, 1987)
13. Há a necessidade de investimentos em SCG para acompanhar o desempenho do negócio e para facilitar a integração.	13. (Barros e Héau, 2001)
14. Em condições de mudanças rápidas e extremas há maior relevância do planejamento estratégico e maior ênfase nas informações para orçamentos e planos.	14. (Jones, 1985a)
15. A nova subsidiária se torna uma unidade de negócios responsável pelo alcance dos objetivos globais da corporação.	15. (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001)
16. O desempenho das adquiridas sofre influência da herança administrativa do país de origem das empresas adquirentes e dos mecanismos de controle adotados por essas empresas.	16. (Calori, Lubatkin e Very, 1994)
17. Deficiências no SCG causam sérios problemas gerenciais depois da união e diminuem o valor da empresa.	17. (Barros, 2003); (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001)
18. O SCG busca mensurar não somente indicadores financeiros – ROI, ROA, EVA, capital de giro, endividamento – como também a satisfação dos clientes e funcionários, e indicadores de eficiência e de qualidade, dentre outros.	18. (Gomes <i>et al.</i> , 2000)
19. A importância do SCG vem da potencialidade em facilitar a integração organizacional, em motivar as pessoas, em assistir a tomada de decisão e em prover a mensuração do desempenho.	19. (Jones, 1985a)
20. O SCG tem sua importância ampliada nos dois primeiros anos depois da aquisição por funcionar como mecanismo de integração, coordenação e monitoramento.	20. (Jones, 1985a)
21. O papel do CEO tem sua importância ampliada na integração e no controle das pessoas e das atividades.	21. (Larsson e Lubatkin, 2001); (Nilsson, 2002)

Quadro 3: análise do efeito da estratégia corporativa nas mudanças do SCG.

Esse autor também postulava que o SCG processa-se para efetivo monitoramento e coordenação da aquisição em todas as suas fases através de suas capacidades características como a delegação de autoridade, a comunicação dos objetivos, a participação e o *feedback* informacional. Nesse sentido, a questão da informação e dos meios utilizados para comunicar os objetivos corporativos pode ser um facilitador da implementação da estratégia corporativa por explicitar os objetivos desejados pela direção aos membros da empresa, através de canais formais ou informais. Essas premissas serviram de base para análise das necessidades informacionais e de seus reflexos no desenho do SCG na implementação da estratégia corporativa da adquirente. O Quadro 4, apresenta o modelo utilizado para analisar os resultados empíricos anteriores submetidos à verificação neste estudo de caso.

<i>Análise das mudanças informacionais para facilitar a implementação da estratégia</i>	
Resultados de estudos anteriores analisados	Autores/ Ano
22. O SCG é o principal meio de difusão de informações entre a adquirente e a adquirida depois da aquisição.	22. (Jones, 1985a); (Jones, 1985b)
23. O aumento da importância de controles operacionais nas companhias adquiridas são acompanhadas por maior transmissão de informações.	23. (Jones, 1985a)
24. A comunicação deve privilegiar assuntos de interesse dos funcionários e esclarecer o papel de cada um na empresa adquirida.	24. (Barros, 2003)
25. O sucesso das aquisições é facilitado pelo compartilhamento de informações.	25. (Jones, 1985a)
26. O sucesso das aquisições é facilitado por comunicações abertas e claras.	26. (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001)

Quadro 4: análise das necessidades informacionais e de seus reflexos no desenho do SCG na implementação da estratégia corporativa da adquirente.

Uma parte da complexidade inerente às aquisições advém da própria natureza do processo de incorporação, das mudanças nas práticas gerenciais das subsidiárias, de conflitos de interesse e de poder, de políticas de reestruturação organizacional e de dificuldades das adquirentes em estabelecerem mecanismos de integração e controle alinhados com as estratégias da empresa e com os objetivos esperados para a aquisição (CHILD, FAULKNER e PITKETHLY, 2001). Nas condições de mudança pós-aquisição, o processo político fica muito mais em evidência por causa da construção de novas bases de poder que são afetadas pela reputação das pessoas e por sua competência potencial. Nesse sentido, as mudanças no SCG devem ser consideradas de uma maneira cuidadosa como meio de alcançar, na revisão organizacional, um equilíbrio entre integração e controle (JONES, 1985a). Essas premissas serviram para analisar o efeito da integração da estrutura organizacional e das mudanças nas relações de poder no SCG da adquirida, cujos resultados anteriores constam no Quadro 5.

Análise do efeito da integração da estrutura organizacional e das mudanças nas relações de poder no SCG	
Resultados de estudos anteriores analisados	Autores/ Ano
27. O SCG não é puramente mecânico, ele influencia e é influenciado pelo comportamento humano e precisa ser analisado no ambiente em que está inserido para ser melhor compreendido.	27. (Jones, 1985a)
28. O SCG forma uma parte integral da estrutura organizacional e processa-se para efetivo monitoramento e coordenação da aquisição em todas as suas fases.	28. (Jones, 1985a)
29. Há um deslocamento de poder da periferia para o centro corporativo e mudanças nos processos decisórios.	29. (Jones, 1985b)
30. As disputas pelo poder afetam as pessoas envolvidas na operação.	30. (Granlund, 2003); (Jones, 1985b); (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001); (Barros, 2003)
31. As disputas pelo poder afetam a integração dos sistemas da díade adquirente-adquirida.	31. (Jones, 1985b); (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001); (Barros, 2003)
32. O compartilhamento de informações e das melhores práticas é um meio de solucionar os conflitos de poder.	32. (Jones, 1985b); (Barros, 2003)
33. O sucesso das aquisições é facilitado por políticas de integração e controle consistentes.	33. (Larsson e Lubatkin, 2001); (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001)
34. A falta de controles adequados prejudica a integração da estrutura organizacional.	34. (Barros, 2003); (Calori, Lubatkin e Very, 1994); (Barros e Héau, 2001); (Larsson e Lubatkin, 2001)
35. O sucesso das aquisições é facilitado pelo compartilhamento das melhores práticas.	35. (Jones, 1985a); (Gomes <i>et al.</i> (2000); (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001); (Granlund, 2003)

Quadro 5: análise do efeito da integração da estrutura organizacional e das mudanças nas relações de poder no SCG da adquirida.

Os resultados obtidos por Calori, Lubatkin e Very (1994) indicaram que as adquirentes demonstraram maior habilidade em implementar um SCG de acordo com sua cultura de controle. Empiricamente, constatou-se que os mecanismos formais e informais de controle, que esforços pessoais dos gestores da adquirente e que incrementos na comunicação e na cooperação informais foram positivamente correlacionados com melhorias no desempenho atitudinal e econômico. Segundo Larsson e Lubatkin (2001), o processo de aculturação depende de como as empresas adquirentes gerenciam o processo de integração informal. Tal processo é baseado em controles culturais ou no aumento dos esforços de coordenação e socialização empreendidos por essas empresas. As adquirentes que usam primariamente mecanismos de controles informais aumentam a aculturação e tem o grau e o tempo de integração afetado pela escolha. As que usam mais mecanismos formais, por sua vez, sacrificam alguma aculturação para melhorar a gestão do processo de integração. Essas

premissas, abordadas no Quadro 6, serviram como base para a análise dos reflexos da cultura de controle corporativa no SCG da adquirida.

<i>Análise do efeito da cultura de controle corporativa no SCG da adquirida</i>	
Resultados de estudos anteriores analisados	Autores/ Ano
36. As diferenças culturais e administrativas afetam o desenho do novo SCG.	36. (Granlund, 2003); (Barros e Héau, 2001); (Barros, 2003); (Larsson e Lubatkin, 2001)
37. Após a aquisição há a necessidade de grandes investimentos em SCG para facilitar a integração cultural.	37. (Barros e Héau, 2001)
38. A capacidade de integrar culturas e sistemas de gestão e controle é vital no processo de maximização de valor.	38. (Barros, 2003)
39. A gestão cultural e de pessoas, aliadas ao SCG, têm lugar de destaque nos resultados depois da compra.	39. (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001); (Barros, 2003); (Larsson e Lubatkin, 2001)
40. Existe uma tendência de assimilação e adaptação das corporações adquiridas às determinações das adquirentes.	40. (Jones, 1985b)
41. Preferências das coalizões dominantes exercem fortes influências sobre as práticas gerenciais adotadas.	41. (Jones, 1985b)
42. A adquirente absorve a outra e tende a impor-lhe seus procedimentos e métodos de trabalho – o que gera sentimentos de perda e reações contrárias às mudanças.	42. (Barros, 2003)
43. A participação e o envolvimento das pessoas é fundamental para o alcance dos objetivos do negócio.	43. (Jones, 1985a, b);
44. É importante celebrar pequenas vitórias e criar oportunidades para discutir as diferenças, as dificuldades, os desafios e os resultados.	44. (Barros, 2003)
45. Nas aquisições os controles culturais incluem os esforços de integração, a comunicação informal e as forças tarefas para promover a cooperação.	45. (Larsson e Lubatkin, 2001)
46. A falta de controles adequados prejudica a aculturação.	46. (Barros, 2003); (Calori, Lubatkin e Very, 1994); (Barros e Héau, 2001); (Larsson e Lubatkin, 2001)
47. O sucesso das aquisições é facilitado pela criação de uma atmosfera de envolvimento das pessoas.	47. (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001); Barros (2003); (Larsson e Lubatkin, 2001)
48. O sucesso das aquisições é facilitado pelo uso de mecanismos formais e informais de controle.	48. (Larsson e Lubatkin, 2001); (Calori, Lubatkin e Very, 1994)
49. Os mecanismos formais e informais de controle são a base e o principal meio de relacionamento, de integração e de assimilação cultural entre a adquirente e a adquirida.	49. (Calori, Lubatkin e Very, 1994)
50. Práticas consultivas são associadas com o sucesso pós-aquisição.	50. (Jones, 1985a, b);
51. A falta de controles adequados prejudica a gestão.	51. (Barros, 2003); (Child, Faulkner e Pitkethly, 2001)

Quadro 6: análise do efeito da cultura de controle corporativa no SCG da adquirida

Assim, mesmo reconhecendo a importância de outras questões que afetam nas mudanças do SCG depois da aquisição, foi feito esse recorte na tentativa de proporcionar uma maior amplitude de investigação e um maior aprofundamento da análise das questões propostas pro este estudo. Nesse sentido, busca-se descrever e discutir as mudanças nesse sistema a partir de sete aspectos: (1) do grau de conformidade entre o SCG da adquirente e da adquirida; (2) do efeito da estratégia corporativa da adquirente que abordarão a verificação das mudanças informacionais para facilitar a implementação da estratégia; e as transformações nas funções organizacionais que abordarão os reflexos da integração estrutural e das disputas de poder inerentes à essa integração e, finalmente, mas não menos importante, os reflexos da cultura de controle no SCG da adquirida.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

No capítulo anterior, foram apresentados os fundamentos teóricos sobre os quais se sustenta a tese central desta Dissertação, de que uma transação de aquisição provoca uma série de mudanças no SCG da empresa adquirida em decorrência do processo de reestruturação organizacional posterior à união. Tais mudanças existem, em grande parte, para facilitar a implementação da estratégia corporativa e o alcance dos objetivos pretendidos para a transação e são afetadas por essa estratégia e pelas transformações nas funções organizacionais da adquirida. Neste capítulo, serão descritos os procedimentos metodológicos que orientaram a consecução da pesquisa desenvolvida. Nele, detalha-se o modelo utilizado para analisar (corroborando ou refutando) tal proposição e apresentam-se os pressupostos testados, as variáveis analisadas, as unidades de análise e observação, as delimitações teóricas e metodológicas e as limitações da pesquisa.

5.1 Delineamento e Perspectiva da Pesquisa

A pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistematizados, baseados em um raciocínio lógico, que tem o objetivo de encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos (CASSELL e SYMON, 1994; REA e PARKER, 2002). Esses métodos consistem num caminho, numa lógica ou numa forma de pensamento, que subsidia a estratégia de pesquisa adotada e a forma de investigação escolhida, na tentativa de responder ao problema que se propõe solucionar. Salomon (2004) aborda a metodologia como uma condição necessária, mas não suficiente, para que um trabalho possa ser considerado científico. Esse autor afirma que o método científico por si só não produz o conhecimento, mas, por outro lado, acredita que não há produção de conhecimento sem método.

Na pesquisa apresentada nesta dissertação, a metodologia utilizada foi o estudo de caso de natureza qualitativa (GEORGE e BENNETT, 2005). Em termos de análise do SCG, tem-se sugerido que esse método é suficientemente sensível para captar e analisar a complexidade inerente a esse sistema (GOMES *et al.*, 2000). De maneira mais enfática, contudo, Granlund (2003) defende que o estudo de caso de natureza qualitativa é o método mais adequado para

entender as mudanças ocorridas no SCG decorrentes do complexo processo de aquisição empresarial.

Essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa por se preocupar com a observação da realidade, com a aprendizagem dos fatos e com o estudo aprofundado dos fenômenos na empresa estudada, em vez de uma simples descrição ou registro deles (CASSELL e SYMON, 1994; CASTRO, 2002). É qualitativa, também, por não se basear em instrumentos estatísticos para a análise do problema (RICHARDSON, 1999). A abordagem qualitativa não tem a pretensão de alcançar a verdade, indicando o que é certo ou errado, mas tem como primeira preocupação a compreensão da lógica que permeia a prática que se dá na realidade (MINAYO, 1994). Neste caso específico, a abordagem qualitativa ajuda a compreender as mudanças ao longo do processo e a contrastar a realidade existente antes e depois da aquisição.

A pesquisa apresentada nesta dissertação, valeu-se da abordagem qualitativa na tentativa de esclarecer não somente *se*, mas, também, *quais* mudanças aconteceram no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. depois de ter sido adquirida pelo Grupo FASA Participações e, ainda, *como* elas se desenvolveram, caso tenham ocorrido. De maneira complementar, tenta-se investigar qual foi o efeito da estratégia corporativa da adquirente e das transformações nas funções organizacionais da adquirida, no desenho desse sistema depois da aquisição. Como apontado por Richardson (1999), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um determinado problema e analisar a interação entre as variáveis pesquisadas. Tais estudos conseguem uma maior riqueza de detalhes nos resultados, permitem uma interpretação e uma compreensão dos dados embutidos de significados sociais e possibilitam o entendimento profundo das particularidades dos comportamentos dos indivíduos.

A escolha pelo método de caso está alicerçada na afirmação de Gomes e Salas (1997: 167) que recomendam

o uso do método de casos, sobre a maneira como as organizações contemporâneas estão utilizando seus sistemas de controle de gestão, com vistas a que possamos oferecer subsídio para o aperfeiçoamento desses sistemas, baseados agora em dados reais e não no senso comum, contribuindo, assim, para a expansão do conhecimento nesta área tão importante.

A escolha desse método foi realizada com vistas a compreender e analisar, com detalhes e em profundidade, o processo de mudança no SCG adotado na adquirida depois da união. De acordo com Yin (1984), um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente evidentes e várias fontes de evidências são utilizadas.

Um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular (TULL e HAWKINS, 1976) e a uma investigação dos fenômenos ocorridos sem interferência significativa do pesquisador. É um estudo de campo com o objetivo de compreender o evento em investigação e, ao mesmo tempo, desenvolver teorias mais genéricas a respeito de aspectos característicos do fenômeno estudado (FIDEL, 1992). Adicionalmente, o estudo de caso ajuda a investigar a relação entre o fenômeno e seu contexto (HARTLEY, 1994), tal como proposto nesta pesquisa. Com vistas a subsidiar, ainda mais, o método escolhido para investigar o problema identificado e submetido à investigação nesta Dissertação, ressaltam-se os argumentos de Granlund (2003: 225), que, de forma explícita, esclarece “o fato de que toda aquisição é um caso especial com muitos recursos contextualmente divergentes” e que, por isso, merece ser investigada, em profundidade, por meio de um estudo de caso.

A estratégia de pesquisa desta Dissertação se justifica também pela necessidade de compreender as peculiaridades e as especificidades do fenômeno estudado – as mudanças no SCG pós-aquisição. Segundo Bell (1989), uma das justificativas dessa estratégia é permitir a captação das informações previstas pelo pesquisador e, em algumas situações, de outras não esperadas. Uma das grandes vantagens do estudo de caso é permitir que o pesquisador possa se concentrar em aspectos específicos e identificar os processos que interagem com esses aspectos no contexto estudado. Tais processos, embora normalmente cruciais para o sucesso ou o fracasso dos sistemas e das organizações, podem ficar ocultos nas pesquisas de larga escala, por exemplo.

5.2 Unidade de Análise

Com relação à coleta de dados, o primeiro passo foi a seleção do processo de aquisição a ser investigado, cuja escolha foi norteadada por três critérios. Inicialmente, buscou-se identificar um processo de aquisição ocorrido entre 1998 e 2003 por permitir a análise em uma transação já consolidada. Ao considerar que os efeitos do evento observado podem não ser imediatos

(JONES, 1985a), procurou-se, desse modo, garantir, dentro do possível, que os possíveis efeitos decorrentes da aquisição já tivessem ocorrido, pelo menos em grande parte, no momento da coleta de dados e que fossem passíveis de análise.

Pelo segundo critério, em função dos objetivos da pesquisa, buscou-se investigar um processo de aquisição nacional em que a adquirente utilizasse, por meio de mecanismos formais ou informais, o SCG para facilitar o monitoramento dos resultados obtidos na adquirida. A escolha da nacionalidade da empresa é relevante para contrastar, com informações de uma empresa brasileira, os resultados anteriores que se referem, em sua grande maioria, à pesquisas internacionais. Isso ajudaria a identificar as similaridades e as diferenças das mudanças no SCG pós-aquisição em diferentes contextos.

As premissas utilizadas para verificar o uso dos mecanismos de controle na empresa analisada foram os estabelecidos por Calori, Lubatikin e Very (1994), por Steil e Sanches (1998) e por Anthony e Govindarajan (2002). Na concepção desses autores, o uso de mecanismos formais busca promover a melhoria da produtividade das pessoas e das operações, dos resultados corporativos, do volume e da qualidade dos negócios. Os informais, por sua vez, baseiam-se no comprometimento organizacional, são derivados da cultura corporativa e podem ser usados como uma ferramenta de controle pela interiorização, nas pessoas, dos valores corporativos.

O terceiro e principal critério utilizado para se selecionar o caso a ser estudado foi o acesso às informações, considerado por Jones (1985a, b), por Nilsson (2002) e por Granlund (2003) como uma das maiores dificuldades na realização desse tipo de pesquisa. Nesse sentido, pode-se dizer que a escolha da empresa foi intencional e motivada pela possibilidade de acesso às informações e pelo modelo de gestão do grupo, que utiliza a estratégia de aquisições para crescer e para aumentar sua amplitude de atuação geográfica e sua carteira de negócios.

Tendo esses três critérios em vista, foi selecionado um processo de aquisição ocorrido no setor de mineração em novembro de 2002 e representado pelos seguintes atores: a adquirente é o Grupo FASA Participações, um empreendimento de capital essencialmente nacional que opera no Brasil desde o início dos anos 1990; a adquirida denominava-se Mamoré Mineração e Metalurgia Ltda. e pertencia ao Grupo Paranapanema, que é um grupo nacional fundado em 1961. A adquirida atua na extração e no beneficiamento de grafite, no município de Maiquinique (BA), e iniciou suas atividades na década de 1980, segundo o depoimento do Sr.

Manuel Vieira. Esse senhor é o mais antigo colaborador da empresa e trabalha na empresa desde antes do início de suas atividades mineradoras, quando ainda era apenas uma fazenda voltada para a agropecuária.

5.3 Unidades de Observação

Uma vez selecionado o caso estudado, o próximo passo para proceder à coleta de dados foi a identificação das pessoas que poderiam fornecer as informações necessárias para responder ao problema de pesquisa investigado. As unidades de observação selecionadas foram os diretores, gerentes, executivos e demais pessoas que presenciaram às mudanças provocadas pela aquisição no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. e que tinham meios de contribuir para o entendimento de *quais* foram as mudanças nesse sistema e *como* elas se desenvolveram. A escolha dos entrevistados contemplou pessoas de diferentes cargos e níveis, desde o CEO do grupo, passando por diretores, gestores, analistas de negócio, consultores até os empregados de nível técnico e os vinculados à operação. Foram realizadas entrevistas em profundidade com as pessoas responsáveis pelo SCG da empresa e com as pessoas que vivenciaram as mudanças decorrentes da aquisição, por terem trabalhado na adquirida antes e depois da aquisição, na tentativa de conseguir identificar essas mudanças com o maior aprofundamento e com a maior riqueza de detalhes possível. Portanto, a seleção das pessoas foi feita pela capacidade informativa que detêm, ou seja, por tipicidade.

5.4 Coleta de dados, Operacionalização da Pesquisa e Modelo de Análise

Os métodos de coleta de dados e informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida pelo pesquisador (BELL, 1989). Dentro da ampla estratégia de pesquisa do estudo de caso, podem ser empregados vários métodos. Os métodos mais utilizados geralmente valem-se da abordagem qualitativa do problema e consistem em entrevistas ou, ainda, em questionários complementados por entrevistas (HARTLEY, 1994). A coleta de dados consiste numa etapa da pesquisa de campo para a qual deve ser elaborado um plano que especifique os pontos de pesquisa, os critérios para seleção dos possíveis entrevistados e a maneira de condução das entrevistas. O objetivo é facilitar o desenvolvimento da pesquisa e assegurar uma ordem lógica na execução das atividades (ANDRADE, 2007). Nesse sentido, a operacionalização deste estudo de caso ocorreu por meio de entrevistas complementadas por pesquisa bibliográfica e documental.

A entrevista é uma técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas aos respondentes para obter informações sobre a questão estudada (REA e PARKER, 2002). É uma maneira de recolher as respostas, a partir da experiência subjetiva de uma fonte que, nesta Dissertação, foi selecionada por possuir as informações sobre o fenômeno que se deseja conhecer, ou seja, as mudanças no SCG posteriores à aquisição.

Segundo Bertucci (2008: 63), “a entrevista consiste em uma indagação direta, realizada no mínimo entre duas pessoas, com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos”. Os dois principais tipos de entrevista são a estruturada e a não estruturada. No primeiro tipo, o pesquisador segue um roteiro rígido de questões preestabelecidas visando comparar as respostas obtidas. No segundo, que foi o utilizado nesta pesquisa, o entrevistador tem a possibilidade de introduzir, eliminar ou alterar questões, de acordo com as necessidades da pesquisa identificadas ao longo da entrevista. Nesta pesquisa, as entrevistas foram realizadas com base em um roteiro que serviu apenas para guiar a discussão, ao invés de questões com perguntas e respostas predeterminadas. A opção por esse modelo, que se baseou em respostas e perguntas abertas, foi dar maior liberdade ao respondente e extrair do mesmo o máximo de informações possíveis, com o menor nível de influência sobre o que seria respondido.

A justificativa para a escolha desse tipo de entrevista, no contexto da pesquisa, está alinhada com o pensamento de Bertucci (2008). Essa autora afirma que podem ser utilizadas em todos os segmentos da população, oferecem grande flexibilidade ao pesquisador, permitem que o entrevistador observe o respondente, possibilitam a introdução de novas indagações e que as dúvidas sejam esclarecidas, permitem a comparação dos fatos apresentados com outros materiais escritos e, principalmente, possibilitam a realização de análises ricas e aprofundadas acerca dos fatos investigados.

Lakatos e Marconi (1991) dizem que a preparação da entrevista deve facilitar que o pesquisador possa obter respostas válidas e informações pertinentes. Essas autoras explicam que entrevistar é uma arte que se desenvolve com o tempo, com o treino e com a experiência. Elas afirmam que embora seja uma tarefa básica na pesquisa científica, entrevistar não é fácil, pois exige habilidade e sensibilidade do entrevistador. Essas autoras ponderam que a

preparação da entrevista é uma etapa que exige tempo e requer planejamento da pesquisa, conhecimento do entrevistado e do campo onde ela se realizará, contato com os líderes, preparação específica e condições favoráveis. Questões que foram dimensionadas e analisadas pelo autor desta Dissertação na preparação do roteiro da pesquisa. Nesse sentido, as perguntas foram elaboradas de maneira clara, objetiva e direta. Buscando, em linguagem acessível, extrair dos informantes os dados necessários para responder ao problema abordado nesta pesquisa. Antes de proceder às entrevistas, porém, realizou-se um pré-teste do roteiro, com um funcionário da Matriz, em Belo Horizonte, para verificar se alguma pergunta era ambígua, trazia constrangimento, não era clara, era supérflua ou carecia de ser reformulada. Verificadas as falhas, reformulou-se o roteiro explicitando melhor algumas questões e modificando a redação de outras. Tal roteiro consta no apêndice 1 desta Dissertação.

Dentre as várias fontes de evidências existentes em um estudo de caso de natureza qualitativa, priorizou-se, nesta Dissertação, como fonte primária de evidências, a realização de entrevistas pessoais, em profundidade, apoiadas nesse roteiro de entrevistas (EISENHARDT, 1989). Tal roteiro é composto de três partes com um total de sessenta e uma questões. A primeira parte busca ajudar a identificar as mudanças ocorridas no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. e é composta por dezoito questões. A segunda busca investigar o efeito da estratégia corporativa nesse sistema e é composta por vinte e três questões. A terceira se refere à identificação do efeito da cultura de controle e da integração estrutural no SCG e é composta por vinte questões. Vale, aqui, ressaltar que algumas questões feitas originalmente para investigar cada um desses três tópicos ajudaram a compreender outros, em virtude do intenso relacionamento entre as variáveis analisadas. Embora a estratégia de pesquisa tenha sido concebida utilizando entrevistas não estruturadas, a existência desse roteiro ajudou a guiar as discussões e facilitou a consolidação e interpretação dos resultados.

O roteiro de pesquisa utilizado para facilitar na condução das entrevistas fundamenta-se no modelo de análise aqui desenvolvido e que é composto por cinquenta e uma variáveis extraídas da literatura referentes a resultados empíricos de estudos anteriores. As premissas de Jones (1985a, b), confirmadas nos estudos de Nilsson (2002) e de Granlund (2003), formaram o arcabouço de sustentação teórica pelo qual se analisou o grau de conformidade entre o SCG da adquirente e da adquirida. As premissas de Jones (1985a, b) também serviram para analisar as mudanças no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. e as variáveis apresentadas por Gomes

e Salas (1997) e Gomes (1998) serviram como base da análise do tipo e do desenho do SCG adotado antes e depois da aquisição.

Com apoio no modelo de análise, baseado nos Quadros 2, 3, 4, 5 e 6 apresentados no capítulo anterior, realizou-se entrevistas com pessoas que testemunharam as mudanças ocorridas no SCG da Extrativa Metalquímica S.A.. Por parte da adquirente, foram entrevistados o CEO do Grupo FASA Participações, a diretora administrativo-financeira desse Grupo e um funcionário da área comercial, que atuou como gerente na adquirida depois da aquisição. Com relação à empresa adquirida, foram entrevistados o gerente-geral da empresa, o gerente de produção, o supervisor de manutenção e de mineração, o supervisor de operações, a supervisora administrativo-financeira, o supervisor do laboratório de análises químicas e os três líderes de turno. As demais entrevistas foram realizadas com uma consultora que participou do processo de introdução de mudanças no SCG por ter implementado o programa de qualidade na adquirida e com os funcionários e técnicos de nível operacional, de diversas funções. No total, entre novembro de 2008 e abril de 2009, foram realizadas 34 entrevistas, com duração aproximada de 20 minutos cada, totalizando um pouco mais de 11 horas de gravação.

O tempo médio das entrevistas é reflexo da forma de questionamento e do nível de formação e conhecimento dos respondentes. De um modo geral, as pessoas de nível estratégico possuíam nível superior com, no mínimo, uma pós-graduação em áreas correlatas a área de atuação na empresa. A única exceção foi observada em relação ao gerente-geral que possuía apenas curso técnico, mas com boa cultura geral e grande vivência em grandes empresas. As pessoas dos demais níveis gerenciais eram, em sua maioria, técnicos de nível médio. Já os funcionários de nível operacional se dividiam entre profissionais com larga experiência e ensino fundamental e pessoas de nível médio ou profissionalizante, também com certa experiência e vivência.

A duração das entrevistas com as pessoas de nível estratégico durou entre 45 minutos e 1 hora e meia; com as pessoas da gerência intermediária, que detinham boa quantidade de informações, cerca de 30 minutos; e com as demais pessoas do nível operacional entre 4,5 a 12 minutos. A variação do tempo dependeu da potencialidade informativa das pessoas e da capacidade das mesmas em trazer informações novas e relevantes. As conversas extra-entrevistas serviram, de forma significativa, para realizar este filtro e para esclarecer as

questões que já haviam sido respondidas. Serviram também para ajudar a elucidar pontos duvidosos levantados por outros entrevistados. As perguntas dirigidas ao nível estratégico buscaram formar um panorama geral da aquisição e compreender o efeito da estratégia corporativa nas mudanças do SCG pós-aquisição. A gerência intermediária ajudou a compreender esse efeito e como ocorreram as mudanças no SCG depois da aquisição em relação ao que havia antes. Os outros funcionários ajudaram a perceber como era o exercício do controle pelos dois diferentes grupos controladores e facilitaram o esclarecimento de como e quando ocorreram as mudanças organizacionais e no SCG depois da incorporação. As conversas extra-entrevistas iniciaram-se com os diretores e terminaram com o CEO do GRUPO com o objetivo de ter um panorama inicial da transação antes de ir a campo e de possibilitar que, ao final da pesquisa, todos objetivos tivessem sido respondidos. De forma complementar e para compreender o efeito da cultura de controle sobre as mudanças nesse sistema, recorreu-se ao depoimento de consultores externos e de atores dos diferentes níveis que pudessem contribuir para o melhor entendimento dessa questão.

Dentro da ampla estratégia de pesquisa qualitativa que usa o estudo de caso, Yin (1984) apresenta três princípios básicos de coleta de dados: (1) usar múltiplas fontes de evidência; (2) construir, ao longo do estudo, uma base de dados; e (3) formar uma cadeia de evidências. Nesse sentido, buscou-se levantar dados sobre a empresa e investigar em diversas fontes e momentos as informações buscando aumentar a veracidade e qualidade das mesmas. Houve um esforço para tabular as informações, obtidas e confrontá-las umas com as outras e com os dados históricos, com o referencial teórico e com a pesquisa documental realizada. O objetivo foi realizar uma triangulação das informações para permitir ao mesmo tempo maior profundidade e maior acurácia da análise realizada.

De forma a aumentar a validade interna do estudo, procurou-se agregar informações coletadas em outras fontes de evidência. Esse processo é conhecido como triangulação (JICK, 1979). Assim, sempre que possível, as informações vindas de uma fonte foram confrontadas com as de outras para confirmá-las e validá-las. Essa triangulação ocorreu por meio da análise documental, das entrevistas formais e das conversas extra-entrevistas.

É oportuno lembrar que, no presente trabalho, esse procedimento iniciou-se com as próprias entrevistas, uma vez que foram ouvidas diferentes pessoas sobre um mesmo tópico (constantes do anexo 2 desta Dissertação). Paralelamente, foram feitas visitas à fábrica da

Extrativa Metalquímica em Maiquinique (BA) para apreender, de maneira mais detalhada, sobre as especificidades do negócio dessa empresa. Em um momento posterior, a triangulação envolveu a análise de folhetos informativos, de informações constantes em *web pages*, no site da empresa (www.grafite.com.br), de alguns documentos da época da Mamoré (constantes do anexo 3 desta Dissertação) e a busca de notícias publicadas sobre a aquisição nos periódicos da época. Analisaram-se também os manuais de procedimentos da Extrativa, as notícias publicadas no jornal interno da empresa, o manual de qualidade da empresa, as tabelas de indicadores dos últimos três anos, o manual de políticas corporativas do Grupo FASA (constantes do anexo 4 desta Dissertação) e as informações obtidas em conversas informais extra-entrevistas, além de contatos posteriores às entrevistas, com o propósito de complementar dados e de esclarecer dúvidas.

5.5 Metodologia de Análise dos Dados

O registro dos depoimentos advindos da entrevista foram feitos com as mesmas palavras utilizadas pelos entrevistados, buscando mantê-los na sua integridade. As entrevistas foram gravadas e posteriormente tabuladas. Buscou-se em sua realização, guardar um clima de amistosidade e respeito, ao mesmo tempo em que se realizou a inquirição necessária à pesquisa. A qualidade das repostas foi avaliada, segundo as características apresentadas por Lakatos e Marconi (1991) para ver se são adequadas. Assim, observou-se se as repostas tinham validade, podendo ser comparadas com outras fontes; relevância, em relação aos objetivos da pesquisa; especificidade e clareza, no que se refere a dados, datas, nomes, lugares, quantidades, valores e prazos; profundidade, relacionada com os sentimentos, pensamentos e lembranças de cada entrevistado; e ainda, extensão, que se refere à amplitude da resposta.

Para a análise de dados, alternou-se, ao longo de todo o processo, indução e dedução (EISENHARDT, 1989; GEORGE e BENNETT, 2005) com predominância da segunda sobre a primeira, pois a base da análise residiu em premissas teóricas e em resultados empíricos de estudos anteriores. Inicialmente, planejou-se o uso apenas do método dedutivo, entretanto, no desenvolvimento da pesquisa surgiu a oportunidade e a necessidade de se utilizar o método indutivo. Quando os fenômenos observados indicavam resultados complementares ou divergentes dos anteriores, buscou-se inferir as razões das divergências, gerando, a partir das novas evidências, proposições que poderiam ser analisadas no futuro para o estabelecimento

de novas teorias. Isto porque no método indutivo há uma conexão ascendente, indo da observação de fenômenos particulares até a proposição de leis e teorias; e no método dedutivo há uma conexão descendente, partindo de leis e teorias estabelecidas, para tentar prever a ocorrência de fenômenos particulares.

A partir da utilização de análise de conteúdo, foram realizados dois níveis de análise. A análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas usadas para investigar o significado das mensagens das comunicações linguísticas. Ela ajuda a realizar ligações entre a situação a ser analisada e as manifestações da superfície discursiva por meio de operações de desmembramento e classificação semânticas, sintáticas e lógicas (BARDIN, 2004). A análise de conteúdo é uma forma de levantamento de dados e informações que adquiriu força e valor mediante o apoio de um referencial teórico usado para a construção das categorias de análise (MARTINS e THEÓPHILO, 2007). Ela descreve de forma objetiva e sistemática o conteúdo presente na comunicação (RICHARDSON, 1999) e permite que o pesquisador faça inferências a partir da superfície de uma estrutura profunda. Nesta Dissertação, a análise de conteúdo foi usada para facilitar e aumentar a compreensão das mudanças no SCG a partir da análise dos depoimentos dos entrevistados e das outras fontes de informação consultadas.

No primeiro momento, analisou-se a ocorrência de mudanças pós-aquisição no SCG, referentes as 51 variáveis constantes do modelo de análise baseado nos Quadros 2, 3, 4, 5 e 6 mencionados no capítulo anterior. Depois, prosseguindo à análise nesse primeiro nível, identificaram-se as variáveis que pareciam estar correlacionadas e que deveriam ser agrupadas por não ser conveniente analisá-las de forma distinta segundo o modelo de análise descrito nesta seção. Ao final desse primeiro nível de análise, foi possível observar as mudanças que ocorreram em função do grau de conformidade entre a adquirente e a adquirida e do efeito da estratégia corporativa, das necessidades informacionais, da integração estrutural e da cultura de controle sobre o SCG da Extrativa Metalquímica S.A.

No segundo nível de análise, investigou-se se a percepção das mudanças pós-aquisição eram homogêneas entre as pessoas do mesmo nível hierárquico sendo, então, agrupadas nas seguintes categorias: funcionários de nível operacional; líderes com supervisores do nível intermediário; e diretores com o gerente geral. O objetivo desses agrupamentos foi verificar a complementaridade perceptual entre os diferentes atores do mesmo nível e, depois, contrastar a percepção das mudanças entre os diferentes níveis.

Aprofundando ainda mais a análise dos dados, tentou-se examinar se as mudanças pós-aquisição se deram de forma diferenciada para os atores da matriz e da subsidiária. O foco dessa análise era a comparação entre a percepção dos informantes da adquirente e da adquirida para verificar como aconteceram as mudanças. Assim, após verificar se havia ocorrido mudanças pós-aquisição no SCG da adquirida, passou-se a examinar as semelhanças e diferenças na forma como os informantes as perceberam. Buscou-se, então, descobrir *quais* mudanças aconteceram e investigar *como* elas se desenvolveram. Ressalta-se, aqui, a escolha de apresentar os dois níveis de análise no corpo do texto, ao mesmo tempo, para enriquecer o relato por identificar as diferentes visões sobre cada tópico analisado.

É oportuno lembrar que, mesmo se o SCG for idealmente formatado para a estrutura de uma empresa e de seu meio ambiente, a implementação desse sistema pode afundar caso o processo de mudança seja executado inapropriadamente. Uma das questões centrais na análise das mudanças no SCG posteriores à aquisição é que ele não é puramente mecânico, pois influencia e é influenciado pelo comportamento humano e, por isso, precisa ser analisado no ambiente em que está inserido para ser mais bem compreendido (JONES, 1985a). Nesse sentido, a apresentação da descrição e da discussão das mudanças nesse sistema a partir dos sete aspectos apresentados ao final da segunda seção, referencial teórico, foi feita para evitar a sobreposição da análise das mudanças no SCG e do efeito da estratégia corporativa da adquirente e das transformações nas funções organizacionais da adquirida nesse sistema. A descrição e a discussão dessas mudanças são apresentadas nos capítulos 6 e 7, onde é feita a apresentação da empresa e análise do caso.

Nesses capítulos, apresenta-se a contextualização e o histórico da empresa Extrativa Metalquímica S.A., de seu processo de aquisição e das mudanças ocorridas no SCG dessa empresa, pós-aquisição. Nos capítulos 6 e 7, analisa-se o tipo de aquisição, as peculiaridades das empresas envolvidas no processo, o SCG existente antes e depois da incorporação e os fatores que contribuíram para a manutenção ou mudança nesse sistema depois da união. Além disso, descreve-se e discute-se como ocorreu o processo de aquisição, quais foram as mudanças no SCG da adquirida e como elas se processaram. Analisou-se também, de modo complementar e para melhorar o entendimento das mudanças no SCG, o efeito da estratégia corporativa e das transformações nas funções organizacionais da adquirida, no desenho do SCG dessa empresa. No capítulo 7, especificamente, os resultados observados foram

confrontados com as teorias de base e com os achados anteriores, selecionados na seção referencial teórico, segundo o modelo de análise apresentado nesta seção.

Dessa forma, ao seguir os procedimentos de análise de dados de natureza qualitativa sugeridos por Eisenhardt (1989) e, mais recentemente, por George e Bennett (2005), acredita-se ter perpassado os níveis passíveis de análise na busca de evidências consistentes, fundamentadas teoricamente e que possuam sustentação e relevância no contexto desta Dissertação.

As informações coletadas foram agrupadas por similaridade ou por diferenças, ao longo do texto, para ajudar a entender em que uma resposta confirmava as outras, em que as complementava e em que contrastava as anteriores. Desse modo, buscou-se construir um mosaico de idéias sobre as mudanças no SCG ocorridas depois da aquisição em relação ao que havia antes, a partir da complementaridade de informações trazida por cada respondente. As fontes de evidência, os atores envolvidos e as questões de pesquisa realizadas neste estudo de caso são apresentados no Quadro 7.

Fontes de evidências, atores envolvidos e questões do roteiro de entrevistas		
Objetivo (1): descrever e discutir as mudanças no sistema de controle adotado na adquirida em relação ao que havia antes da aquisição		
Fontes de evidências	Atores	Questões propostas aos entrevistados
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	1. Como era o SCG usado antes e como é depois da aquisição (familiar, por resultados, burocrático, ad-hoc)?
Relatos formais	Diretores Gerentes	2. Houve ajustes no controle anterior depois da aquisição ou se buscou estabelecer um novo SCG na Extrativa? Comente por gentileza.
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	3. Quais as principais mudanças no SCG implementado na Extrativa?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores	4. Em que momentos aconteceram as mudanças no SCG?
Relatos formais e informais	Gerentes Colaboradores	5. Como se desenvolveram as mudanças no SCG?

Continua na próxima página.

Continuação da página anterior

Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Observação direta	6. Quais as implicações das mudanças para a gestão da empresa?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Consultores Observação direta	7. No site da empresa consta que ela é certificada nas normas da ISO e no IGB que essa certificação ocorreu depois da aquisição. Como a certificação afetou o monitoramento e o controle das atividades da Extrativa?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	8. Quais as mudanças no sistema de controle de qualidade aconteceram depois da aquisição?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	9. Quais as mudanças no sistema de controle de produtividade aconteceram depois da aquisição?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Observação direta	10. Houve mudanças no sistema de controle de custos depois da aquisição? Quais?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes	11. Houve mudanças no sistema de controle econômico-financeiro depois da aquisição? Quais?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Observação direta	12. Houve mudanças no sistema de informações depois da aquisição? Quais?
Relatos formais e informais Documentos	Gerentes Colaboradores Consultores	13. Houve algum tipo de centralização de informações? Explique por gentileza.
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores	14. Houve algum tipo de centralização de decisões? Explique por gentileza.
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	15. O SCG foi utilizado formal ou informalmente para transmitir informações do centro para a periferia e da periferia para o centro depois da aquisição? Como isso ocorria antes?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores	16. Depois da aquisição houve algum fato que indicasse uma diferença na quantidade ou na qualidade de informações transmitidas da Extrativa para o centro corporativo? Explique.
Relatos formais e informais Documentos	Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	17. Depois da aquisição houve algum fato que indicasse uma centralização do controle da Extrativa pelo o centro corporativo? Explique.

Continua na próxima página.

Continuação da página anterior

Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores	18. Ocorreu algum fato que indicasse conflitos de interesse ou poder, como disputas internas, depois da aquisição? Caso afirmativo, como foram solucionados e como eles influenciaram no SCG?
Objetivo (2): identificar e explicar o impacto da estratégia corporativa no SCG da adquirida após a consolidação do processo de aquisição.		
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Consultores	19. A matriz estabeleceu uma clara diretriz estratégica para a Extrativa depois da aquisição? Comente por favor.
Relatos formais e informais Documentos	Gerentes Colaboradores Observação direta	20. Mesmo que não haja uma estratégia explícita, como os gestores fazem para monitorar e controlar os objetivos e metas estabelecidas pela matriz?
Relatos formais e informais	Diretores	21. A concepção do SCG pós-aquisição foi feita para facilitar o processo de implementação estratégica?
Relatos formais e informais	Gerentes Colaboradores	22. Houve modificações na forma de monitorar o alcance dos objetivos depois da aquisição? Comente por favor.
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes	23. Analisando os resultados obtidos pós-aquisição, pode-se dizer que a aquisição da Extrativa foi bem sucedida e que ela foi capaz de alcançar os objetivos esperados para a transação?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Consultores	24. Depois da compra houve mudanças na estratégia adotada na empresa? Que mudanças ocorreram e como elas influenciaram o SCG da Extrativa?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	25. A empresa demonstra em suas normas e procedimentos uma maior (ou menor) preocupação com o alcance dos resultados estabelecidos para a Extrativa depois da aquisição?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Observação direta	26. No Jornal Informativo da Grafite do Brasil consta que a atual direção promove incentivos para alcance dos resultados obtidos. Depois da aquisição, houve mudanças na política de incentivos adotada pela empresa para que se alcance os resultados em relação ao que havia antes da aquisição? Comente por favor.
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Consultores Observação direta	27. Foram percebidas diferenças no nível de comprometimento das pessoas com o alcance dos resultados estabelecidos para a Extrativa depois da aquisição? Há alguma relação desse nível de comprometimento com o SCG implementado?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Observação direta	28. Houve diferenças pós-aquisição nos sistemas de planejamento e controle adotados na Extrativa para facilitar o alcance dos objetivos corporativos? Comente por favor.
Relatos formais e informais Documentos	Gerentes Colaboradores Observação direta	29. Depois da aquisição houve alguma determinação, norma ou procedimento que indicasse diferenças na forma de acompanhamento e controle dos resultados? Qual (is)?
Relatos formais e informais	Diretores	30. Qual a estratégia corporativa da adquirente?

Continua na próxima página.

Continuação da página anterior

Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Consultores	31. O SCG da Extrativa pós-aquisição foi concebido para facilitar o alinhamento entre as políticas de controle, as estratégias da empresa e os objetivos esperados da aquisição? Comente por favor.
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes	32. Há alguma relação entre a estratégia corporativa da adquirente e o SCG adotado na adquirida? Qual?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Consultores Observação direta	33. Existe um sistema claro (formal e informal) de avaliação de desempenho? Antes da aquisição havia?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores	34. Houve diferenças na forma de acompanhamento e mensuração dos resultados após a aquisição? Quais?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes	35. Como as pessoas e os processo são avaliados hoje e como eram antes da aquisição?
Relatos formais	Diretores Gerentes	36. Como são estabelecidos e como são avaliados os objetivos estabelecidos para a Extrativa?
Relatos formais e informais Documentos	Gerentes Colaboradores Observação direta	37. O atual SCG adotado estimula que as pessoas alcancem as metas estabelecidas e facilita sua visualização? Em que tal sistema se difere do anterior?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores	38. Os mecanismos formais e informais de controle foram usados para ajudar na implementação da estratégia corporativa da adquirente? De que modo isso ocorreu?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Consultores	39. Houve mudanças no controle das decisões estratégicas como grandes investimentos e planejamento estratégico depois da aquisição? Quais foram e como se desenvolveram?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes	40. Houve mudanças depois da aquisição na forma como são estabelecidos os objetivos e como é feita a avaliação dos resultados obtidos pela Extrativa por parte do corpo diretivo da Matriz?
Objetivo (3): analisar o efeito das transformações nas funções organizacionais da adquirida no desenho do SCG utilizado depois da aquisição.		
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Consultores Observação direta	41. A cultura local afetou o modo como o controle foi exercido depois da aquisição?
Relatos formais e informais Documentos	Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	42. A cultura de controle da adquirente tem influenciado no modelo de gestão adotado na Extrativa depois da aquisição? Comente por gentileza.
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Colaboradores	43. Houve mudanças no estilo gerencial ('jeito de ser') da Extrativa depois da aquisição? Quais?

Continua na próxima página.

Continuação da página anterior

Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Observação direta	44. Qual a função dos mecanismos formais e informais de controle no relacionamento da adquirida com a adquirente?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Consultores Observação direta	45. Qual a função dos mecanismos formais e informais de controle na integração da adquirida com a adquirente?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores	46. Pessoas de outras empresas do grupo ou consultores externos realizaram algum tipo de trabalho na Extrativa depois da compra que provocaram mudanças nos sistemas de acompanhamento e controle da empresa? Caso positivo, isso ocorria antes da aquisição da mesma maneira e com a mesma frequência?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Consultores	47. Houve mudanças na estrutura organizacional da Extrativa depois da aquisição? Caso positivo, essas mudanças afetaram o SCG adotado pós-aquisição?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes	48. De que modo a estrutura da adquirida foi integrada à estrutura do grupo? Como essa integração afetou o SCG adotado pós-aquisição?
Relatos formais e informais	Gerentes Colaboradores Observação direta	49. As pessoas se sentiram integradas à cultura de controle do novo grupo posteriormente à aquisição?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	50. Quais fatores facilitaram a integração e quanto tempo demorou o processo de adaptação à cultura de controle do Grupo FASA?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	51. Quais fatores dificultaram a integração e quais foram os obstáculos e problemas do processo de adaptação à cultura de controle do Grupo FASA?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes	52. As práticas de gestão existentes na Extrativa são semelhantes às praticas das demais unidades do grupo? Houve necessidade de modificação dessas práticas em decorrência da aquisição?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Consultores	53. A gestão de pessoas foi modificada depois da aquisição para facilitar o monitoramento das atividades e o controle sobre os resultados? Em que?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Observação direta	54. A direção do grupo procurou alterar a forma de controle sobre as decisões tomadas na Extrativa depois da aquisição? Há algum fato que esclareça essa preocupação?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	55. A falta de alguns controles adequados prejudicou a integração, a gestão, a aculturação e a geração de valor pós-aquisição? Comente por gentileza.

Continua na próxima página.

Continuação da página anterior

Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Consultores	56. A escolha do SCG que tem sido adotado pós-aquisição foi um processo planejado?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Consultores	57. Quando foi concebido o SCG a ser adotado na Extrativa houve preocupação com as comunicações, com as políticas de integração, com a criação de uma atmosfera de envolvimento das pessoas e com o uso de mecanismos formais e informais de controle? Comente por gentileza e explique, caso seja procedente, se e de que modo essas questões afetaram a concepção desse sistema.
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	58. O IGB informa que o atual CEO do Grupo visita a Extrativa sugerindo, influenciando, estimulando que as pessoas busquem os objetivos estratégicos do grupo. Comente, por gentileza, como tem sido a participação dele e como essa participação afeta no SCG adotado depois da aquisição? Antes da aquisição havia essa participação por parte do CEO e como ela afetava o SCG da época?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	59. Em que a existência de controles adequados ajudou, por outro lado, na integração, na gestão, na aculturação e na geração de valor?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	60. Houve diferenças na quantidade de controle (financeiro, de custos, de qualidade, de produtividade, sobre as pessoas, sobre a estratégia, sobre a gestão) exercida na Extrativa após a aquisição em relação ao que havia antes? Comente por gentileza e, se possível, aponte as diferenças.

Quadro 7: Roteiro de entrevistas, atores envolvidos e fontes de evidências utilizadas para analisar as mudanças no SCG.

Os resultados obtidos com a utilização do modelo de análise descrito nesta seção foram confrontados com o referencial teórico e com os achados anteriores para verificar inconsistências, para permitir um maior entendimento do problema investigado e, ainda, para verificar em que pontos eles corroboram, complementam ou refutam as teorias de base. Apresentadas as limitações desta pesquisa, a seguir, a quarta seção traz o relato do caso com a apresentação dos resultados da investigação realizada, a partir desse modelo.

5.6 Limitações da Pesquisa

Mesmo considerando as potencialidades do método empregado e a busca do pesquisador em manter-se isento de subjetividade, ao longo da pesquisa, não deixando margem para viés, é oportuno lembrar que, segundo Rea (2000), há limitações, e que os resultados encontrados não são generalizáveis por não se fundamentarem em uma série de dados quantitativos

calçados em testes adequados de validade e fidedignidade. É sábio recordar os argumentos de Vergara (2000: 11) que diz que é muito difícil que haja ‘neutralidade científica’ por ser a ciência uma efervescência de reflexões, discussões, contradições, sistematizações e res-sistematizações que lhe dão validade. Ela enfatiza que “não convém esquecer que as lentes do pesquisador, como as de qualquer mortal, estão impregnadas de crenças, paradigmas, valores. Negar isso é negar a própria condição humana de existir”.

Além, portanto, da impossibilidade de uma total objetividade pelo pesquisador há, ainda, uma limitação que se refere ao fato de que não foi possível entrevistar o gestor responsável pelo SCG antes da aquisição, pois ele foi desligado da empresa. Se tivesse sido possível, essa entrevista poderia enriquecer, ainda mais, os depoimentos coletados e os resultados encontrados. A ausência dessa entrevista, por sua vez, reduziu a capacidade de entendimento do pesquisador sobre o antigo sistema e reduziu, também, a possibilidade de realização de inferências, a partir das observações feitas nesta Dissertação. Em função dessa ausência, fez-se relevante construir-se o conhecimento sobre o antigo SCG por meio de documentos e dos depoimentos de outras pessoas que vivenciaram as mudanças nesse sistema e, dessa forma, foi possível realizar uma comparação do antigo SCG com o atual.

Em relação ao uso de entrevistas, Lakatos e Marconi (1991) apresentam algumas possibilidades de limitações que consistem em dificuldades de comunicação, incompreensão do significado das perguntas, influência do entrevistador, indisposição do entrevistado, baixo grau de controle da coleta de dados, tempo gasto e dificuldades em sua realização. Em relação aos estudos de caso, Yin (1984) afirma que alguns críticos têm dito que carecem de rigor, sofrem influência do pesquisador, fornecem pouca base para generalizações e consomem muito tempo. Entretanto, ele diz que há maneiras de evidenciar a validade e a confiabilidade do estudo; que o que se procura generalizar são as proposições teóricas e não os achados em si; e que nem sempre é necessário recorrer a técnicas de coleta de dados, que acabam consumindo muito tempo. Nesta seção, houve uma preocupação por parte do pesquisador em evidenciar a validade e confiabilidade deste estudo e em destacar as razões da escolha do método empregado.

Lee (1989) afirma que a capacidade de generalização é uma qualidade da teoria, que é evidenciada quando ela é testada e confirmada em diversas situações, seja através de estudos de caso, de testes de laboratório ou de experimentos estatísticos. Portanto, trata-se de um

problema de quaisquer tipos de pesquisa. Assim, a capacidade de generalização de uma teoria vem da execução de sucessivos testes em contextos diferentes – como esta Dissertação se propõe a fazer, ao contrastar resultados de estudos anteriores com uma nova realidade, através de um estudo qualitativo de caso.

Embora as observações de um estudo de caso, em particular, não possam ser replicadas, os resultados do estudo, confirmando ou não uma teoria, podem ser. Segundo Hamel *et al.* (1993), por exemplo, muitas teorias se basearam inicialmente em um estudo de caso ou objeto particular. Ele afirma que, muitas vezes, é dos estudos detalhados dos casos, ou objetos, que se originam uma ou mais teorias que podem ser validadas, no futuro, por outras investigações. Esse processo pode lhe proporcionar aplicabilidade geral dependendo das qualidades metodológicas dos casos selecionados e do rigor com que as análises foram conduzidas.

6 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E HISTÓRICO DA AQUISIÇÃO DA EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.

No capítulo anterior, foram apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram a consecução da presente pesquisa, os pressupostos analisados e o modelo de análise adotado. Neste capítulo, apresenta-se a Extrativa Metalquímica S.A. como objeto de investigação desta pesquisa, a partir de sua área de atuação, de seus objetivos e negócios, de suas características e das aplicações industriais e comerciais de seus produtos.

6.1 Apresentação da Empresa Extrativa Metalquímica S.A.

Fundada em 2002, a Extrativa Metalquímica S.A., conhecida como Grafite do Brasil, é uma empresa brasileira, do Grupo FASA Participações S.A., que concentra suas atividades na mineração e no beneficiamento de grafite natural cristalino de alta qualidade. O Grupo FASA é um empreendimento de capital essencialmente nacional, que está presente em seis estados brasileiros e em diversos setores da economia, com destaque nas áreas de fertilizantes, de mineração e de metalurgia de metais não ferrosos (FOLDER DA EMPRESA, 2009). Promove investimentos em suas unidades na prospecção, na pesquisa e no desenvolvimento de novos produtos para ampliar a capacidade de produção e para apresentar soluções inovadoras aos seus clientes. Investe também na gestão das questões ambientais, na tentativa de reduzir os impactos decorrentes de sua atividade produtiva e de cumprir com a legislação ambiental brasileira. A aquisição dessa empresa pelo Grupo FASA Participações está alinhada com a estratégia de crescimento corporativa desse Grupo que busca realizar investimentos com potencial de geração de riqueza em setores considerados estratégicos pela direção da empresa.

A Extrativa Metalquímica é, atualmente, detentora das maiores jazidas de grafite natural cristalino no Brasil. O teor do minério extraído nas minas dessa empresa é superior a 6% de carbono. Sua planta está situada ao sul do estado da Bahia, no município de Maiquinique, uma região de riqueza geológica na divisa com o estado de Minas Gerais. Nessa planta, se beneficia o minério, gerando grafita de diversas qualidades, com teor de carbono de até 99,97% – conseguida em função da qualidade da matéria prima e da tecnologia desenvolvida pela empresa. A grafita é um mineral não metálico inerte, composto essencialmente por carbono, de coloração preta à cinza metálico, de peso específico entre 2,1 e 2,3 g/cm³ e dureza

entre 1 e 2 Mohs. A grafita natural possui inigualáveis propriedades químicas, é inodora, sem sabor, atóxica e quimicamente inerte a ácidos e alcalinos, mesmo nas mais variadas condições. É um lubrificante natural quase sem igual e é um excelente condutor de calor e eletricidade, altamente refratário, com ponto de fusão em 3650°C, compressível, maleável, com grande resistência química, termal e à oxidação. Dentre outras aplicações, o grafite pode ser utilizado na indústria siderúrgica, automotiva, em fundições, como lubrificante e para produção de refratários, de baterias, de tintas, de lápis, de vernizes, de borrachas e de produtos químicos (MANUAL DA QUALIDADE, 2008).

O minério é extraído em minas a céu aberto, sem explosivos, uma vez que o minério é bastante macio, utilizando apenas tratores ou escavadeiras de pá frontal. O processo segue um plano de lavra, facilitando a seleção do minério mais adequado aos produtos finais. Após a extração, o minério é colocado em caminhões basculantes e transportado até o pátio de alimentação próximo à usina de beneficiamento.

O processo de produção foi desenvolvido pela Extrativa, levando em conta, o conjunto de variáveis relativas ao produto. O domínio da tecnologia produtiva aliada à alta qualidade da matéria prima apresentam resultados de alta qualidade, permitindo a concentração do grafite de até 98% de C, com capacidade de beneficiamento de 3000 toneladas de grafite mês (FOLDER DA EMPRESA, 2009: 1).

Depois da extração, o minério é, então, depositado e espalhado em camadas por tratores que formam pilhas de alimentação com o objetivo de reduzir a variação do minério em cada pilha e melhorar a homogeneização do mesmo. Normalmente, duas pilhas ou mais ficam no pátio de alimentação, visando garantir a alimentação da usina de beneficiamento de grafite (UBG). O processo de beneficiamento do grafite utiliza considerável volume de água por ser feito em base úmida e consiste de sucessivos estágios de moagem e flotação. A moagem é feita em moinhos de bola que possibilitam a liberação das partículas do grafite de suas impurezas e o processo de flotação é feito em células – onde o grafite é introduzido na forma de polpa, agitado através da injeção de ar e por agitadores mecânicos. Nesse processo, a presença de reagentes cria uma espuma para obter a aderência do grafite que sobe à superfície das células de onde é retirado por um processo de raspagem para utilização nas mais diversas aplicações a que se destina.

Algumas aplicações industriais, contudo, exigem teores de carbono superiores a 98%, que é o teor máximo obtido na UBG. Para atender ao mercado que utiliza essas aplicações industriais,

a empresa investiu no desenvolvimento tecnológico para consolidar o processo de purificação química. A Extrativa desenvolveu uma tecnologia de produção de grafite de alta pureza para ser utilizado “na fabricação de produtos nobres que requerem baixíssimos níveis de impureza como as pilhas alcalinas, os lubrificantes de alta performance, as tintas especiais ou ainda na indústria automobilística” (FOLDER DA EMPRESA, 2009: 2). Nesse processo, o grafite, após passar pelo processo de beneficiamento, é levado em forma de polpa concentrada, com uma pureza mínima de 95% para ser tratado com reagentes, em reatores químicos, e para eliminação das impurezas remanescentes da etapa anterior realizada na UBG. O processo é totalmente automatizado, evitando riscos de contaminação do produto e, sobretudo, das pessoas. Com ele, a empresa atinge teores de até 99,97% de carbono. Ao final do processo, a polpa de grafite carece de ser secada para retirar a água e os resíduos indesejáveis. O grafite é submetido a processos de lavagem e filtragem a vácuo e, posteriormente, secado em secadores a vapor. O vapor é utilizado para aquecimento em circuito fechado, não entrando, portanto, em contato direto com o grafite. Após o processo químico, o grafite é lavado intensamente com água desmineralizada, até atingir um PH neutro. A umidade restante é removida em filtros do tipo prensa e em secadores rotativos. Ao longo desse processo, a Extrativa trata os resíduos da planta química para tentar não poluir o meio ambiente (MANUAL DA QUALIDADE, 2008).

As especificações exigidas por cada cliente são diferentes entre si, em virtude dos diversos tipos de aplicação a que se destinam os produtos da Extrativa, necessitando de serem fornecidos em variados tamanhos e formas de partículas. Algumas técnicas de peneiramento e de moagem, por exemplo, são utilizadas para classificar as partículas do grafite concentrado, atingindo a distribuição granulométrica desejada. O peneiramento é mais utilizado para as partículas grossas em que se deseja obter uma curva granulométrica com distribuição uniforme e a moagem, a martelo ou a jato, é utilizada para diminuir o tamanho das partículas. No peneiramento, o grafite é trabalhado com o objetivo de se produzir grãos de grafite aglomerados com granulometria definida e com preocupação em se garantir um baixo índice de desagregação das partículas. O produto obtido são os briquetes usados como carburantes e aditivos de carbono, principalmente na siderurgia. Na moagem, o processo de micronização serve para produzir fios de grafite, após a saída da secagem, para ser utilizado na indústria química, entre outras.

Na Extrativa Metalquímica, existem procedimentos, instruções de trabalho e registros da qualidade para os diversos processos realizados. Cada produto que sai da empresa é identificado com etiquetas que permitem rastrear todo o processo, chegando à origem e ao local de extração do minério. A empresa garante a qualidade de acondicionamento e o transporte seguro. A embalagem do grafite é feita após a classificação do mesmo. O grafite é embalado em sacos de papel multi folhados, com peso variando entre 5 kg e 50 kg, que são posteriormente colocados em *pallets*, com peso, variando de 500 kg até 1400 kg. Dependendo da aplicação e do tipo, o grafite pode também ser embalado em grandes sacos de polietileno (com dimensões que variam de 1.000 a 1400 kg) e envolvidos em filmes para melhor proteção. A empresa prefere esses sacos sobre os de papel pela redução de movimentação e pela praticidade proporcionada. Tanto o mercado interno quanto o externo contam com estoque de produtos-padrão para o atendimento imediato dos pedidos. A cada embarque é expedido um certificado de análise garantindo a conformidade do produto. A garantia da qualidade dos produtos inicia-se na fase de prospecção do minério e continua no processo de seleção na mineração. Na usina de beneficiamento e na planta química, os processos são amostrados com periodicidade controlada. Todos os ajustes de parâmetros de processo são feitos com base nessas amostragens (MANUAL DA QUALIDADE, 2008).

A empresa possui um laboratório que permite análises e controle da qualidade dos produtos durante todo o processo. Equipado com espectrômetro de raios-X e espectrofotômetro de absorção atômica, nesse laboratório, é possível controlar tanto a composição química como as características físicas do minério. Adicionalmente, com esses equipamentos, busca-se pesquisar e desenvolver novos processos para aperfeiçoar a qualidade dos produtos produzidos na empresa.

Em 2005, a empresa identificou e mapeou seus processos, determinou a interação entre eles e tem buscado gerenciá-los para tentar assegurar uma política de melhoria contínua. Na ocasião, os recursos necessários à implantação da ISO 9001 na empresa, sejam financeiros ou humanos, foram disponibilizados pela direção. Nessa época, o SCG colaborou para monitorar, por meio de auditorias internas da qualidade, o desempenho dos processos e das pessoas, como preconizado por Gomes e Salas (1997). Os resultados de tais auditorias tem sido utilizados como fonte de ações corretivas e preventivas que são implementadas e verificadas, conforme estabelecido em procedimentos internos da empresa.

A diretora administrativo-financeira do Grupo FASA, que também é responsável pela área de Controladoria da Extrativa, relata que uma das maiores mudanças nas funções organizacionais depois da aquisição foi o processo de implementação desse programa de qualidade total. A qualidade teve impactos em todas as áreas e setores da empresa e foi responsável pela nova imagem institucional da Extrativa junto ao mercado.

O programa de qualidade estabelecido na época foi norteado por quatro objetivos que serviam para verificar como estava sendo atendido cada pilar desse programa. O primeiro pilar consistia em atender as expectativas dos clientes através das seguintes ações: atender as especificações dos clientes, manter pontualidade nos atendimentos, monitorar a satisfação dos clientes e garantir a qualidade dos produtos. O segundo pilar consistia em atender as expectativas dos acionistas através das seguintes ações: aumentar a produtividade, otimizar os investimentos, promover o crescimento, criar novos mercados e produtos, desenvolver novos clientes e proporcionar o gerenciamento da rotina. O terceiro pilar consistia em promover a melhoria contínua através das seguintes ações: qualificar fornecedores, manter estoque de materiais estratégicos, melhorar continuamente a qualidade dos produtos e utilizar novas tecnologias. O quarto pilar consistia em promover o desenvolvimento das pessoas através das seguintes ações: promover a integração da empresa com a comunidade, procurar preservar o meio ambiente, promover o desenvolvimento dos profissionais, motivar os funcionários e prevenir acidentes de trabalho (IGB, fev. 2006).

Atualmente, o programa de qualidade da empresa reside em “atender às expectativas dos clientes e acionistas, através da melhoria contínua da Extrativa Metalquímica, promovendo o desenvolvimento socio-ambiental” (MANUAL DA QUALIDADE, 2008: 3). Tal programa está alinhado com a missão da empresa que é apresentada da seguinte forma “somos uma empresa obstinada pelo crescimento com lucratividade, através da excelência dos nossos produtos e da satisfação de nossos clientes, colaboradores, acionistas e das comunidades com as quais interagimos” (IGB, jan. 2006). Essa missão é fruto da visão da empresa que estabelece o desejo de se tornar a líder mundial no fornecimento de grafite pelo cuidado com clientes, colaboradores e acionistas e pela promoção de um crescimento sustentável de sua participação no mercado nacional e mundial.

Em termos mundiais, as exportações da Extrativa Metalquímica começaram em dezembro de 2005 quando seguiu para a Venezuela a primeira carga com 50 toneladas (IGB, JAN 2006).

Tais exportações constituíram-se, desde então, em mais uma importante fonte de receitas para a empresa.

Nos dias de hoje, em meio à crise financeira internacional, a diretora administrativo-financeira relata que a Extrativa Metalquímica tem sido uma das empresas responsáveis por sustentar as operações do Grupo FASA, pois é uma das únicas empresas que está conseguindo gerar um superávit em meio à turbulência mundial. Ela explica, entretanto, que o volume de negócios tem sido consideravelmente afetado pela crise e que o faturamento foi bastante reduzido. Um engenheiro, funcionário do departamento comercial, relata que “houve meses durante a crise que o volume de vendas chegou a ser reduzido para 1/3 do habitual”. Ele diz também que a Extrativa, mesmo com a crise, ainda tem tido um papel estratégico no Grupo e que outras empresas já estão sem faturar desde meados de 2008 até os primeiros meses de 2009, só agravando a situação delas e da *Holding*.

A diretora administrativo-financeira acredita que a Extrativa Metalquímica tem hoje uma situação sólida e relata que a empresa já passou por situações piores. Ela afirma que, depois da aquisição, o volume de faturamento tem sido crescente ao longo do tempo e que a empresa tem conseguido vender toda a produção. “O desafio da Extrativa tem sido o aumento da produção, que tem batido novos recordes a cada ano”. A facilidade no escoamento da produção decorre da qualidade, do preço dos produtos e da imagem consolidada da empresa no mercado nacional e internacional, que tem ajudado para que os produtos da empresa consigam uma grande penetração junto a seus clientes.

6.2 Histórico da Aquisição da Extrativa Metalquímica S.A.

Antes da aquisição, a Extrativa Metalquímica S.A. denominava-se Mamoré Mineração e Metalurgia Ltda. e pertencia ao Grupo Paranapanema S.A.. Fundada em 1961, para atuar no setor de construção civil pesada, a Companhia Paranapanema começou a ter suas atividades diversificadas a partir de 1965, com o ingresso na área de mineração. Em 1971, na mesma época da abertura de capital, iniciou investimentos na pesquisa e desenvolvimento da produção de estanho, resultando na constituição de duas empresas. A Taboca que atuava na extração de cassiterita e a Mamoré que atuava no setor da metalurgia do estanho e na fabricação de ligas. No início dos anos 80, Grupo Paranapanema figurava como importante produtor de cassiterita com exploração de jazidas em Rondônia e dedicação à metalurgia do

estanho. Com a confirmação das reservas da mina de Pitinga, que foram incorporadas às atividades em 1982, esse Grupo passou a atuar de forma mais intensa na área de mineração. Em 1994, constituiu a Cibrafértil, com o propósito de utilizar produtivamente o ácido sulfúrico, um subproduto das operações da Caraíba Metais. Em dezembro de 1995, um *pool* de fundos de pensão liderado pela PREVI, adquiriu o controle acionário do Grupo Paranapanema, assim como o controle da Caraíba Metais, da Eluma e da Companhia Paraibuna de Metais, mediante o pagamento de 50,0% do preço de aquisição de cada uma dessas sociedades. Em fevereiro de 1996, o *pool* de fundos de pensão liderado pela PREVI efetuou o pagamento do restante do preço de aquisição dessas Companhias (PARANAPANEMA, 2009a).

Após a aquisição do controle acionário pelos fundos de pensão e a profissionalização de sua administração, o Grupo Paranapanema passou a concentrar os investimentos no segmento de metais não-ferrosos. Aos ativos da área de estanho, compostos de mineração e metalurgia, somaram-se as metalurgias de cobre e de zinco, além da fabricação de produtos finais de cobre, ficando as atividades concentradas em 5 divisões operacionais, por segmento de atuação: Caraíba Metais (cobre e subprodutos), Eluma (laminados, barras, tubos e conexões de cobre e outras ligas), Mamoré (estanho e minerais industriais), Cibrafértil (fertilizantes) e Paraibuna (zinco e subprodutos). Com essa nova configuração, o Grupo passou exercer o papel de *holding* sem atividade operacional. Nos anos seguintes, foram efetuados esforços para reestruturar o endividamento, que havia aumentado com a nova configuração do Grupo, em meio à crise asiática de 1997, às conturbações no leste europeu de meados de 1998 e à desvalorização cambial de 1999 (PARANAPANEMA, 2009b).

Até o ano de 2000, a Mamoré Mineração e Metalurgia Ltda., subsidiária do Grupo Paranapanema, lavrava minério de grafite no município de Maiquinique (BA). A planta de beneficiamento tinha capacidade para produzir 6.000 toneladas/ano. A produção em 2000 foi de 4.163 toneladas, com teores variando entre 75% a 99,0% de carbono. O teor de carbono do principal produto do ano de 2000 era de 92,0%. Em 2001, a Mamoré Mineração e Metalurgia Ltda. definiu uma nova fase para sua unidade localizada em Maiquinique (BA), dando início à produção e comercialização de um produto por ela denominado 'grafite químico'. Esse era um produto de alto valor comercial destinado às indústrias de pilhas alcalinas, que consiste num mercado com rigorosas normas de qualidade dos produtos. Nessa época, a Mamoré investira no desenvolvimento de tecnologia e estava prevendo uma nova fase industrial para a

empresa no ano 2001 com uma produção anual prevista para 1200 toneladas, naquele ano, com 99,0% de teor de carbono (DNPM, 2001). A expectativa existente para o ano de 2002 consistia numa nova fase de expansão e desenvolvimento tecnológico objetivando produzir 800 toneladas por mês com teores entre 75% e 99% de carbono. Na verdade, nesse ano nenhuma venda foi realizada e a Mamoré Mineração e Metalurgia Ltda. acabou sendo vendida, em novembro de 2002, para o Grupo FASA Participações, uma *holding* cujo escritório central localiza-se em Minas Gerais (DNPM, 2003).

Segundo relatos de antigos colaboradores, o Grupo Paranapanema não acreditava muito no potencial de crescimento da empresa e não realizava um acompanhamento e controle consistente das atividades da Mamoré. Adicionalmente, houve falhas técnicas e gerenciais que culminaram no fracasso da empresa. Na visão do atual supervisor de operações, o engenheiro responsável pela mineração, pelo almoxarifado e pela manutenção industrial, a forma de mineração desenvolvida pela Mamoré acabou por estrangular a mina. Ele relata que o processo de extração do minério que deveria estar sendo feito de cima para baixo estava sendo feito na encosta do barranco e que o material estérreo, que não continha minério, era jogado morro abaixo. Essa forma de mineração acabou por gerar excesso de retrabalho e tornar quase inviável o processo de mineração, em virtude do sucessivo aumento de custos desse processo.

Depois da aquisição, a Extrativa ficou mais de um ano retirando apenas material estérreo de cima para baixo para viabilizar, novamente, a mina. Atualmente, há uma constante preocupação com a forma de extração do minério e um monitoramento e controle efetivo de tal processo pela diretoria da empresa que verifica diariamente o andamento das atividades na mina. O mais antigo colaborador da empresa confirma essa história e completa dizendo que, “antes da aquisição, a Mamoré não se preocupava em controlar a maneira como atividade de mineração era desenvolvida e nem mesmo controlar a forma de alimentação da produção”. O engenheiro supervisor de operações explica que é necessário ter informações sobre o teor de minério da pilha de alimentação da indústria para que haja uma maior padronização do produto, permitindo que não ocorra desperdícios nem faltas. Ele diz que, hoje, a direção da empresa utiliza o SCG para monitorar as atividades realizadas na empresa desde o processo de extração do minério até depois que o produto tenha sido entregue ao cliente final. As informações para acompanhamento da produção são geradas a partir das análises químicas, das características do produto, das especificidades do processo produtivo e das necessidades

dos clientes. A direção utiliza essas informações com o objetivo de que haja redução de custos, dentro das especificações técnicas necessárias para cada produto.

A aquisição da Mamoré Mineração e Metalurgia Ltda. pelo Grupo FASA pode ser considerada do tipo conglomerado, segundo a classificação estabelecida por Jones (1985a), por ser de uma empresa de diferentes negócios da matriz e sem interesses comerciais comuns. Segundo Porter (1987), esse tipo de aquisição não envolve qualquer ligação entre as unidades de negócios e, muitas vezes, as adquirentes acabam revendendo aquilo que compraram porque, nessas empresas, as estratégias adotadas acabam por dissipar ao invés de criar valor para os acionistas. Os resultados deste estudo, entretanto, demonstram o contrário, pois a aquisição da Extrativa demonstrou ser bem sucedida e apresentou um histórico de grande geração de valor. Segundo relato do gerente-geral da adquirida, que atuou como supervisor de operações encarregado do planejamento e controle da produção (PCP), “a Extrativa é uma empresa de sucesso que vem alcançando fantásticos níveis de produção ao longo do tempo”. A diretora administrativo-financeira, reforçando os argumentos do gerente-geral, diz que “hoje, a Grafite é uma das empresas mais rentáveis do Grupo que, além de oferecer a oportunidade de se vender toda a produção, gera um fluxo de caixa quase constante ao longo do ano”.

7 ANÁLISE DAS MUDANÇAS NO SCG DA EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.

No capítulo anterior, foi apresentada a empresa, suas características e de seus negócios, além da aplicação industrial e comercial de seus produtos. Adicionalmente, apresentou-se o histórico da aquisição da Extrativa Metalquímica S.A. Neste capítulo, analisam-se as mudanças no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. a partir das características do sistema adotado antes e depois da aquisição. De maneira complementar e para facilitar a investigação dessas mudanças, descreve-se e discute-se, no decorrer deste capítulo, o efeito da estratégia corporativa e das transformações nas funções organizacionais no desenho do SCG adotado na adquirida.

7.1 Análise das Mudanças no Grau de Conformidade do SCG da Adquirente e da Adquirida

Na visão da diretora administrativo-financeira, o SCG da época da Mamoré era bastante confuso e rudimentar. Ela lembra que “os relatórios a que teve acesso na época da aquisição indicaram que o SCG anterior era muito precário, pois não havia quase nenhum tipo de informação e não havia nenhum balancete ou balanço patrimonial segregado só com informações da empresa a ser adquirida”. Essa diretora explica que havia poucos dados como uma relação de imobilizado, mas que a maior parte deles era incompleta e inconsistente. Na hora que pegou esses dados para analisar, ela relata que teve grandes dificuldades até para avaliar minimamente a empresa.

Essa diretora recorda que “os dados estavam muito misturados aos de outras empresas e que, por isso, estava muito difícil de analisar a posição econômico-financeira da empresa”. Como medida paliativa ainda pediu um detalhamento de informações ao Grupo vendedor que, na verdade, foi de pouca valia, pois informou que as pessoas daquele grupo tiveram dificuldade em segregar o que era relevante e fornecer os dados necessários para a avaliação da empresa-alvo. A diretora administrativo-financeira afirma que no início das operações da Extrativa Metalquímica, o SCG utilizado ainda era bastante simples, relatando que esse sistema foi se sofisticando ao longo do tempo para permitir que a empresa acompanhasse as exigências do mercado.

O SCG passou a se tornar mais efetivo quando foram estabelecidas ‘Instruções de Trabalho e Registros da Qualidade’ que auxiliavam na execução das tarefas e na definição da maneira de se registrar o resultado das medições realizadas no processo. Atualmente, há um detalhamento das atividades para estimular a sua execução dentro de um mecanismo de melhoria continuada em que consta o objetivo do processo, a área responsável, os elementos de entrada e de saída, as funções envolvidas, os documentos externos aplicáveis, os registros da qualidade e os indicadores criados para monitorar cada processo. Foram estabelecidos registros da qualidade e procedimentos específicos como forma de controlar os documentos da empresa e para garantir que essa documentação é mantida prontamente identificável e recuperável.

A diretora administrativo-financeira, entretanto, relata que ao longo do tempo foram ocorrendo transformações e ajustes nos sistemas de acompanhamento e controle da Extrativa para que houvesse uma conformidade administrativa entre as práticas adotadas na adquirente e na adquirida, corroborando com os achados de Jones (1985b) e de Granlund (2003). Algumas mudanças nas técnicas de controle foram introduzidas de forma relativamente rápida, depois da aquisição da Extrativa Metalquímica. Nesse sentido, os resultados observados neste estudo confirmam as afirmações de Wallace (1969). Esse autor dizia que adquirentes bem sucedidos geralmente se movem rapidamente para estabelecer controles adequados sobre suas novas aquisições, especialmente, sobre o caixa, os dispêndios financeiros e os estoques.

Depois da aquisição, a adquirente modificou uma parte de seus controles e também introduziu novos SCG na adquirida, em linha com os estudos de Nilsson (2002), Calori, Lubatkin e Very (1994), Gomes *et al.* (2000), Barros e Héau (2001), Child, Faulkner e Pitkethly (2001), Barros (2003), Jones (1985a, b) e Granlund (2003). Além das mudanças no SCG a matriz introduziu novos métodos de trabalho e sistemas de gestão, corroborando, também, com os achados de Jones (1985a, b), Gomes *et al.* (2000), Barros e Héau (2001), Child, Faulkner e Pitkethly (2001) e Barros (2003).

Já os resultados empíricos verificados por Jones (1985a, b) e por Child, Faulkner e Pitkethly (2001) não foram integralmente confirmados, pois a direção do Grupo FASA buscou estabelecer logo depois da aquisição um maior controle sobre as operações e sobre as finanças corporativas, contabilidade e dispêndios de capital. Não se observou, entretanto, um estabelecimento rápido de um mecanismo de prestação de contas em bases mensais, sobre a

autoridade delegada – que foi centralizado no centro corporativo – e sobre o orçamento, que ainda não é utilizado de maneira formal na empresa. De modo complementar, contudo, percebeu-se através do depoimento da diretora administrativo-financeira que, logo depois da aquisição, houve uma centralização dos controles contábeis, fiscais, tributários, jurídicos, de pessoal, sobre as operações de comércio exterior, sobre as vendas e sobre as compras na Matriz, em Belo Horizonte. Uma síntese das mudanças no grau de conformidade do SCG da adquirente e da adquirida pós-aquisição pode ser observada no Quadro 8.

<i>Análise do grau de conformidade entre adquirente e adquirida</i>	
Resultados anteriores analisados	Resultados deste estudo
1) A matriz introduz novos métodos de trabalho e sistemas de gestão.	Corroboram com os anteriores.
2) A matriz introduz novos SCG em suas novas subsidiárias.	Corroboram com os anteriores.
3) As adquirentes definem em que medida os novos sistemas tem que se ajustar a nova realidade do grupo.	Corroboram com os anteriores.
4) As empresas estrangeiras adquiridas adotam os mesmos princípios gerais de suas matrizes.	Confirmam sendo a adquirente nacional e complementam, pois algumas transformações que ocorreram na adquirida foram, depois, transferidas para a adquirente.
5) Há uma conformidade administrativa entre as práticas adotadas na adquirente e na adquirida.	Corroboram com os anteriores.
6) Diferentes estilos de aquisição são acompanhados de diferentes graus de conformidade nos SCG.	Não foi possível observar por tratar-se de um estudo de caso único
7) O objetivo das mudanças no controle consiste na eficácia do SCG – avaliada em função da conformidade existente entre a companhia adquirente e adquirida.	Corroboram com os anteriores.
8) Algumas mudanças nas técnicas de controle são introduzidas relativamente rápidas, especialmente, as voltadas para prover controle sobre as operações, sobre as finanças e sobre a autoridade delegada – como orçamento, contabilidade, dispêndios de capital e prestação de contas em bases mensais.	Confirmam parcialmente e complementam os anteriores, pois algumas dessas técnicas não foram introduzidas rapidamente e outras que não foram previstas na literatura acabaram sendo implementadas rapidamente.

Quadro 8: Modelo de análise do grau de conformidade entre adquirente e adquirida.

Os depoimentos indicam que ao longo do tempo a adquirente foi introduzindo novos métodos de trabalho e novos SCG para facilitar o acompanhamento da operação em todas as suas fases. O supervisor de produção, por exemplo, diz que “o PCP passou a controlar todos os setores e a buscar estabelecer um controle sobre os resultados e um controle sobre os custos de todas as áreas, além de facilitar a visualização e a eliminação dos gargalos”. As mudanças no SCG, todavia, não se limitaram ao PCP, mas abarcaram outras áreas e setores da adquirida.

O objetivo das mudanças no SCG era fazer com que esse sistema se tornasse mais eficaz e possibilitasse um controle mais efetivo das pessoas e dos processos. A adquirente buscou que houvesse uma maior conformidade entre os seus sistemas e os da adquirida e foi promovendo, gradualmente, alterações no modelo gerencial da adquirida para facilitar a avaliação do desempenho em todas as áreas. Nesse sentido, uma parte do SCG foi utilizada para promover a mensuração do desempenho, como preconizado por Jones (1985a), e avaliação dos resultados obtidos, segundo os objetivos determinados pela alta direção.

Depois da aquisição, além da centralização de parte dos controles na matriz, a adquirente começou a melhorar a forma de controle sobre a produção. Assim, sempre que existe capacidade ociosa, em função de um volume de pedidos de clientes inferior à capacidade produtiva da Extrativa, a produção é voltada para os produtos que são mais vendidos para manter um estoque estratégico desses produtos. O planejamento da produção de grafite passou a ter como referência os requisitos definidos pela empresa e aprovados pelos clientes (MANUAL DA QUALIDADE, 2008). O líder de produção do turno da noite lembra que na época da Mamoré havia menos controles e relatórios para acompanhamento. Ele diz que não se acompanhava todo o processo, como acontece nos dias de hoje, e que ocorria muito desperdício. Além disso, afirma que, muitas vezes, eram realizados investimentos de maneira inadequada, que se gastava muito sem objetividade e que os projetos não eram bem elaborados. Esse líder relata que nos dias de hoje há mais controles operacionais, de custos, sobre resultados e que o SCG é orientado para o aumento da lucratividade.

O SCG aborda não só questões produtivas, mas se desenvolve ao longo de todo processo com medidas sobre estoque, mineração, alimentação, produção, qualidade, eficiência e eficácia. No entendimento do Líder de produção do turno da noite “essa forma de controle é também uma forma de redução de custos, pois se você não tem controle não sabe o que está gastando”. Ele explica que o SCG é necessário na empresa para verificar os gastos e os resultados dos processos, a quantidade e a qualidade da produção, a lucratividade dos produtos por área, setor e turno de trabalho, as especificações técnicas e a satisfação dos clientes. Esse líder lembra que depois da aquisição há uma preocupação maior com o registro e a transmissão de informações que são compiladas em relatórios e depois reportadas para a matriz. O líder de produção do turno da noite relata que “todos os funcionários, de todas as áreas (...) tem algum tipo de anotação, tem algum tipo de controle. São eles que anotam e passam [os dados] para os líderes detalharem seus relatórios”. Ele explica que, nos dias de hoje, as pessoas trabalham

alinhas com os gestores, que passam as cobranças da direção, as especificações, os ajustes necessários no processo e todos os detalhes que careçam de ser conhecidos pelos funcionários. Esse líder complementa dizendo que “além de tudo, a empresa tem um sistema de controle de qualidade que ajuda muito no trabalho” por facilitar a visualização das especificações produtivas e das necessidades dos clientes.

A diretora administrativo-financeira concorda que depois da aquisição houve mudanças no SCG para que se aumentasse o grau de conformidade entre as práticas da adquirente e da adquirida e que foi a matriz que determinou o momento e a forma de introdução das mudanças, como preconizado por Jones (1985b), Child, Faulkner e Pitkethly (2001) e Granlund (2003). O Supervisor de produção, contudo, explica que, dentre as mudanças gerenciais observadas depois da aquisição há uma com maiores implicações e com maior significado prático. Ele diz que a principal diferença na gestão consiste na visão estratégica trazida pelo CEO do Grupo: que investe no ponto certo, buscando alavancar melhorias no desempenho operacional, financeiro e gerencial.

7.2 Análise do Efeito da Estratégia Corporativa nas Mudanças do SCG

A Diretora administrativo-financeira disse que as mudanças realizadas depois da aquisição foram extensivas e profundas. Na parte contábil, criou-se uma nova entidade e, do ponto de vista financeiro, buscou-se estabelecer estratégias que permitissem que a empresa se tornasse sustentável ao longo do tempo. Ela explica que a postura e o envolvimento do CEO do Grupo FASA foram decisivos no sucesso do negócio, que passou a ser acompanhado de perto, corroborando com o pensamento de Larsson e Lubatkin, (2001) e de Nilsson (2002).

Segundo o CEO do Grupo FASA, do ponto de vista estratégico, “a perspectiva traçada para o primeiro momento pós-aquisição era a de realizar esforços e investimentos para fazer com que a adquirida não desse prejuízo. Em um segundo momento, a estratégia traçada consistia em tornar o negócio lucrativo e promover um aumento de produção e de vendas”. Para médio e longo prazos, porém, traçaram-se estratégias e realizaram-se investimentos para tentar tornar a empresa num negócio cada vez mais auto-sustentável, próspero e promissor.

Na Extrativa Metalquímica, atualmente, a direção busca definir estratégias condizentes com as suas capacidades fundamentais corporativas na tentativa de aproveitar as oportunidades que

o ambiente apresenta, em linha com o pensamento de Andrews (1971). Uma síntese do efeito da estratégia corporativa nas mudanças do SCG pós-aquisição pode ser observada no Quadro 9.

<i>Análise do efeito da estratégia corporativa nas mudanças do SCG</i>	
Resultados anteriores analisados	Resultados deste estudo
9) O alinhamento entre as políticas de controle, as estratégias da empresa e os objetivos esperados da aquisição é essencial para o sucesso da mesma.	Corroboram com os anteriores.
10) Há mudanças, em menor ou maior grau, no SCG para facilitar a consecução das estratégias.	Corroboram com os anteriores.
11) Há mudanças, em menor ou maior grau, no SCG para alavancar vantagens competitivas.	Corroboram com os anteriores.
12) Aquisições de empresas com negócios não relacionados tendem a dissipar valor para o acionista.	Rejeitam os anteriores.
13) Há a necessidade de investimentos em SCG para acompanhar o desempenho do negócio e para facilitar a integração.	Corroboram com os anteriores.
14) Em condições de mudanças rápidas e extremas há maior relevância do planejamento estratégico e maior ênfase nas informações para orçamentos e planos.	Confirmam parcialmente: a empresa ainda não conta com um orçamento formalizado e só recentemente, em decorrência da crise, passou a haver uma maior preocupação com o planejamento e uma maior ênfase em informações.
15) A nova subsidiária se torna uma unidade de negócios responsável pelo alcance dos objetivos globais da corporação.	Corroboram com os anteriores.
16) O desempenho das adquiridas sofre influência da herança administrativa do país de origem das empresas adquirentes e dos mecanismos de controle adotados por essas empresas.	Confirmam parcialmente: a cultura de controle da adquirente influenciou na adquirida. Complementam: observou-se que a herança administrativa afetou e foi afetada pelas diferenças regionais.
17) Deficiências no SCG causam sérios problemas gerenciais depois da união e diminuem o valor da empresa.	Corroboram parcialmente com os anteriores: tais deficiências reduziram a possibilidade de maior geração de valor.
18) O SCG busca mensurar não somente indicadores financeiros – ROI, ROA, EVA, capital de giro, endividamento – como também a satisfação dos clientes e funcionários e indicadores de eficiência e de qualidade, dentre outros.	Corroboram com os anteriores.
19) A importância do SCG vem da potencialidade em facilitar a integração organizacional, em motivar as pessoas, em assistir a tomada de decisão e em prover a mensuração do desempenho.	Corroboram com os anteriores.
20) O SCG tem sua importância ampliada nos dois primeiros anos depois da aquisição por funcionar como mecanismo de integração, coordenação e monitoramento.	Não observado. Observou-se nos primeiros anos uma preocupação com a produção e só depois do programa de qualidade total que se observou uma maior relevância do SCG.
21) O papel do CEO tem sua importância ampliada na integração e no controle das pessoas e das atividades	Corroboram com os anteriores e complementam: o envolvimento do CEO foi essencial no alcance dos resultados, embora, algumas vezes, o estilo centralizador dele dificultou a tomada de decisões.

Quadro 9: Modelo de análise do efeito da estratégia corporativa nas mudanças do SCG.

Foi observado que a estratégia corporativa no Grupo FASA, embora não muito explícita e formalizada, consiste em uma diretriz estratégica geral. Assim, a estratégia observada, neste caso, consiste na direção geral em que a empresa planeja mover-se para atingir seus objetivos, como preconizado por Anthony e Govindarajan (2002). Vários relatos indicam que a visão do CEO do Grupo, que ajuda a caracterizar a estratégia corporativa da adquirente, consiste em desenvolver as capacidades da empresa para aproveitar as oportunidades do mercado.

Segundo informações veiculadas no informativo interno da empresa, houve várias transformações na Extrativa que influenciaram o desenho do SCG para ajudá-la a atingir os objetivos estratégicos estabelecidos pela direção da empresa, como preconizado por Nilsson (2002), Calori, Lubatkin e Very (1994), Gomes *et al.* (2000) e Child, Faulkner e Pitkethly (2001). Nesse sentido, foram realizados vários investimentos para ampliação da capacidade produtiva (IGB, mai. 2006) como a compra de um jogo completo de espirais e de outros equipamentos, a construção de um muro de contenção perto do briquete da fábrica e a realização de obras civis na UBG (IGB, fev. 2006).

Em abril de 2006, foi instalado um filtro a vácuo para a recuperação de grafite, evitando, assim, o desperdício do produto (IGB, abr. 2006) e em junho de 2006, chegou ao laboratório o equipamento de Raios-X *Jordan Valley* para ser utilizado nas análises dos produtos da planta química, bem como nas análises de amostras da mina. Foi, também, trocada a central telefônica visando uma melhoria no sistema de comunicações da empresa e feito um melhoramento da estrutura da plataforma de abastecimento de água da fábrica, deixando-a móvel, para poder acompanhar o nível da água da barragem (IGB, jun. 2006).

Em julho de 2006, as mudanças visavam triplicar o processo de beneficiamento de grafite, como as realizadas no circuito de produção na parte de britagem e flotação. Foram instalados os seguintes equipamentos: um novo moinho, um novo tanque, duas espirais, um novo classificador objetivando um aumento tanto na quantidade quanto na qualidade do sistema de produção.

Na ampliação do sistema de produção foram instalados novos briquetadores, para proporcionar a Extrativa um aumento de produção no quesito de produto briquetado, além da construção de uma nova caixa d'água com capacidade para 400 mil litros e da abertura de poços artesianos para atender ao novo sistema de ampliação da fábrica (IGB, ago. 2006).

Foram reorganizados o sistema de estocagem e de armazenagem de materiais, com a criação de uma nova pilha de minério no setor da britagem. O objetivo estratégico era não deixar faltar alimentação para a produção e facilitar o planejamento da produção (IGB, dez. 2006). Foi realizado um projeto de aterro da área entre a Planta Química e a UBG e foram instaladas duas novas bombas helicoidais nos filtros tipo prensa, visando acompanhar a ampliação da UBG. Essas bombas tinham o dobro da capacidade de produção das anteriores e tinham a função de acelerar o sistema de filtragem do grafite. Foi, ainda, realizada a montagem do sistema de despoeiramento dos briquetadores (IGB, abr. 2007) e foram concluídas as obras e instalações dos equipamentos do laboratório de controle de qualidade da planta química. O novo laboratório passou a contar com aparelhos de grande precisão para realizar análises de grafite de alta pureza, fabricados pela planta química (IGB, mai. 2007).

Obras civis de melhoria em seu espaço físico foram realizadas tais como o calçamento da área da portaria até o escritório da empresa, facilitando a locomoção dos funcionários e veículos que passam por esta área e a construção de um novo galpão de almoxarifado para estoque de materiais. Foi entregue pelo setor da manutenção e obras um novo vestiário masculino e feminino com as instalações prediais completas como também foi realizada a reestruturação das baterias de flotação (IGB, mai./ jul. 2007). Foi realizada a compra de dois secadores completos para os setores da Planta Química e da UBG. O setor de obras da Extrativa Metalquímica também construiu galpões para o novo almoxarifado, realizou a pavimentação da área da portaria até o setor administrativo da empresa, reformou a sede e o antigo vestiário – para instalação da nova sala da manutenção elétrica. Paralelamente aos investimentos em infra-estrutura, foram comprados 06 alqueires de terras vizinhas à mina para aumentar a área de mineração (IGB, jul. 2007).

Alguns outros investimentos se referem à conclusão das obras do novo galpão do almoxarifado, a instalação de 06 novas baterias de recuperação de grafite, a compra de um caminhão e de uma motoniveladora para a mineração, a instalação de postes na área da portaria ao escritório e a troca de alguns insumos. Dentro da estratégia de redução de custos, deixou-se de utilizar querosene, BPF e silicato, gerando, assim, uma economia de 40% nos gastos com esses itens e houve a instalação do moinho FEY, que trouxe um maior aproveitamento do minério (IGB, out. de 2008). O Supervisor de produção relata que por traz de todos esses investimentos está a estratégia traçada pela diretoria – ampliar a capacidade produtiva e atender as expectativas dos clientes. Ele explica que depois da aquisição houve

maior cobrança e pressão por resultados e, ainda, que a matriz passou a traçar objetivos e metas para todos os setores da empresa que, nos dias de hoje, precisam de se empenhar para alcançá-los. Tal fato está alinhado com os resultados dos estudos de Child, Faulkner e Pitkethly (2001). Esses autores perceberam que, depois da aquisição, a nova subsidiária se torna uma unidade de negócios do novo Grupo, sendo, portanto, responsável pelo alcance dos objetivos da corporação.

O Supervisor de produção lembra que antes da aquisição “a Mamoré não conseguiu alcançar seus objetivos de produção, pois deveria ter investido mais em equipamentos ao invés de beleza”. Esse supervisor complementa dizendo que a empresa hoje é muito mais eficiente do que antes. Para exemplificar, ele afirma que a empresa vem aumentando sua capacidade de moagem, flotação, secagem e briquetagem – o que culmina num potencial produtivo muito maior. O supervisor de produção relata que há um significativo contraste na forma de controle e gestão das duas empresas, ainda diz que se hoje se comemora o fato de que a Extrativa chegou a produzir mais de 2000 (duas mil) toneladas por mês, na época da Mamoré “quando a empresa chegou a produzir 300 (trezentas) toneladas, aquilo foi uma alegria muito grande”.

Depois da aquisição, o foco estratégico dos negócios da Extrativa Metalquímica passou a ser na busca de diferenciais competitivos para destacar a empresa aos olhos dos clientes em relação aos concorrentes. Algumas transformações ocorreram no SCG para alavancar as vantagens competitivas, para facilitar a integração e para acompanhar o desempenho do negócio como preconizado por Gomes *et al.*, (2000), Nilsson (2002) e Barros e Héau (2001). Na opinião do gerente-geral a estratégia de negócios da empresa, de forma simples, consiste em atender as necessidades dos clientes. Nesse sentido, ele diz que todos os esforços realizados pela direção, pelos gestores e por todos colaboradores são orientados para atender as expectativas dos clientes. A diretora administrativo-financeira complementa dizendo que a Extrativa Metalquímica não se preocupa tanto em competir com os concorrentes vendendo com preços mais baixos, mas sim, em criar novos produtos, desenvolver os atuais e agregar valor aos mesmos. Ela ressalta, entretanto, que muitas vezes a direção acaba concedendo prazos mais dilatados para fidelizar os clientes. Em outros casos a direção tenta fechar contratos de longo prazo com preços e condições mais atrativos para manter uma estabilidade produtiva ao longo do tempo.

As ações realizadas pela empresa no intuito de atender as expectativas dos clientes são norteadas por três preceitos estabelecidos no manual da qualidade, que são: atender aos requisitos dos clientes, manter a pontualidade nos atendimentos e monitorar a satisfação dos mesmos. Tais ações são decorrentes das expectativas dos acionistas de aumentar a produtividade, de desenvolver novos clientes, de criar novos mercados e de fazer com que a empresa mantenha uma lucratividade sustentável de longo prazo (MANUAL DA QUALIDADE, 2008). Na área comercial, na medida que a empresa vinha se reestruturando, foram realizadas ações para aumentar o volume de vendas no Brasil e no exterior. Uma comparação do volume de produção, antes e depois da aquisição, pode ser observada no gráfico 1.

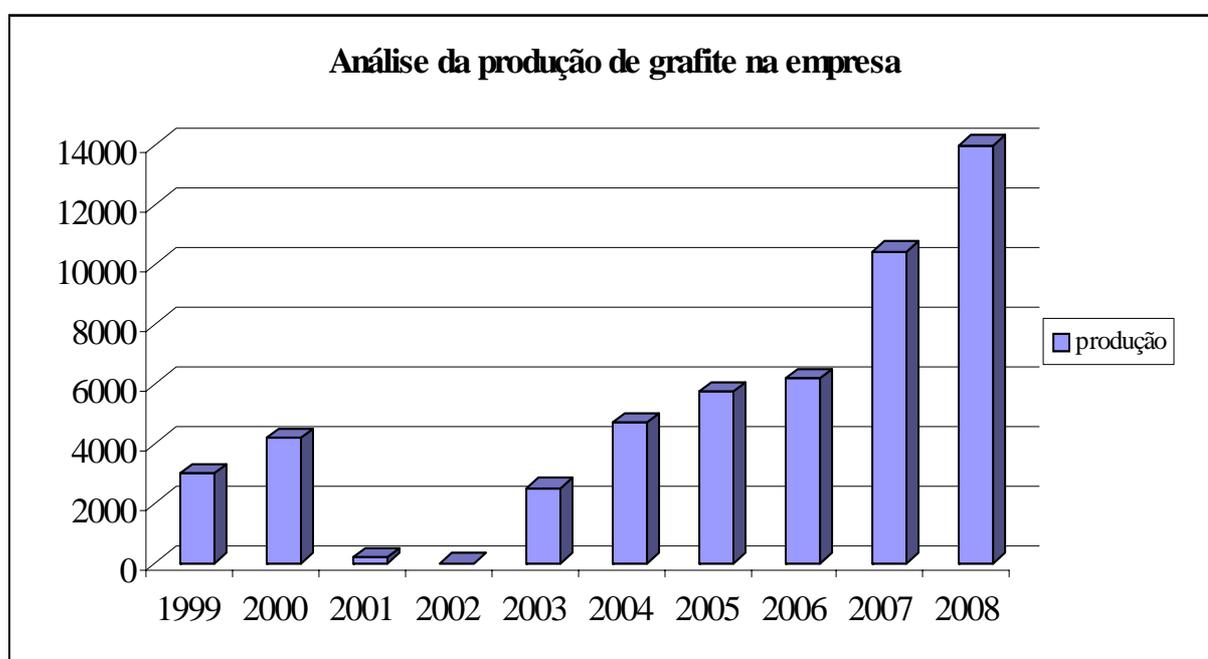


Gráfico 1: Análise do volume de produção anual antes e depois da aquisição.

Fonte: elaboração própria com base em informações fornecidas pela empresa e extraídas do site do DNPM.

A partir da análise da produção, ao longo de dez anos, pode-se observar que a produção depois da aquisição iniciou-se em um nível abaixo do máximo que a Mamoré conseguira produzir no ano de 2000. Percebeu-se também que essa empresa quase não produziu nada nos dois últimos anos anteriores à aquisição, com base nesses dados. Segundo alguns relatos, entretanto, houve produção, mas voltada para outro tipo de produto para o qual ela ainda não tinha mercado e por isso não realizou negócios nesse período. Com base nesses dados, pode-se observar ainda que a produção depois da aquisição foi crescente ao longo do tempo partindo de um patamar de pouco mais de 2000 toneladas por ano para cerca de 1400

toneladas. Esse aumento na produção foi possível em função da estratégia de crescimento traçada pelo Grupo FASA para a Extrativa Metalquímica S.A. e de um conjunto de ações mercadológicas realizadas para aumentar as vendas.

Dentro do conjunto de ações mercadológicas realizadas, a Extrativa Metalquímica objetivando ampliar seu quadro de clientes e desenvolvimento de novos mercados participou de feiras e eventos nacionais e internacionais. Algumas delas foram a ‘Agrishow LEM’ na Bahia e a ‘Feira Internacional de Fundição e Metalurgia em São Paulo’ (IGB, jul 2007). Nas feiras, os *stands* foram visitados por autoridades e clientes interessados em conhecer alguns dos novos produtos. Dentro da estratégia de diversificação da empresa, um dos novos produtos desenvolvidos foi o *lubriplant*. Esse produto é um concentrado em pó de grafite natural cristalino utilizado para melhorar a qualidade do plantio, para proteger as sementes contra danos mecânicos e para evitar o desgaste dos equipamentos de plantio. O desenvolvimento desse produto foi voltado à vocação agrícola do Brasil, que é um dos maiores produtores de grãos do mundo, com um mercado altamente interessante e consumidor de grafite. Uma evolução da produção da empresa pode ser observada no Gráfico 2.

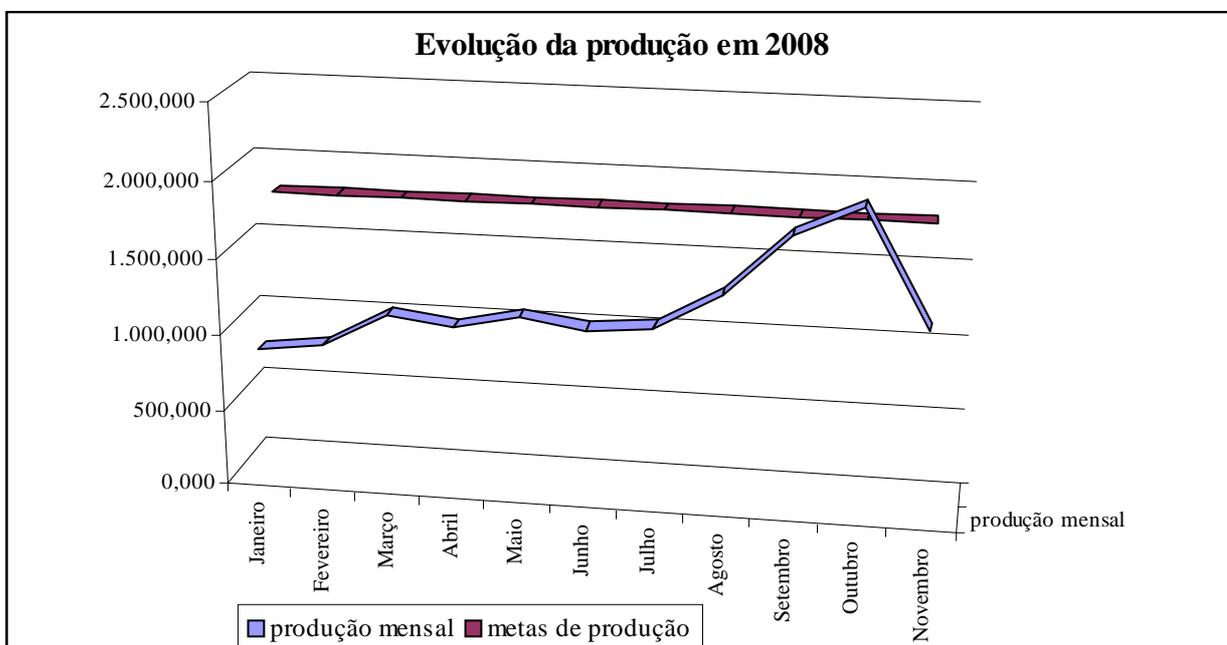


Gráfico 2: Análise do volume de produção anual em 2008.

Fonte: elaboração própria com base em informações fornecidas pela empresa.

Da análise da evolução da produção da empresa, pode-se perceber que esses antigos clientes não estavam corretos quanto ao potencial produtivo da empresa, que veio aumentando sua

produção e suas vendas, de forma significativa, ao longo do tempo, em especial, no ano de 2008, como consta no Gráfico 2. O SCG ajudou a monitorar as operações, os processos e a verificar se havia alguma inconsistência nos mesmos. Na Extrativa, em 2008, observou-se que a produção vinha crescendo de forma constante ao longo do tempo, mas manteve-se estagnada na faixa de 1200 toneladas por alguns meses. No mês de julho, com os investimentos realizados, com a nova forma de controle de produção adotada e com as informações geradas pelo SCG foi possível eliminar um gargalo de produção existente e alcançar um nível histórico de produção na empresa, de 2000 toneladas. Ressalta-se, porém, que não houve produção no mês de dezembro, em virtude de férias coletivas.

Depois da aquisição, observou-se que a Extrativa Metalquímica veio crescendo e quebrando recordes de produção a cada mês do ano de 2008. Nos dias de hoje, a empresa está se preparando para alcançar nos próximos anos a meta de 2.500 toneladas por mês (IGB, out. de 2008) e espera chegar em breve nas 3.000 toneladas. Segundo o Supervisor de produção, “a empresa só não se tentou atingir essa meta de 2.500 toneladas por causa da crise”. Ele explica que, com base nas estatísticas e no sistema de planejamento e controle de produção existente, a estrutura produtiva já tem plenas condições de conseguir chegar nesse nível de produção mensal.

Visando a continuidade do trabalho e a melhoria do escoamento dos produtos, uma das ações realizadas depois da aquisição consistiu nos investimentos, na manutenção da estrada de acesso à Extrativa Metalquímica. Buscou-se, também, assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a empresa e manter uma relação com as partes externas para divulgar os assuntos relacionados ao programa de qualidade estabelecido (MANUAL DA QUALIDADE, 2008). Alguns clientes passaram a realizar auditorias para verificar esse programa, a responsabilidade social empresarial e, algumas vezes, acabavam por ressaltar alguns pontos positivos, traziam assim, algumas sugestões de melhoria (IGB, abr. 2007).

Uma ação estratégica promovida pela empresa para alavancar as vendas e para captar novos clientes consistiu na divulgação de seus procedimentos de trabalho e sistemas de acompanhamento e controle da produção. Alguns clientes, que não conheciam a empresa ou que tinham uma imagem distorcida da capacidade de produção, deixada pela antiga gestão, optavam por realizar auditorias para verificação dos processos e sistemas da empresa. Essa

diretora lembra que vários clientes, que já compravam da empresa na época anterior à aquisição, não confiavam na capacidade produtiva da empresa, na qualidade dos produtos, nas condições da estrada de terra e na viabilidade da entrega dos mesmos.

Atualmente, as vendas realizadas por profissionais, lotados no escritório da empresa em Belo Horizonte, são analisadas criticamente antes da aceitação dos pedidos para verificar se os requisitos estão definidos, se não diferem do que foi ofertado e se a empresa tem a capacidade de atendê-los. Na maioria dos casos, são enviadas amostras do produto para aprovação do cliente, antes de se efetivar a venda final (MANUAL DA QUALIDADE, 2008). Nos dias de hoje, a Extrativa Metalquímica mantém e usa as informações de seu SCG para garantir a rastreabilidade do produto, os registros da qualidade, e que haja uma sala de amostras de todos os produtos produzidos para a necessidade de alguma contra-prova.

Uma das mudanças relativas à estratégia competitiva da empresa é que, depois da aquisição, todos os produtos comercializados pela Extrativa Metalquímica passam por algum processo que agrega valor aos mesmos. A empresa busca parcerias com seus clientes, estar em sintonia com as necessidades atuais e futuras do mercado, e aperfeiçoar constantemente seus processos. Durante todo o beneficiamento do grafite, medições são realizadas e análises são feitas através de ensaios específicos para assegurar que o produto esteja sendo fabricado de acordo com os requisitos especificados (MANUAL DA QUALIDADE, 2008). Nesse sentido, o líder de produção do turno da noite, por exemplo, relata que depois da aquisição foram estabelecidos padrões para que se realizasse o controle dos processos em todas suas etapas.

O SCG passou a realizar o monitoramento das atividades e a verificar se elas estão sendo feitas dentro das especificações técnicas, das necessidades dos clientes e das metas advindas da matriz. A direção acompanha todo o processo e verifica se houve falhas e de que maneira elas afetaram a produção por meio de relatórios elaborados pelos líderes que são consolidados pelos gestores, depois, enviados para a matriz. Com o objetivo de se monitorar a satisfação dos clientes, o coordenador da qualidade envia uma pesquisa de satisfação aos clientes via *e-mail*. Os dados advindos dessa pesquisa são tabulados e analisados em reuniões de análise crítica para assegurar o cumprimento da diretriz estratégica estabelecida pela empresa para ajudar na promoção do sucesso da aquisição.

Segundo a diretora administrativo-financeira do Grupo FASA, uma das principais mudanças ocorridas nos processos de trabalho e sistemas de acompanhamento e controle da empresa pós-aquisição consiste na implementação de um programa de qualidade total. Ela relata que depois da aquisição a empresa precisou ser completamente reestruturada e que o negócio da empresa era completamente insustentável do ponto de vista econômico, financeiro e produtivo antes da aquisição. Nesse relato, informou que “antes da aquisição da Extrativa Metalquímica, que pertencia ao Grupo Paranapanema, a empresa já havia sido fechada por duas vezes e apresentava sérios problemas estruturais e produtivos”. Essa diretora lembra que as perspectivas de crescimento eram bastante limitadas e que muitas pessoas não acreditavam no sucesso da empresa. Ela explica que logo depois da aquisição houve uma mudança de pensamento. A nova mentalidade que passou a nortear as ações desenvolvidas na Extrativa foi a idéia de tornar o negócio rentável, especialmente, sob a perspectiva do retorno sobre o investimento.

Esse programa passou a ser utilizado como parte dos mecanismos formais de controle dessa empresa depois de sua implementação. Nesse sentido, a diretora administrativo-financeira explica que “o programa de qualidade foi um marco no estabelecimento do SCG na Extrativa Metalquímica, depois da aquisição, por permitir um mapeamento das atividades como também processos e uma normatização dos procedimentos de trabalho”.

Segundo um funcionário que atuou na Extrativa e hoje está no departamento comercial da empresa, que fica na matriz, as transformações no SCG decorrentes da qualidade justificaram-se pela mudança na estratégia da empresa que objetivava sistematizar os processos e aumentar sua participação mercadológica e sua competitividade, em linha com os achados de Nilsson (2002) e de Gomes *et al.*, (2000). Esses autores constataram que depois da aquisição, tende a haver mudanças, em menor ou maior grau, no SCG para alavancar vantagens competitivas. Assim, observou-se que

a Extrativa Metalquímica estabeleceu, documentou, implementou e mantém um Programa da Qualidade com base nos requisitos da Norma NBR ISO 9001/2000, tendo como prioridade a manutenção da qualidade, e melhora continuamente seus processos como meio de garantir que os produtos sejam fornecidos conforme os requisitos especificados pelos clientes (MANUAL DA QUALIDADE, 2008: 4).

A diretora administrativo-financeira recorda que “na medida os clientes foram exigindo que a empresa fosse certificada é que se começou a ter um SCG efetivo (...) porque foram estabelecidas normas e procedimentos para cada departamento”. Ela explica que uma parte do

SCG veio das idéias trazidas pelo auditor da qualidade que influenciou que todas as atividades fossem controladas por meio de planilhas e que cada seguimento fosse monitorado pelo SCG. Essa diretora lembra que foi aí que ela percebeu juntamente com o CEO do Grupo “que os funcionários, quando já têm as normas e procedimentos predeterminados, eles trabalham mais focados”. Essa diretora complementa dizendo que a normatização dos procedimentos, iniciada com o programa de qualidade, foi uma forma de exercício de controle porque, a partir do estabelecimento da responsabilidade de cada um, ficou mais fácil de identificar e de solucionar os problemas operacionais e gerenciais do processo.

Depois da aquisição, as informações advindas do SCG têm sido utilizadas na área comercial e pela direção para fazer a integração entre as necessidades comerciais e o fluxo produtivo e para facilitar o alinhamento entre as políticas de controle, as estratégias da empresa e os objetivos esperados da aquisição, como preconizado por Gomes *et al.*, (2000), Nilsson (2002) e Child, Faulkner e Pitkethly (2001). Segundo a diretora administrativo-financeira, o foco da estratégia de negócio foram os esforços e os investimentos realizados para aumentar a produção e para tornar a empresa cada vez mais competitiva. O objetivo de aumentar a produção estava sendo recompensado pelo mercado, que ainda estava aquecido. Ela relata que “até o mês de outubro de 2008, vendia-se tudo que se produzia (...), especialmente, para o mercado interno que estava bastante aquecido”.

7.2.1 Análise das necessidades informacionais e de seus reflexos no desenho do SCG na implementação da estratégia corporativa da adquirente.

Além dos investimentos em infra-estrutura e capacidade produtiva, observou-se que alguns outros investimentos e ações foram realizados pela direção para melhorar a comunicação e o controle das atividades desenvolvidas na Extrativa Metalquímica. Segundo o líder de produção do turno da noite, observou-se depois da aquisição um aumento da importância dos controles operacionais da adquirida. Esse aumento foi acompanhado por maior transmissão de informações, como verificado por Jones (1985a). Atualmente a empresa promove uma série de ações para tentar melhorar a comunicação na Extrativa Metalquímica. Algumas dessas ações são a prática da ‘gestão à vista’ pela divulgação de informações, relativas à empresa e aos empregados, em diversos quadros de avisos afixados na empresa e no restaurante. Uma síntese dos reflexos das necessidades informacionais no projeto do SCG pós-aquisição pode ser observada no Quadro 10.

<i>Análise das mudanças informacionais para facilitar a implementação da estratégia</i>	
Resultados anteriores analisados	Resultados deste estudo
22) O SCG é o principal meio de difusão de informações entre a adquirente e a adquirida depois da aquisição	Confirmam parcialmente: não se pode afirmar que seja o principal, mas de grande importância
23) O aumento da importância de controles operacionais nas companhias adquiridas é acompanhado por maior transmissão de informações	Corroboram com os anteriores
24) A comunicação deve privilegiar assuntos de interesse dos funcionários e esclarecer o papel de cada um na empresa adquirida	Corroboram com os anteriores
25) O sucesso das aquisições é facilitado pelo compartilhamento de informações	Corroboram com os anteriores
26) O sucesso das aquisições é facilitado por comunicações abertas e claras	Corroboram com os anteriores

Quadro 10: Modelo de análise do efeito das necessidades informacionais e de seus reflexos no desenho do SCG para facilitar a implementação da estratégia corporativa da adquirente.

O líder de produção do turno vespertino relata que, com a prática da ‘gestão à vista’, “todo mundo se integra na produção e vê o que é que está acontecendo, o que é que melhorou e o que é que piorou”. Ele explica que, depois da aquisição, o volume e a qualidade das informações disponibilizadas melhoraram bastante, influenciando significativamente no SCG, como verificado por Jones (1985a). Atualmente, são passadas aos funcionários além de informações sobre a produção, vendas e custos, outras de interesse dos mesmos – como recentemente foi feita uma palestra sobre os efeitos da crise mundial sobre a empresa, sobre como isso poderia afetar a comunidade na qual a Extrativa está inserida, a vida das pessoas e sobre quais ações eles poderiam realizar para ajudar a empresa a sofrer menos esses efeitos. Esse fato confirma parcialmente a premissa de Barros (2003): de que a comunicação deve privilegiar assuntos de interesse dos funcionários e esclarecer o papel de cada um no processo de incorporação da empresa adquirida.

O correio em meio eletrônico e o telefone são utilizados na empresa para facilitar a comunicação entre o pessoal administrativo e o público interno e externo. A divulgação de informações se dá internamente e externamente entre pessoas do Grupo FASA, clientes, fornecedores e os acionistas, possibilitando “a veiculação de elevada quantidade de informações, inclusive as relacionadas à eficácia e desempenho do programa de qualidade” (MANUAL DA QUALIDADE, 2008: 6). O SCG passou a ser utilizado para transmitir algumas informações entre a adquirente e a adquirida. Não se pode dizer, entretanto, que esse sistema seja o principal meio de transmissão de informações, como verificado anteriormente por Jones (1985a, b), por haver uma utilização menor do que o potencial informacional desse

sistema. O que se observou foi que depois da aquisição verificou-se um incremento do intercâmbio de informações pela *Internet* por *e-mail*, *MSN* e *Skype*.

Os benefícios da comunicação formal e informal são realçados nos depoimentos de vários colaboradores. O líder de produção do turno vespertino, por exemplo, lembra que depois da aquisição houve um considerável aumento do volume e qualidade das informações sobre os objetivos determinados pela direção, sobre os problemas enfrentados pela empresa e sobre as necessidades e os desafios das diferentes áreas. Nesse sentido, o compartilhamento de informações ao lado de comunicações abertas e claras pode ter ajudado no sucesso da aquisição, como preconizado por Jones (1985a) e por Child, Faulkner e Pitkethly (2001). Um operador de produção, reforça essa idéia e diz que, nos dias de hoje, todos os colaboradores são informados dos problemas da produção e têm consciência de sua responsabilidade na resolução dos mesmos.

As comunicações entre as diversas empresas do Grupo FASA são feitas através de ramal, passando pela central em Belo Horizonte, uma vez que existe um *link* da Embratel que permite esse tipo de comunicação. O Supervisor de produção lembra que “antes da aquisição não havia *Internet* e a comunicação era mais limitada. O controle ficava interno e as informações eram reportadas via correio em uma base mensal”. Ele diz que a comunicação foi refinada depois da aquisição e que, atualmente, os gerentes compartilham entre si as informações sobre suas áreas de responsabilidade, que são reportadas diariamente para a Matriz. O relatório enviado para a direção contempla uma síntese das informações de todas as áreas, processos e atividades executadas em cada dia e apresenta, também, um detalhamento das modificações e ‘novidades’ que estejam ocorrendo. Estes resultados corroboram com os achados de Jones (1985a), que destacava que o sucesso das aquisições pode ser facilitado pelo compartilhamento de informações e de Child, Faulkner e Pitkethly (2001), quando afirmaram que o sucesso das aquisições pode ser facilitado por comunicações abertas e claras.

No intuito de melhorar a comunicação corporativa, trocou-se a central telefônica da empresa para ter mais qualidade na comunicação e maior quantidade de ramais disponíveis (IGB, set. 2006). O objetivo era melhorar o intercâmbio interno e externo de informações entre as unidades do Grupo. Atualmente, todas as unidades possuem um sistema de comunicação via satélite (MANUAL DA QUALIDADE, 2008). Na linha de Jones (1985a, b) e Barros (2003), de que as comunicações devem ser abertas e claras para facilitar o controle e a integração das

operações da empresa adquirente com a adquirida, criou-se, em outubro de 2005, um jornal interno para melhorar a comunicação formal, a fim de divulgar as mudanças e reforçar as novas políticas corporativas.

Na primeira edição do jornal, que posteriormente passou a denominar-se ‘Informativo da Grafite do Brasil’ (IGB) e é distribuído a todos os colaboradores, foram apresentadas as notícias: (1) da visita de algumas pessoas vindas diretamente da Suíça para conhecerem a nova planta de minério com concentração acima de 99% de carbono; (2) da contratação de um técnico de segurança do trabalho para ajudar no estabelecimento da política de segurança e saúde no trabalho que seria implementada em um período próximo; (3) do início do ‘Programa de Gerenciamento de Riscos’, do ‘Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional’; (4) da construção de uma nova barragem com a finalidade de melhorar as condições ambientais pelo tratamento total dos rejeitos, do reaproveitamento de toda água utilizada na indústria; e (5) da implantação do programa de qualidade com intuito de obter a certificação na norma ISO 9001 – que naquela época, em outubro de 2005, ainda não havia ocorrido.

Em notícia veiculada no editorial da primeira edição, um antigo gerente da indústria dizia que “no mundo atual dos negócios, crescer deixou de ser uma opção e passou a ser uma necessidade”. Ele explicava que, na Extrativa, esse crescimento adivinha de uma efetiva participação da diretoria em todos os assuntos da fábrica, o que impulsionava e tornava viável a realização dos projetos ainda afirmava que o IGB seria um importante veículo de comunicação mensal dos projetos da empresa e dos acontecimentos relativos aos colaboradores (IGB, out. de 2005:1).

Naquela época, comemorava-se a superação de barreiras, o alcance de um nível de produção e vendas de mais de 650 toneladas produzidas-vendidas em um mês. Apresentava-se a compra de novos equipamentos e máquinas, a realização de obras e a conquista de mercados para novos produtos. Ressaltando-se, também, a importância da tarefa dos líderes na busca de encontrar as melhores pessoas e motivá-las para que façam o trabalho da maneira mais adequada (IGB, nov. de 2005). A perspectiva de negócios era positiva, pensava-se em triplicar a produção até o final de 2006. Nas palavras do CEO do Grupo a visão de futuro denotava um cenário mais que otimista por dizer que “se depender de minha vontade e de meus esforços, num prazo de 10 anos a Extrativa Metalquímica será a maior produtora mundial de grafite”

(IGB, dez. de 2005). O envolvimento e a visão do principal executivo, associados a investimentos, capacitação dos funcionários, claras políticas de incentivos, despertaram nas pessoas a sensação de uma forte liderança e o comprometimento com os resultados almejados para a aquisição corroborando, assim, com os achados de Larsson e Lubatkin (2001).

7.3 Análise do Efeito das Transformações nas Funções Organizacionais nas Mudanças do SCG

Depois da aquisição, houve uma reorganização da estrutura organizacional da Extrativa Metalquímica. Atualmente, “as responsabilidades/autoridades estão definidas em descrições de funções, nos procedimentos da qualidade e nas instruções de trabalho” (MANUAL DA QUALIDADE, 2008: 7). Quando a estrutura organizacional foi modificada, as relações de autoridade e responsabilidade também foram. A forma de exercício de controle foi afetada pelas modificações nessa estrutura, como preconizado por Gomes (1998), e pelas mudanças nas relações de poder, como verificado por Jones (1985b). Vários relatos indicam que antes da aquisição havia mais autonomia em relação à matriz e que, nos dias de hoje, com as mudanças na estrutura, houve uma maior centralização das decisões. Tal centralização, em certas ocasiões, fez com que máquinas e equipamentos que ficassem parados por dias e até por semanas devido à falta de peças de reposição, por exemplo.

Houve relatos que indicaram uma demora excessiva, em decisões comerciais, que acabou por atrapalhar o fechamento de negócios. Outros, ainda, indicaram paradas e redução da produção pelo atraso na resolução dos problemas e na viabilização das soluções. Essa demora nas decisões foi associada pela maioria dos colaboradores ao estilo gerencial do atual CEO do Grupo. Depois da aquisição, a direção passou a controlar todas as decisões estratégicas, táticas e operacionais da empresa transferindo, assim, todo o poder decisório para o centro corporativo. Essa demora advém, em parte, do excesso de problemas com os quais os diretores têm de lidar no cotidiano, em especial, no que se refere ao CEO do Grupo. Uma das explicações possíveis para essa demora, contudo, se refere à falta de alguns controles adequados e de um uso do atual SCG abaixo do potencial informacional desse sistema.

Neste estudo, os resultados observados confirmaram parcialmente a premissa defendida por Gomes (1998), que acredita que o tipo de estrutura organizacional influencia o desenho do SCG do mesmo modo que a estratégia. No caso da Extrativa Metalquímica, ocorreram

alterações nessa estrutura que afetaram o desenho do SCG adotado na adquirida. A influência exercida pela estratégia sobre o novo SCG da adquirida, entretanto, parece ser maior do que a provocada por tais alterações, tendo em vista que algumas mudanças estruturais aconteceram para facilitar a implementação e o controle da estratégia corporativa da adquirente. Mesmo assim, foi observado o preceito de Gomes (1998). Esse autor ponderava que um ordenamento adequado entre estrutura e controle ajuda os membros da empresa a alcançarem os objetivos propostos. Nesse sentido, o sucesso da aquisição foi, parcialmente, ajudado por políticas de integração e controle consistentes pelo fato de que essas políticas não eram nem muito claras, nem muito bem definidas. Mesmo assim, algumas delas foram usadas para aumentar a socialização, a integração das pessoas e dos processos. Uma síntese do efeito da estrutura organizacional e das relações de poder no SCG da adquirida pode ser observada no Quadro 11.

<i>Análise do efeito da integração da estrutura organizacional e das mudanças nas relações de poder no SCG da adquirida</i>	
Resultados anteriores analisados	Resultados deste estudo
27) O SCG não é puramente mecânico, ele influencia e é influenciado pelo comportamento humano precisando assim ser analisado no ambiente em que está inserido para ser mais bem compreendido.	Corroboram com os anteriores.
28) O SCG forma uma parte integral da estrutura organizacional e processa-se para efetivo monitoramento e coordenação da aquisição em todas as suas fases.	Corroboram com os anteriores.
29) Há um deslocamento de poder da periferia para o centro corporativo como também mudanças nos processos decisórios.	Corroboram com os anteriores.
30) As disputas pelo poder afetam as pessoas envolvidas na operação.	Corroboram com os anteriores.
31) As disputas pelo poder afetam a integração dos sistemas da díade adquirente-adquirida.	Confirmam parcialmente: elas aconteceram, mas tiveram impacto reduzido por serem rapidamente solucionadas.
32) O compartilhamento de informações e das melhores práticas é um meio de solucionar os conflitos de poder.	Rejeitam os anteriores: o meio de resolução de conflitos observado foi o envolvimento do CEO.
33) O sucesso das aquisições é facilitado por políticas de integração e controle consistentes.	Confirmam parcialmente: tais políticas ajudaram, mas não eram nem muito claras, nem muito bem definidas.
34) A falta de controles adequados prejudica a integração da estrutura organizacional.	Complementam: prejudicou também a tomada de decisões.
35) O sucesso das aquisições é facilitado pelo compartilhamento das melhores práticas.	Confirmam parcialmente.

Quadro 11: análise da integração da estrutura organizacional e das mudanças nas relações de poder no SCG da adquirida.

Gomes (1998) dizia que, para que haja um ordenamento entre a estrutura e o SCG, esse sistema deveria fornecer informações para tomada de decisão, planejamento e avaliação de

desempenho dos responsáveis pelas unidades de negócios. Tal avaliação seria feita em função da complexidade das atividades de cada centro de responsabilidade, de modo a considerar o desempenho específico como também a influência dos outros centros sobre ele. O líder de produção do turno vespertino, por exemplo, relata que o SCG, depois da aquisição, passou a permitir que se fizesse um acompanhamento dos resultados obtidos nos diferentes centros de responsabilidade. Atualmente, os gestores têm como monitorar o desempenho em relação aos objetivos e às metas estabelecidas para cada um desses centros.

Depois da aquisição, a direção do Grupo FASA determinou que todas as decisões relevantes passassem pela matriz, como verificado por Jones (1985b). Algumas decisões e controles, contudo, ainda são feitos na fábrica da Extrativa Metalquímica, em Maiquinique, não na matriz, em Belo Horizonte. Os controles de estoque, por exemplo, são feitos por dois gestores – o responsável pelo laboratório e o responsável pelo PCP. Os controles da documentação, da expedição como também uma parte dos controles financeiros são feitos pela responsável do departamento de pessoal e pela parte administrativa e financeira da fábrica. A gerente administrativa relata que controla todas as vendas da fábrica, a emissão de notas fiscais, faz pagamentos de pequenos valores, tendo uma procuração para comparecer em audiências em nome da empresa. Essa gestora é a pessoa que faz o acompanhamento e o controle das questões administrativas da fábrica e auxilia a diretora administrativo-financeira no controle da Extrativa. Essa gestora reporta todas as informações para o exercício do controle financeiro, em nível corporativo, para a matriz, que analisa os relatórios consolidados realizando também os pagamentos e recebimentos da empresa.

A gerente administrativa faz um movimento de caixa diário segundo as necessidades da empresa e dos funcionários realizando então uma prestação de contas em uma base mensal. Ela relata que depois da aquisição houve várias mudanças na parte administrativa da empresa, em especial, a informatização dos procedimentos de trabalho. Essa gestora explica que utiliza as informações do SCG para realizar o acompanhamento e o controle de algumas questões operacionais, de aspectos admissionais, das informações de vendas vindas da matriz, dos prazos de fabricação, de envio e de recebimento das mercadorias pelos clientes. Ela afirma que sua principal responsabilidade é oferecer um suporte para o controle e para a tomada de decisões da matriz.

Alguns depoimentos indicam que, nos dias de hoje, se utilizam mais informações para suportar o SCG e mostram ainda que esse sistema ajuda a gerar e distribuir tais informações entre as diferentes áreas e níveis organizacionais. Segundo o líder de produção do turno da noite, por exemplo, as informações hoje seguem uma hierarquia e são reportadas do topo à base para planejamento e programação da produção e da base ao topo para acompanhamento e controle das atividades. A transmissão de informações suporta o SCG por ajudar que as pessoas conheçam os padrões estabelecidos, que servem de base para o processo de avaliação de desempenho, em linha com os resultados observados por Jones (1985a, b). Esse autor observou que o SCG tem sua importância ampliada no período posterior à união, por funcionar como mecanismo de integração, coordenação e monitoramento e por possibilitar uma adequada transmissão de informações da subsidiária para a matriz.

Depois da aquisição “foram estabelecidos organogramas e descrições funcionais para que cada colaborador saiba suas atribuições, responsabilidades e autoridades, com a finalidade de minimizar algum problema que a falta dessas questões possa trazer” (MANUAL DA QUALIDADE, 2008: 8). Os níveis de autonomia, entretanto, são limitados. Observou-se que a adquirente absorveu a adquirida e impôs-lhe seus procedimentos e seus métodos de trabalho, em linha com o pensamento de Barros (2003). Por outro lado, não se observou que ocorreram sentimentos de perda e reações contrárias às mudanças pelas pessoas da firma adquirida, como essa autora havia postulado. Vários relatos indicaram o contrário: que as pessoas se acostumaram com as mudanças e assimilaram-nas como positivas, pois associaram tais mudanças ao sucesso da empresa e à nova estrutura estabelecida. O encarregado da expedição, por exemplo, lembra que na época da Mamoré o trabalho era mais braçal como também que a política salarial e de incentivos era menos gratificante.

Atualmente, a Extrativa Metalquímica cuida do transporte de seus colaboradores e mantém um plano de saúde para os mesmos e seus familiares. Houve a inclusão em seu quadro de colaboradores de um enfermeiro do trabalho. Foi instituído a CIPAMIN, um programa de gerenciamento de riscos e um programa que cuida da saúde ocupacional. “Tudo isso permite uma maior satisfação dos colaboradores, gerando um melhor ambiente de trabalho” (MANUAL DA QUALIDADE, 2008: 10). O desenho do SCG adotado na empresa depois da aquisição foi influenciado por essas mudanças na política de incentivos, por mudanças estruturais e por uma nova filosofia gerencial, que busca o alcance dos resultados, porém, preocupada com o bem-estar dos colaboradores.

O encarregado da expedição explica que, nos dias de hoje, o trabalho passou a ser mais automatizado e que os incentivos oferecidos como esse plano de saúde, cestas básicas, um refeitório de qualidade e uma lavanderia dentro da fábrica estimularam as pessoas a trabalharem mais e melhor. Ele explica que, mesmo com uma maior cobrança por resultados, com um maior controle sobre as atividades e sobre as pessoas, todos trabalham mais satisfeitos. Segundo Child, Faulkner e Pitkethly (2001), tal cobrança é natural, pois quando ocorre uma aquisição há uma necessidade de exercer algum grau de controle adicional sobre a adquirida que, a partir da compra, estaria agindo em nome e com os recursos da adquirente. Por isso, esses autores dizem que as adquirentes teriam de realizar um balanceamento entre os níveis de independência e de intervenção que seriam necessários, no espectro da integração, para tentar maximizar os resultados e a geração de valor nessas transações.

Na conclusão do processo de aquisição, uma das questões que surgem é, em que medida, o SCG da empresa adquirente e da adquirida deveria ser integrado (NILSSON, 2002). Um dos problemas da conexão entre os dois sistemas consiste no fato de que os requerimentos do desenho do SCG dessas empresas não são, necessariamente, os mesmos. A companhia adquirente pode exigir que a nova unidade adapte seu SCG com o que já era usado nessa companhia, para promover uma maior integração e para facilitar o alcance dos objetivos corporativos. No caso da Extrativa, vários depoimentos indicaram que o SCG anterior era inconsistente, que não promovia meios para realizar a avaliação e a mensuração do desempenho. A diretora administrativo-financeira explica que as falhas do antigo SCG são uma das causas do insucesso da empresa antes de ser incorporada ao Grupo FASA. Em virtude dessa inconsistência, foram sendo promovidos ajustes no atual SCG para permitir que esse sistema se tornasse um mecanismo efetivo, facilitar a implementação das estratégias, promover uma maior integração e colaborar na gestão e na tomada de decisões.

Os resultados desta pesquisa indicam que, na Extrativa Metalquímica, houve um alto grau de intervenção e baixo grau de independência em relação à matriz. Observou-se que, além do deslocamento de poder da periferia para o centro corporativo e das mudanças nos processos decisórios, houve algumas diferenças em relação aos estudos anteriores. Uma delas foi a intensidade e os reflexos das disputas pelo poder, existentes em decorrência da aquisição, em contraste com os achados de Jones (1985b), Child, Faulkner e Pitkethly (2001), Barros (2003) e Granlund (2003). Outra diferença consiste no fato de que, ao invés da existência de

sentimentos de perda e de reações contrárias às mudanças, houve reações favoráveis às mudanças. A participação e envolvimento do CEO do Grupo no cotidiano da Extrativa acabaram influenciando nessas reações, despertando nos colaboradores uma sensação de que há uma chefia comprometida com as pessoas.

Segundo relato do técnico responsável pelo laboratório de qualidade da Extrativa Metalquímica, “houve uma época que existiram conflitos de interesse e poder, mas o CEO do Grupo não permitiu que esses conflitos fossem adiante”. O CEO não deixa que aconteçam conflitos e, caso ocorram, ele toma a decisão que considera necessária resolvendo, logo, o problema. Alguns relatos informais evidenciaram que a postura do CEO do Grupo é clara e muito firme nesse ponto. Em uma ocasião ele despediu, de uma vez, os quatro gerentes da fábrica que estavam tentando sobrepor-se aos demais e ter mais poder do que o outro. Em outra ocasião, ele destituiu dois gerentes e enviou-os para outras unidades em função de brigas internas. Um deles foi para uma unidade no Ceará e outro foi alocado no departamento comercial, em Belo Horizonte.

O técnico responsável pelo laboratório de qualidade explica que o CEO do Grupo “não permite que um gestor interfira negativamente na área do outro. O CEO, na verdade, exige o contrário, que eles trabalhem integrados e que busquem desenvolver soluções em conjunto” para os problemas que ocorrem, sem diminuir a autoridade dos pares. Esse resultado oferece uma nova perspectiva aos achados de Jones (1985b), Child, Faulkner e Pitkethly (2001), Barros (2003) e Granlund (2003). Foi possível observar que os conflitos de poder tendem a ocorrer, mas uma postura firme do CEO do Grupo pode ser uma resposta a esses conflitos. Percebeu-se que, caso a alta direção da adquirente opte por agir com seriedade e rigor para eliminar os conflitos e para restabelecer as relações de autoridade abaladas pelas disputas internas, os gestores tendem a não se arriscar para tentar sobrepor-se aos demais.

Os resultados observados no caso da Extrativa Metalquímica indicam que as disputas pelo poder afetam as pessoas envolvidas na operação e a integração dos sistemas da díade adquirente-adquirida, como verificado anteriormente por Jones (1985b), Child, Faulkner e Pitkethly (2001), Barros (2003) e Granlund (2003). O impacto de tais disputas, contudo, foi minimizado pela postura do CEO do Grupo, que procura se inteirar de todas as questões que acontecem no cotidiano da fábrica. Essa postura é uma das marcas do estilo gerencial adotado pela adquirente sobre a adquirida. O supervisor de produção, por exemplo, relata que o CEO

do Grupo diz ter o projeto todo da empresa na cabeça, que ele participa ativamente da solução dos problemas da operação e que ele não mede esforços para aumentar a produção. Os depoimentos indicam que as pessoas sentem uma mudança no estilo gerencial e na forma de exercício do controle: que explicita as expectativas da direção e a necessidade de que as pessoas se esforcem em atender, com lucratividade, os desejos e as necessidades dos clientes.

Uma mensagem de um ex-funcionário, que era gerente da empresa até o final do ano passado, veiculada no IGB (ano 04, N.º 26), em outubro de 2008, servindo para ilustrar o esforço dos colaboradores e o reconhecimento da direção pelo trabalho realizado.

Eta mês de setembro comprido, né!!! Eu e a maioria dos funcionários da Extrativa devemos estar pensando assim, mas tudo se concluiu bem e ficará melhor ainda daqui pra frente. Correria, pressão, ansiedade, expectativa e vontade de alcançar as “1.800 toneladas”, todos estes sentimentos estavam presentes no rosto de cada funcionário da empresa. Agora que alcançamos a meta de setembro, é só pensar na meta de outubro, de 2.000 toneladas. Foi formada exatamente uma “Tropa de Elite”, para que juntos e com ajuda de todos os funcionários pudéssemos, planejar, fazer, checar e agir em todos os pontos críticos da empresa, visando reduzir perdas de tempo, de energias e gastos desnecessários, sempre tendo em mente o objetivo proposto. Foram convocados funcionários de outras unidades para integrar e ajudar com seus conhecimentos e experiências, a nossa unidade. A empresa, desde a sua criação, nunca alcançou um patamar tão elevado na sua produção, e pelo que estamos vendo, a tendência é aumentar ainda mais este número. Foi registrado no dia 19/09/2008, a “produção/dia recorde: 86,907 toneladas”, com o esforço e a persistência de toda a equipe da Extrativa, conseguimos atingir a meta de 1.800 toneladas no dia 28/09/2008. Assim, venho como representante de nosso diretor, parabenizar e agradecer a todos do Grupo FASA, especialmente a toda equipe da Extrativa, que direta ou indiretamente, atuaram para que alcançássemos esta marca histórica na empresa. Além disto, não podemos esquecer que os esforços de todos os funcionários da Extrativa serão recompensados com uma premiação e, se continuarmos assim, até dezembro, teremos um excelente presente para o Natal; O “14º salário”. Parabéns a todos novamente, e vamos pensar sempre grande, pois com certeza, as 2.500 toneladas/mês estão cada vez mais perto, e vamos alcançá-las, com certeza (grifo nosso).

Mesmo que, de um modo geral, as decisões sejam mais centralizadas depois da aquisição, observou-se outras mudanças no estilo gerencial e na forma de exercício do controle na adquirida. A participação, por exemplo, passou a ser estimulada e valorizada, tanto das pessoas da Extrativa, quanto de pessoas vindas de outras empresas do Grupo, enviadas para contribuir com elas. Nesse sentido, o líder de produção do turno da noite relata que antes da aquisição não havia espaço para manifestações e contribuições, ao contrário do que acontece hoje. Ele lembra que “naquela época todo setor tinha um engenheiro e que, por isso, não sobrava espaço para o operador dar sua opinião havendo hoje espaço para isso. As pessoas que ocupam posições superiores são estimuladas a observar as opiniões dos subordinados e avaliar se são bem vindas ou não, especialmente, na melhoria das questões cotidianas”. Essas

idéias estão alinhadas com os achados de Child, Faulkner e Pitkethly (2001), Barros (2003) e Larsson e Lubatkin (2001). Esses autores constataram que o sucesso das aquisições pode ser facilitado pela criação de uma atmosfera de envolvimento das pessoas.

Nos dias de hoje, há um controle do planejamento e da execução do projeto de novos produtos na Extrativa Metalquímica por meio de instruções de trabalho, como a IT 7.3/01. Nessa IT, por exemplo, estão detalhadas como são realizadas cada fase do projeto e estão especificadas as responsabilidades e autoridades correlatas. Na IT 7.3/01, “também estão definidas as interfaces técnicas e organizacionais entre as diversas funções que participam do desenvolvimento do produto nas diversas fases de projeto” (MANUAL DA QUALIDADE, 2008: 8). Destaca-se que a estrutura adotada, embora contemple o desenvolvimento em conjunto de projetos com outras unidades do Grupo FASA, ainda não tem sistematizada uma política de compartilhamento das melhores práticas entre a matriz e as diferentes unidades do Grupo. Isso começa a existir aos poucos.

A diretora administrativo-financeira relata que, embora essa política ainda não esteja sistematizada, o escritório da matriz está iniciando um processo de certificação corporativa aproveitando a experiência exitosa de outras unidades. A matriz está utilizando desse compartilhamento para ajudar a resolver os problemas enfrentados e para consolidar a troca de experiências entre as unidades. Ela afirma que a experiência bem sucedida da Extrativa já foi transferida para outras empresas do Grupo e que, a partir de março de 2009, a implementação da qualidade total em nível corporativo poderá ajudar o Grupo FASA a se tornar mais sólido. Essa diretora espera que o programa de qualidade possa ajudar a superar, de forma mais amena, os impactos da crise em seus negócios. A diretora administrativo-financeira explica que “a crise está sendo encarada como uma oportunidade de reorganização como também de melhoria em seus produtos e processos”. Ela relata que é um momento de olhar para dentro do Grupo e de compartilhar algumas experiências bem sucedidas dentro da filosofia de melhoria contínua.

A maior integração existente hoje entre a estrutura organizacional da Extrativa Metalquímica com a matriz permite o intercâmbio de experiências entre as empresas do Grupo FASA ajudando, em certa medida, no sucesso obtido na adquirida, corroborando, em parte, com os achados anteriores de Jones (1985a), Gomes *et al.* (2000), Child, Faulkner e Pitkethly (2001) e Granlund (2003). De forma mais significativa, contudo, foi observado que as experiências

positivas da Extrativa estão sendo compartilhadas com as outras empresas desse Grupo, como preconizado por Granlund (2003). A reorganização da estrutura foi necessária para reduzir custos e para aproximar os interesses da adquirida que passou a ser uma nova unidade desse Grupo, com a realidade corporativa da matriz.

A aquisição da antiga Mamoré pelo Grupo FASA provocou uma redução dos níveis hierárquicos, uma reorganização das relações de autoridade e responsabilidade como também uma maior integração funcional entre as diferentes áreas e entre a nova subsidiária e a matriz. Uma das mudanças observadas na estrutura organizacional daquela época foi que todos os antigos gerentes, sem exceção, juntamente com o antigo diretor foram substituídos. Outra mudança apontada por dois operadores de retro-escavadeiras é que antes da aquisição havia uma maior quantidade de gerentes que, segundo o supervisor de produção, possuíam um perfil mais técnico. O salário que os mesmos recebiam na época, dentro dos padrões daquele tempo, foram considerados superiores ao que se pagava no mercado, sendo ainda, apontado como muito superior ao que se paga aos gestores até hoje. O gerente-geral oferece uma perspectiva numérica desses valores informando que ouviu dizer que “o salário daquela época girava em torno de R\$ 20.000,00”, contrastando com o que se ganha hoje pelos gestores que recebem, em média, um salário de R\$ 3.000,00.

Um operador de produção da UBG, afirma que os líderes anteriores não compreendiam muito do processo porque gastavam muito, mas sem foco. O técnico responsável pelo laboratório de qualidade explica que, na verdade, o que havia eram conflitos de poder entre os gerentes e entre os acionistas. Ele relata que a Companhia Vale do Rio Doce tinha uma participação acionária na Mamoré. Essa companhia, todavia, não entendia da mineração de grafite como da mineração de outros minerais metálicos e, mesmo assim, queria impor seus métodos de trabalho na empresa gerando disputas com os líderes vinculados ao Grupo Paranapanema. O técnico responsável pelo laboratório de qualidade lembra que os processos eram modificados com uma frequência bastante grande em função desses conflitos e que os funcionários observavam isso sem manifestar suas opiniões. O técnico responsável pelo laboratório de qualidade lembra “que os acionistas da Paranapanema interferiam e propunham que os gerentes realizassem os processos de um jeito e depois os acionistas da Vale propunham modificações baseadas em sua experiência com mineração de outros tipos de minério”. Ele diz que, de uma maneira geral, tais conflitos também contribuíram para o insucesso da empresa, naquela época.

Segundo o gerente-geral, a forma de gestão atual estimula que as pessoas trabalhem juntas, que não haja excessos nem faltas e que não haja salários exorbitantes. Alguns relatos indicam que a própria postura do CEO do Grupo está alinhada com a nova proposta estratégica desenhada para a empresa, pois ele se veste de maneira simples, não comete extravagâncias, se comporta com uma certa discrição fazendo questão de almoçar e jantar com os funcionários, supervisores e gestores no refeitório coletivo. As cozinheiras lembram que a proximidade do principal executivo com as pessoas é uma postura bastante diferente do que existia no passado. Elas relatam que ele só solicita que seu jantar, por exemplo, seja preparado na casa sede quando há visitas de outras empresas ou, até mesmo, de outros países. Essa proximidade do CEO com as pessoas estimula que elas apresentem suas idéias a ele e que ele converse com elas sobre os problemas e desafios enfrentados por elas e pela Extrativa.

7.3.1 Análise dos reflexos da cultura de controle corporativa no SCG da adquirida

A cultura de controle implementada, em grande parte, pelo CEO do Grupo estimula que as pessoas se sintam integradas. A maioria das grandes decisões é centralizada, mas “o gerenciamento da rotina do dia a dia da empresa é feito através de reuniões entre os líderes dos diversos setores, que discutem quaisquer problemas que possam ter ocorrido”. Essas reuniões também servem para que os líderes proponham ações de melhorias e acordem as melhores soluções (MANUAL DA QUALIDADE, 2008: 7). Os principais problemas e assuntos tratados nessas reuniões são registrados e servem de base para o processo de melhoria contínua do SCG. A nova cultura de controle, que foi se solidificando na Extrativa Metalquímica, depois da aquisição, é orientada para o alcance de resultados vinculados à esse processo de melhoria.

Segundo a gerente administrativa, esse processo é hoje uma constante na empresa nas questões voltadas às operações e às pessoas. Ela relata que, na atualidade, os líderes são avaliados pelos pares em um processo de busca de desenvolvimento de competências e capacidades. Essa gestora explica que, depois da aquisição, o nível de cobrança aumentou, mas que as pessoas se ajudam mais e que a direção oferece um suporte para que as pessoas possam se aperfeiçoar melhorando sua produtividade. Uma síntese do efeito da cultura de controle corporativa no SCG da adquirida pode ser observada no quadro 12.

<i>Análise dos reflexos da cultura de controle corporativa no SCG da adquirida</i>	
Resultados anteriores analisados	Resultados deste estudo
36) As diferenças culturais e administrativas afetam o desenho do novo SCG.	Corroboram com os anteriores.
37) Após a aquisição há a necessidade de grandes investimentos em SCG para facilitar a integração cultural.	Não observado.
38) A capacidade de integrar culturas, sistemas de gestão e controle é vital no processo de maximização de valor.	Corroboram com os anteriores.
39) A gestão cultural e de pessoas, aliadas ao SCG, têm lugar de destaque nos resultados depois da compra.	Corroboram com os anteriores.
40) Existe uma tendência de assimilação e adaptação das corporações adquiridas às determinações das adquirentes.	Corroboram com os anteriores.
41) Preferências das coalizões dominantes exercem fortes influências sobre as práticas gerenciais adotadas.	Complementam os anteriores: as coalizões dominantes foram integradas no sistema de gestão e colaboram para o autocontrole da empresa.
42) A adquirente absorve a outra e tende a impor-lhe seus procedimentos e métodos de trabalho – o que gera sentimentos de perda e reações contrárias às mudanças.	Confirmam parcialmente e complementam: embora tenha havido absorção não se observou reações contrárias, mas favoráveis.
43) A participação e o envolvimento das pessoas é fundamental para o alcance dos objetivos do negócio.	Corroboram com os anteriores.
44) É importante celebrar pequenas vitórias e criar oportunidades para discutir as diferenças, as dificuldades, os desafios e os resultados.	Corroboram com os anteriores.
45) Nas aquisições os controles culturais incluem os esforços de integração, a comunicação informal e as forças tarefas para promover a cooperação.	Corroboram com os anteriores.
46) A falta de controles adequados prejudica a aculturação.	Não observado.
47) O sucesso das aquisições é facilitado pela criação de uma atmosfera de envolvimento das pessoas.	Corroboram com os anteriores.
48) O sucesso das aquisições é facilitado pelo uso de mecanismos formais e informais de controle.	Corroboram com os anteriores.
49) Os mecanismos formais e informais de controle são a base e o principal meio de relacionamento, de integração e de assimilação cultural entre a adquirente e a adquirida.	Corroboram com os anteriores.
50) Práticas consultivas são associadas com o sucesso pós-aquisição.	Corroboram com os anteriores.
51) A falta de controles adequados prejudica a gestão.	Observado na gestão anterior. Depois da aquisição, as inconsistências do SCG estão prejudicando a gestão.

Quadro 12: análise da influência da cultura de controle corporativa no SCG da adquirida

Nesta pesquisa, observou-se que uma das formas que a direção da Extrativa encontrou para estimular as pessoas reside numa função clássica do SCG, que consiste no sistema de punições e recompensas estabelecidas na empresa. Um exemplo disso é que os colaboradores receberam, como reconhecimento pelo recorde de produção, uma premiação em dinheiro e uma festa de confraternização, reforçando a integração das pessoas e corroborando, assim, com o pensamento de Barros (2003). Essa autora afirmou a importância de celebrar as pequenas vitórias para estimular as pessoas e para fortalecer os vínculos pelos quais se exerce o controle cultural.

Ao longo do tempo, a adquirente foi modificando as práticas gerenciais e o SCG da adquirida e foi promovendo, através de diferentes mecanismos, um processo de integração das funções organizacionais, das pessoas e das atividades da Extrativa Metalquímica com a matriz. O SCG foi importante nesse processo por facilitar a transmissão de informações, por melhorar a qualidade da comunicação, por fornecer os parâmetros para avaliação e mensuração do desempenho, por promover a integração da estrutura organizacional, por colaborar para o encontro e a mescla cultural e, mais importante, por facilitar a implementação estratégica. Em linha com o pensamento de Jones (1985a), portanto, observou-se que a importância do SCG, nesta aquisição, veio de sua potencialidade em facilitar a integração organizacional, em motivar as pessoas, em assistir a tomada de decisão e em prover a mensuração do desempenho. No caso estudado, percebeu-se, também, que o SCG adotado na adquirida ajudou no acompanhamento e na melhoria das operações e no alcance dos resultados almejados para a transação.

Os aspectos culturais e a gestão de pessoas, aliados à maneira de exercício do controle, tiveram uma importância significativa no alcance dos resultados depois da compra, como apontado por Child, Faulkner e Pitkethly (2001), Larsson e Lubatkin (2001) e Barros (2003). A diretoria utilizou uma política de incentivos associada a investimentos e a uma maior cobrança para alcançar tais resultados. Foram estabelecidos objetivos claros, metas com prazos definidos como, também, um sistema de recompensas e punições bem delineado para fortalecer a nova cultura de controle implementada na adquirida. O SCG passou a facilitar a mensuração do desempenho e a identificação dos problemas, além de promover uma maior comunicação entre os diversos níveis hierárquicos. O Líder de produção do turno vespertino, por exemplo, reforça esses argumentos dizendo ainda que, antes da aquisição, a comunicação entre ‘chefias’ e funcionários eram mais limitadas e que os gestores eram fechados entre si. Hoje, há uma maior integração entre os diversos níveis hierárquicos e as opiniões são avaliadas em reuniões diárias dos gestores e, quando consideradas relevantes, são implementadas. Assim, observou-se que essa integração reforça a maneira da adquirente de exercer o controle cultural sobre a adquirida.

Alguns relatos informais e o depoimento de um funcionário do departamento comercial indicaram que a direção, nos dias de hoje, em algumas ocasiões, não valorizou os funcionários como deveria. Esse funcionário relata que algumas vezes os prêmios prometidos não foram

pagos integralmente e que o estilo gerencial da direção acabou inibindo algumas boas idéias, desvalorizando o esforço dos colaboradores. Outras pessoas disseram que se sentem pouco valorizadas, por esse motivo, o que parece afetar a eficácia do controle cultural. Alguns relatos informais indicaram que a forma que a direção tinha de promover o aumento de produção almejado foi conseguida através desses incentivos e, uma vez que os resultados foram alcançados, o interesse em recompensar os colaboradores foi perdido, prejudicando a aculturação. Segundo Larsson e Lubatkin (2001), a aculturação nas aquisições consiste em um processo cooperativo para integrar as culturas organizacionais. Como essa integração depende da forma como o processo é gerenciado pelos compradores, do envolvimento das pessoas e do uso de mecanismos de controle formais e informais para ativar os benefícios potenciais da mescla cultural, pode-se pensar que a confiança das pessoas poderia ter sido abalada pela atitude da adquirente.

O uso de mecanismos formais e informais de controle são complementares na promoção da aculturação podendo reduzir as rupturas no processo de integração, que se daria de maneira mais harmônica, segundo Calori, Lubatkin e Very (1994) e Larsson e Lubatkin (2001). Isso é possível, em parte, porque esses mecanismos ajudam a introduzir a cultura de controle da adquirente na adquirida e a promover a integração das funções organizacionais. Nesse sentido, a adquirente buscou que essa integração não fosse abalada e que as pessoas continuassem motivadas, mas o resultado da última auditoria da qualidade em março de 2009 apontou 10 não conformidades em decorrência de falhas que, em grande parte, poderiam ter sido evitadas. Alguns relatos indicam que as pessoas não se prepararam adequadamente para receber o auditor e não agiram de forma preventiva para detectar e eliminar os problemas antes que fossem apontados em uma auditoria.

Do ponto de vista da direção da empresa, uma das justificativas encontradas, em outros relatos, para o não pagamento de alguns dos bônus prometidos, contudo, consiste no fato de que uma das pessoas responsáveis pelo aumento e que negociou esses bônus acabou comprometendo a qualidade dos produtos e dos processos, em benefício do aumento na produtividade. Tais relatos indicaram que houve falhas operacionais e gerenciais para alcançar as metas estabelecidas, que não poderiam ser toleradas por causa do programa de qualidade existente na empresa. Como consequência direta dessas falhas houve problemas com alguns clientes, que receberam produtos abaixo das especificações necessárias, o que gerou retrabalho e forçou os gestores a promover uma série de ações corretivas. Outra

justificativa apontada nesses relatos, para o não pagamento dos bônus, foi o fato de que a empresa não conseguiu vender todo o excedente de produção, talvez em função da crise mundial, como planejado. Desse modo, o impacto negativo da falha da direção, no uso de alguns mecanismos informais de controle – como o sistema de premiações e recompensas – característicos do SCG, acabou sendo minimizado.

Na época da coleta de dados, especialmente em março de 2009, observou-se que algumas pessoas compreendiam esses motivos e que outras ainda estavam chateadas com o fato. Em maio de 2009, porém, observou-se um novo posicionamento por parte do CEO do Grupo. Nessa ocasião, o CEO do Grupo fez o pagamento de uma parte dos bônus programando o restante, de forma consensual, com os gestores e demais colaboradores da Extrativa. O CEO explicou que o atraso no pagamento aconteceu em função da crise, como suspeitado por alguns funcionários, e que não havia condições de realizar o pagamento antes. A postura da direção foi relatada por algumas pessoas como bastante adequada sendo que, na percepção delas, “o momento pelo qual está passando a economia mundial acabaria por afetar, mais cedo ou mais tarde, a empresa e os funcionários”. Observou-se na Extrativa que algumas pessoas estavam apreensivas com os efeitos da crise e tinham medo da empresa fechar novamente, como presenciado por elas no passado. O posicionamento da direção, no entanto, ajudou a esclarecer que a situação da empresa é sólida e que, embora esteja sendo afetada pela turbulência global, a aquisição foi um bom negócio e que há boas perspectivas para a Extrativa nos próximos anos.

As aquisições oferecem às companhias adquirentes uma forte posição pela qual decidem e introduzem mudanças nas práticas gerenciais das empresas adquiridas. No entanto, a maneira e a extensão dessas mudanças dependem criticamente não só das intenções da nova matriz sobre o grau de integração e de controle que seria exercido sobre a nova subsidiária, mas de outros fatores. Alguns se relacionam à origem e à cultura de controle dessas companhias, outros ao nível de autonomia requerida pela subsidiária. Uma certa autonomia pode ser necessária para não provocar um colapso na motivação do pessoal da adquirida e para não dificultar que elas alcancem os objetivos corporativos de curto e longo prazos (CHILD, FAULKNER e PITKETHLY, 2001). No caso da Extrativa Metalquímica, a adquirente exerceu sua posição de dominância para introduzir as mudanças que foram consideradas necessárias, sacrificou em parte a integração organizacional e os níveis de autonomia requeridos pela nova subsidiária, na busca desses objetivos. Observou-se que essa decisão

causou um certo desconforto pela imposição das determinações da adquirida mas que, de um modo geral, o impacto negativo dessa decisão foi minimizado pelas características culturais das pessoas que trabalham na empresa – que aceitam bem as determinações da matriz e mostram-se dispostas à contribuir e à colaborar.

Depois da aquisição pelo Grupo FASA, observou-se uma ruptura na antiga cultura de controle que permitia uma baixa organização, uma separação de áreas e funções organizacionais e um distanciamento entre colaboradores e líderes. Segundo vários relatos, a antiga cultura de controle era caracterizada por um alto grau de autonomia em relação à matriz, por fartos recursos, que por vezes eram mal utilizados, e pela ausência de uma estratégia clara com objetivos definidos. A nova cultura de controle estabelecida, porém, embora ainda careça de maior profissionalização da administração e de uma maior formalização do planejamento estratégico, preconiza um estilo gerencial bastante diferente daquele que existia anteriormente.

A nova cultura de controle está fortemente vinculada à figura do CEO do Grupo FASA, que exerce uma liderança carismática sobre as pessoas e consegue mostrar para elas a importância que têm para a vida da empresa e a importância da empresa para a vida delas. Em função disso e de um acordo sutil e silencioso existente entre a direção e os colaboradores, a Extrativa Metalquímica vem superando suas dificuldades, sobretudo se expandindo ao longo do tempo. Tal acordo consiste no fato de que esses colaboradores só teriam crescimento se a empresa também crescesse com lucratividade e que o sucesso da empresa seria partilhado com eles e traria melhorias para os mesmos.

Segundo o gerente-geral, o envolvimento do CEO do Grupo tem sido primordial no alcance dos resultados obtidos pela Extrativa Metalquímica depois da aquisição. Esse gerente relata que, apesar do estilo centralizador do CEO do Grupo ele “tem conhecimento de tudo que acontece nas empresas e carrega a equipe. Ele sabe o que quer e aonde quer chegar”, referindo-se a visão estratégica do principal executivo do Grupo. Esse gerente diz que o CEO pesquisa e procura se informar sobre o negócio com que está ‘mexendo’ e ‘corre atrás’ de informações para balizar suas decisões. Complementa, literalmente, em tom sutil que “o que

eu não sei é como ele consegue controlar tantas empresas – me parece que são 14 (quatorze)¹, eu já ouvi esse número – só com sua cabeça. São inúmeros funcionários e ele guarda tudo”. Explica que o CEO do Grupo conhece a fundo as pessoas e os processos. Sabe os nomes dos funcionários e, muitas vezes, os de suas esposas e de seus filhos.

Um funcionário do departamento comercial relata que, ao lado do envolvimento e da participação do CEO do Grupo, a forma dele exercer o controle deixa pouca autonomia para as pessoas decidirem. Assim, o CEO acaba se sobrecarregando em função da centralização e da concentração de poder em suas mãos. Esse colaborador explica que o CEO do Grupo gosta de estar próximo da produção e de conhecer seus detalhes. Ele diz que, por outro lado, essa concentração acaba ‘engessando’ a estrutura por centralizar todo o processo decisório e dificultar, com isso, a resolução de questões que carecem de maior agilidade, prejudicando as vendas e as operações de algumas empresas.

Um funcionário do nível operacional pondera, entretanto, que essa centralização não é percebida por muitos funcionários como negativa. Ele diz que depois da aquisição houve um aumento na quantidade de controle na Extrativa Metalquímica, que ajudou a reduzir o nível de desperdício que existia antes da aquisição. Ele lembra que, na época da Mamoré, havia muitos gastos desnecessários “principalmente com peças de reposição: que depois de compradas ficavam expostas ao sol e à chuva e quando iriam ser utilizadas, já haviam perdido sua funcionalidade”. Nesse sentido, o gerente-geral explica que esse aumento de controle foi necessário por causa de problemas estruturais da época da Mamoré. Ele relata, já ter ouvido dizer, que esses problemas culminaram em questões mais graves como a existência de roubos e extravio de mercadorias, de materiais e de peças de reposição.

Depois da aquisição, uma parte do SCG passou a monitorar tais problemas estruturais e ajudou a reduzi-los. Observou-se, atualmente na Extrativa, que a cultura de controle trazida pela matriz abomina o desperdício e tenta monitorar todos os processos. Em função dos antigos roubos, a cultura de controle atual preconiza uma maior fiscalização das pessoas e dos processos. Nos dias de hoje, todos os veículos são revistados na entrada e na saída e os empregados deixam seus objetos pessoais no vestiário, ao lado da portaria. O corpo gerencial

¹ Atualmente segundo relatos da Diretoria há cerca de 06 empresas em atividade gerando resultados no Grupo FASA. Muitos negócios estão desativados em função da crise por ainda estarem em uma fase inicial e por carecerem de pesados investimentos para serem viabilizados.

passou a estimular a redução de falhas e de fraudes no ambiente corporativo, como preceituado por Mautz, Reilly e Maher (1979). O técnico responsável pelo laboratório de qualidade, por exemplo, diz que “o CEO do Grupo administra e controla tudo. Caso ele mande comprar um pneu ou uma balança ele sabe que o fez e o motivo pelo qual comprou”. O CEO do Grupo verifica, quando chega na fábrica, se aquilo que foi comprado está sendo utilizado e de que maneira. Caso não esteja, ele quer saber qual o motivo. O técnico responsável pelo laboratório de qualidade lembra que, na época da Mamoré, não era assim. Muitas vezes, compravam-se peças de reposição ou equipamentos que a alta administração desconhecia por não ter um SCG efetivo. Esse técnico relata que, naquela época, quando a antiga matriz fez um inventário, foram descobertas coisas que o Grupo Paranapanema nem sabia, sequer, que existiam.

Na visão da diretora administrativo-financeira, a distância da fábrica até a matriz do Grupo Paranapanema e as deficiências do antigo SCG influenciaram no fracasso da antiga empresa, em linha com os achados de Barros (2003) e Child, Faulkner e Pitkethly (2001), que observaram que falhas no SCG prejudicam a gestão. Essa diretora explica que para reverter esse quadro, além de uma maior fiscalização, houve uma maior conscientização das pessoas, um maior compartilhamento de informações e um maior acompanhamento dos processos, por meio de informações que são utilizadas para suporte do SCG. Complementando, o gerente geral relata que parte das atividades de controle atuais são realizadas por meio de planilhas com dados que são atualizados, diariamente. Ele explica que “antes os dados eram inconsistentes e que nada batia com nada” e o CEO do Grupo informa que, nos dias de hoje, “houve uma simplificação do processo de controle para torná-lo mais eficiente e para aumentar sua confiabilidade”. As informações geradas servem para tomada de decisões na fábrica e na matriz. Essa simplificação, todavia, não quer dizer inconsistência. Nesse sentido, o técnico responsável pelo laboratório de qualidade detalha que “a cada hora são feitas coletas de material para gerar amostras no acompanhamento da rotina. Depois, faz-se uma média da produtividade e da qualidade do material por turno de trabalho”.

Alguns relatos indicaram que, além dos problemas com a qualidade do antigo SCG, antes da aquisição, havia muitas falhas nos processos decisórios e também havia grande morosidade. Na atual gestão, alguns desses problemas ainda persistem, mas a empresa mantém uma filosofia de melhoria contínua e uma parte das deficiências do sistema formal de controle é resolvida pelo sistema informal de controle. Isso é possível em virtude de uma forte

identificação dos colaboradores com o principal líder que, mesmo sendo centralizador, é respeitado e admirado por todos. O CEO do Grupo é considerado um homem de personalidade marcante, de visão empreendedora e de grande capacidade. As pessoas têm consciência disso, sentem falta de mais autonomia, mas associam o sucesso da empresa com o estilo gerencial do novo CEO. Observou-se, de um modo geral, que elas têm dele uma visão, de certo modo, paternal. Essa visão reforça a forma atual de exercício de controle, que é predominantemente familiar mesclado com alguns indicadores de controle por resultados.

O tipo de controle observado depois da aquisição é baseado no carisma e nas relações pessoais, sendo considerado um controle familiar, segundo a classificação estabelecida por Gomes e Salas (1997). Segundo Gomes (1998), esse tipo de controle seria recomendável para organizações pequenas e muito centralizadas nas quais a cultura existente baseia-se, principalmente, na liderança carismática do proprietário, ou gerente, que congrega em seu redor uma equipe coesa de pessoas muito identificadas com seu líder. Já o uso do controle por resultados seria recomendável, quando existe alta descentralização e forte delegação de funções, para avaliar o comportamento dos responsáveis em função do desempenho obtido.

Essas premissas foram parcialmente confirmadas, no caso estudado, pelo fato de que a Extrativa Metalquímica não pode ser considerada uma pequena empresa. O estilo de liderança e a cultura de controle prevalecte depois da aquisição, considerando a alta centralização das decisões, é preponderantemente um controle do tipo familiar do que um controle por resultados. De maneira complementar, os resultados observados confirmaram outra premissa desse autor que acreditava que o controle familiar poderia ser percebido como uma variante do controle *ad-hoc*. Na empresa adquirida, observou-se isso pelo fato de que o exercício do controle é promovido mediante mecanismos que contribuem para a identificação dos membros da empresa com os valores e os objetivos corporativos.

A certificação da qualidade total ocorrida em março de 2006 (IGB, mar. 2006) foi um marco na reconfiguração das políticas da Extrativa Metalquímica afetando, significativamente, a cultura de controle existente, hoje, na empresa. A nova cultura de controle contempla a identificação dos membros da empresa com os valores e objetivos corporativos por meio de uma maior organização, de uma maior integração entre as áreas e funções organizacionais, de uma maior aproximação entre os colaboradores e os líderes e, ainda, através de uma definição clara dos resultados esperados. Tal cultura foi afetada por causa da reestruturação

proporcionada pela aquisição, pela mudança na postura gerencial, pelas transformações no processo produtivo, pelo mapeamento das operações e, também, pelo envolvimento das pessoas em torno dos objetivos definidos. A implementação do programa de qualidade aconteceu após um longo trabalho de uma consultoria especializada, que contou com a participação das pessoas da operação à presidência. A contratação de consultorias ajudou a empresa a se organizar e a atingir os resultados esperados de forma mais rápida, sendo, por isso, relevantes no alcance dos objetivos esperados para a aquisição, como apontado por Jones (1985 a, b).

O programa de qualidade da Extrativa abrange os processos de mineração e transporte de minério, o beneficiamento de grafite, a planta química, os ensaios de laboratório, o almoxarifado, a análise crítica de pedidos e vendas, a expedição e o transporte de produtos acabados, a manutenção e os projetos de novos produtos. Abrange, também, a direção, o setor de controle de qualidade e o de recursos humanos da empresa. O setor de controle de qualidade passou a controlar os novos projetos e os tipos de produtos a serem desenvolvidos e produzidos, em função da necessidade de atendimento das expectativas de algum cliente ou da necessidade de formação de estoques. Visando aumentar a eficácia do SCG, “os setores de recursos humanos, financeiro, meio ambiente, segurança do trabalho, análise crítica de pedidos, vendas e almoxarifado servem de apoio para que todo o sistema funcione adequadamente” (MANUAL DA QUALIDADE, 2008: 11). Nesse sentido, o marco na reconfiguração das políticas e na cultura de controle da Extrativa advém das mudanças proporcionadas e da necessidade da empresa de se modernizar e de alcançar credibilidade junto ao mercado para se tornar competitiva e lucrativa. A certificação não ocorreu, entretanto, na primeira tentativa, mas sim, depois de duas outras tentativas frustradas, feitas por diferentes consultorias que não conseguiram levar o processo até o fim, que baixaram o moral dos colaboradores e a credibilidade na certificação.

Uma dessas tentativas foi feita na gestão anterior, na época da Mamoré, que já havia reconhecido a necessidade de estabelecimento de padrões, de controle de documentos, de meios de verificar e corrigir as falhas dos processos e, mais importante, de ter meios de controlar as operações e o desempenho das pessoas, das atividades e dos processos. Naquela época, já havia uma preocupação com as inconsistências existentes na empresa dificultando, assim, que ela alcançasse seus objetivos. Da análise da documentação da época, observou-se que os gestores estavam buscando estabelecer um programa de qualidade que abrangesse

todos os setores, supervisões e assessorias da gerência de minerais industriais do Grupo Paranapanema. Por meio desse programa, eles pretendiam estabelecer um padrão gerencial que possibilitasse identificar o que, como, quem, onde e quando fazer algo e identificar o que controlar, como controlar e onde controlar. Os documentos indicaram que a Mamoré chegou iniciar esse processo, mas os depoimentos indicaram o contrário: que o programa não logrou êxito e que os gestores não conseguiram implementá-lo, na época, e a empresa só o fez em 2006, depois da aquisição.

Segundo a consultora responsável pela implementação do programa de qualidade total, o desafio da certificação, advindo dos fracassos anteriores, acabou se tornando um elemento motivacional a mais para ela. Essa consultora relata que, “por saber das tentativas fracassadas e pela consciência que possuía, só uma profunda mudança poderia facilitar essa implementação: o envolvimento integral das pessoas”. Ela explica que se mudou, então, para a casa de hóspedes da fábrica em Maiquinique e passou a vivenciar por 160 dias os problemas e desafios das pessoas e das operações. A consultora afirma ter se dedicado em tempo integral na tentativa de introduzir uma nova mentalidade e novos métodos de trabalho e sistemas de acompanhamento e controle na Extrativa Metalquímica. Ela lembra que, como as pessoas sabiam que a empresa já havia sido fechada por duas vezes e que as conseqüências do desemprego em suas vidas haviam sido drásticas, isso poderia servir como um fator catalisador do sucesso do programa de qualidade total.

Essa consultora relata que o comprometimento das pessoas dos níveis estratégico, tático e operacional foi fundamental no sucesso daquela empreitada, especialmente, do CEO e da diretora administrativo-financeira, corroborando com os achados de Jones (1985a, b). “A Extrativa Metalquímica possui uma direção comprometida com o programa da qualidade por entender que isso traz benefícios para os clientes, colaboradores e conseqüentemente para os acionistas”. Do ponto de vista estratégico, esse comprometimento pode ser observado pelos investimentos em ensaios de laboratório, visando o controle da qualidade do produto e uma maior satisfação dos clientes, pelos investimentos em novos equipamentos e novas tecnologias, buscando o crescimento e a melhoria da empresa (MANUAL DA QUALIDADE, 2008: 11). Além dos investimentos realizados para permitir a implementação da estratégia da empresa, esses diretores garantiram as condições e os recursos necessários para que se promovesse a reestruturação da estrutura da Extrativa Metalquímica e o estabelecimento de

uma nova cultura de controle que, nos dias de hoje, favorece o alcance dos objetivos estabelecidos por essa estratégia.

A nova cultura de controle baseia-se no uso de mecanismos formais e informais de controle, como preconizado por Gomes e Salas (1997). Verificou-se que tais mecanismos foram essenciais no sucesso da aquisição, em linha com os achados de Calori, Lubatkin e Very (1994) e de Larsson e Lubatkin (2001). Os mecanismos formais formaram a base para a avaliação e mensuração de desempenho, a correção dos processos, a sistematização das atividades, o planejamento, a transmissão de informações e o processo de melhoria. Os mecanismos informais de controle, por sua vez, serviram para facilitar a comunicação, para estimular as pessoas a se comportarem de acordo com as expectativas empresariais e para facilitar a interiorização, nos indivíduos, dos valores compartilhados pelo coletivo. De um modo geral, observou-se um alto nível de participação e envolvimento das pessoas com os resultados esperados pela direção, caracterizando o uso dos mecanismos informais de controle.

Constatou-se que dois fatores permitiram que a adquirente exercesse um certo grau de controle cultural sobre as pessoas da adquirida: a consciência dessas pessoas de seu papel na empresa e da relevância da Extrativa Metalquímica na vida econômica da região. Exemplos do exercício do controle cultural no aumento do comprometimento, na mudança da postura dos funcionários e no estímulo ao autocontrole – que pode ser considerado como uma evolução da forma de exercício do controle cultural – podem ser observado no relato de alguns colaboradores. O líder de produção do turno da noite, por exemplo, afirma que depois da aquisição houve um incremento e uma melhoria na quantidade e na qualidade do SCG.

Esse líder relata que, depois da aquisição, todos os colaboradores, sejam líderes ou não, trabalham juntos. Os gestores repassam aos supervisores e esses aos líderes de equipe os dados dos relatórios mensais da produção, das vendas e dos estoques. O líder de produção do turno da noite explica que “hoje a Extrativa tem um SCG que permite que se saiba o que está acontecendo no dia-a-dia da empresa e que permite que todos visualizem, por meio de gráficos, o que está acontecendo, o que foi produzido, como foi produzido e quais os motivos das paradas”. Ele explica que, embora o SCG ainda careça de melhorias, a Extrativa tem o controle das atividades e dos processos. O líder de produção do turno da noite lembra que “em vista da empresa anterior, na qual ele trabalhou, a Mamoré, as coisas são mais organizadas e

que ele nunca teve acesso a esse tipo de informações e que, naquela época, ele nunca ficou sabendo de controles iguais aos que existem hoje”.

O líder de produção do turno da noite relata que o SCG não é para uso exclusivo da diretoria ou dos gerentes, mas que todos os funcionários têm conhecimento de tudo que se passa na fábrica. Ele afirma que, ao lado do refeitório, há um quadro que mostra a produção diária e qual é a meta, de cada um, por dia. Esse líder lembra que já houve casos de colegas de trabalho de outras áreas que, ao acompanharem os números diários dos relatórios dos quadros de aviso, vieram lhe perguntar sobre o que estava acontecendo na área em que ele trabalhava, pois perceberam que algo havia impactado negativamente a produção. O líder de produção do turno da noite explica que “esse controle realizado pelos colegas é muito bom porque as pessoas sentem que há uma preocupação dos demais membros da empresa, mesmo que de outros setores e áreas, com aquilo que se passa nos demais centros de responsabilidade. É bom saber que as pessoas estão envolvidas, preocupadas e comprometidas com a empresa”.

Esse tipo de afirmativa ajuda a confirmar a premissa de Anthony e Govindarajan (2002), que diziam que o controle nas empresas não ocorre primordialmente em consequência de ações externas. Esses autores postulavam que muitas pessoas atuam em função do autocontrole porque seus próprios julgamentos lhes indicam as ações mais apropriadas e não porque receberam instruções específicas de seus superiores. Complementando, o líder de produção do turno da noite recorda que, na época da Mamoré, não existia esse tipo de controle e não havia a preocupação das pessoas com o bem estar das demais e com o andamento dos processos e das atividades, mas sim, com o cumprimento do horário de trabalho.

Esse relato evidencia e corrobora com achados anteriores de Calori, Lubatkin e Very (1994) e de Larsson e Lubatkin (2001), que perceberam que o sucesso das aquisições pode ser facilitado pelo uso de mecanismos formais e informais de controle. O líder de produção do turno vespertino, de modo similar à outros depoimentos, relata que o sucesso observado depois da aquisição é decorrente da coerência estratégica como foram realizados os investimentos, da participação das pessoas e do envolvimento delas com os objetivos traçados pela direção. Ele complementa, dizendo que “muitas coisas foram feitas, depois aquisição, baseadas na opinião dos colaboradores, independente de setor, do cargo ou da qualificação dos mesmos”. Na opinião dele “a direção descobriu que pode aprender com o próprio funcionário: que é quem sabe aquilo que precisa ser melhorado, que conhece a sua área de

trabalho, que compreende a máquina com a qual opera e que sabe das deficiências e da capacidade da mesma”. O líder de produção do turno vespertino explica que uma das principais diferenças da Extrativa para a época da Mamoré é que, naquele tempo, se um operador inventasse alguma coisa ele não passava para os gerentes e, hoje, como já tem outra visão, ele vê o problema, vê as oportunidades de melhoria e as comunica.

A cultura de controle atual preconiza a participação das pessoas e que a informação circule mais entre os diferentes setores. Segundo o técnico responsável pelo laboratório de qualidade, na “época da Mamoré não havia metas, se a empresa produzisse estava bom. Hoje é diferente: todos têm que estar unidos para atingir os objetivos e as metas estabelecidos e a estratégia traçada”. Nessa linha, o líder de produção do turno da noite lembra que na época da Mamoré havia menos controles e relatórios para acompanhamento dos detalhes operacionais. Atualmente, o SCG ajuda a acompanhar todos os detalhes operacionais, a verificar se as operações estão seguindo os padrões preestabelecidos para controle e a monitorar os resultados para buscar igualar, ou superar, o nível histórico de produção da empresa.

O supervisor de produção complementa, dizendo que a atual cultura de controle preconiza a eliminação de desperdícios e dos gargalos produtivos. Na opinião do gerente-geral, essa cultura foi se solidificando com o tempo e as mudanças na forma de exercício de controle foram feitas de maneira gradual. Ele diz que “o auxílio de alguns especialistas ajudou a refinar o processo de eliminação de gargalos e a implementar algumas ferramentas para auxiliar na análise e resolução de problemas operacionais”. Esse gestor afirma também que a implementação do programa de qualidade trouxe impactos nessa cultura de controle por ajudar a sistematizar os processos buscando melhorias no ambiente de trabalho.

Nos dias de hoje “as condições do ambiente de trabalho são gerenciadas através da relação entre os setores”. Em reuniões entre os líderes, eles esforçam-se para eliminar, de forma dinâmica, as interferências que possam prejudicar as condições de trabalho (MANUAL DA QUALIDADE, 2008: 9). Nesse sentido, o mais antigo colaborador relata que hoje há uma preocupação maior com o bem estar dos funcionários e que são feitos esforços para melhorar as comunicações, para informar as pessoas, para promover treinamentos aos colaboradores e para que haja reuniões de rotina a fim de resolver os problemas da fábrica. Ele lembra que na época da Mamoré, embora houvesse uma melhor relação interpessoal com os funcionários e que muitos se sentissem mais respeitados, não havia essa filosofia de correção e melhoria

contínua. Esse colaborador relata que quando ocorriam erros todos eram responsabilizados, de forma indistinta, por não haver um SCG que apontasse as falhas e suas causas. Não era possível saber se os erros eram cometidos pelas pessoas, pelos sistemas ou pelos processos e não havia meios de corrigi-los. Observou-se que, nos dias de hoje, a realidade da empresa é diferente. Segundo o CEO do Grupo, “há uma preocupação de que os erros sejam identificados, corrigidos e que ações de melhoria sejam propostas para que eles não ocorram novamente”. As pessoas são orientadas e, quando necessário, a direção disponibiliza programas de treinamento e capacitação profissional para os colaboradores.

Dentro da política de capacitação, a Extrativa Metalquímica promove cursos de qualificação e treinamento para os colaboradores (IGB, set./ out. 2006) e incentiva ações da CIPAMIN visando diminuir o índice de acidentes de trabalho tornando o ambiente de trabalho melhor e mais seguro. Um exemplo disso consiste na idéia trazida por essa comissão da redução do tempo de rotação dos turnos, de 90 para 30 dias, sugerida pela CIPAMIN ao CEO do Grupo visando, com isso, o bem estar dos funcionários (IGB, fev. 2007). Nesse sentido, o SCG usando as ferramentas da qualidade é utilizado para monitorar os índices de acidentes e de segurança no ambiente de trabalho.

Na Extrativa Metalquímica, atualmente, o pessoal é qualificado com base em suas competências e seu nível de educação, de treinamento ou de experiência, em função das necessidades funcionais. A empresa providencia treinamentos para aqueles colaboradores que necessitam dos mesmos. Esses podem acontecer através da contratação de profissionais para realizarem os treinamentos na própria empresa, enviando os profissionais até onde os treinamentos estão sendo realizados ou, ainda, através de treinamentos ministrados por colaboradores, que tenham conhecimentos suficientes para tal (MANUAL DA QUALIDADE, 2008). A nova cultura de controle preconiza a integração das pessoas com os sistemas, as atividades, os processos e o estilo gerencial do Grupo FASA.

A gerente administrativa diz que “quando um novo funcionário vai ser registrado ele passa por um processo de integração”, segundo os procedimentos preestabelecidos pela empresa. Nesse processo, busca-se que ele possa “saber as regras da empresa, o que é certo e o que não é”. Ela explica que, antes, a forma de admissão era mais precária e que questões, como exames admissionais, por exemplo, eram relegados a um segundo plano. Essa gestora relata que, atualmente, o controle sobre o pessoal contratado começa antes da admissão e que os

funcionários, além dos exames de rotina, devem prestar informações variadas para a empresa. Ela detalha que a atividade realizada por ela é, na verdade, apenas um suporte para a matriz e que o registro dos funcionários e os controles sobre as pessoas é feito em Belo Horizonte.

Em relação aos acidentes de trabalho, alguns colaboradores do nível operacional que trabalham na planta produtiva, lembram que, antes da aquisição, não havia uma preocupação dos gestores para melhorar a segurança e para reduzir a quantidade desses acidentes. Um deles também relata que não havia um controle do número de acidentes e que a direção anterior não se preocupava tanto com o bem estar dos funcionários. Outro afirma que até acidentes fatais foram observados. Um terceiro destaca que, depois da aquisição, houve uma mudança nesse aspecto, pois passou a existir, por parte da empresa, uma constante preocupação e controle das atividades para evitar acidentes. Se algo acontece, porém, foi estabelecida toda uma infra-estrutura para salvaguardar o bem estar dos colaboradores, como a disponibilização de veículos para transporte e de um sistema de assistência médica integral.

Em relação à responsabilidade sócio-ambiental, a Extrativa Metalquímica procura manter uma boa relação com a comunidade onde atua e investe em programas comunitários na região tais como: manutenção das estradas de acesso e das barragens de contenção de rejeitos, além de, sempre que possível, procurar adquirir produtos na região, visando aumentar o baixo poder aquisitivo da população (MANUAL DA QUALIDADE, 2008). Segundo relatos de várias pessoas, especialmente dos funcionários do nível operacional, a empresa tem se mostrado preocupada com seus colaboradores. Ela fornece alimentação, cesta básica, transporte, seguro de vida, equipamentos de proteção individual (EPI) e assistência médica aos funcionários e seus familiares, o que não havia antes da aquisição.

O mais antigo colaborador relata, também, a importância da empresa para as pessoas da região e lembra que os incentivos trazidos pela Extrativa, depois da aquisição, promoveram fortes estímulos nas pessoas, especialmente, o plano de saúde e a cesta básica. Observou-se que tais incentivos reforçaram a integração e uso de mecanismos informais de controle, em linha com os achados de Jones (1985a). Os resultados observados na Extrativa corroboram com o verificado por esse autor, que constatou que o SCG não é puramente mecânico, pois ele influencia e é influenciado pelo comportamento humano e, por isso, precisa ser analisado no ambiente em que está inserido para ser mais bem compreendido.

Os resultados observados nessa empresa confirmaram os achados de Larsson e Lubatkin (2001), que verificaram que nas aquisições os controles culturais incluem os esforços de integração, os sistemas de comunicação informais e as forças tarefas organizadas para promover a cooperação. Nesse sentido, verificou-se que a direção utiliza todas essas formas de exercício do controle cultural, em especial, do sistema de comunicação informal para controlar o comportamento das pessoas e para monitorar o desenvolvimento das atividades e dos processos. Os resultados observados também estão alinhados aos de Calori, Lubatkin e Very (1994), que verificaram que os mecanismos formais e informais de controle são a base e o principal meio de relacionamento, de integração e de assimilação cultural entre a adquirente e a adquirida.

Na Extrativa Metalquímica, observou-se, ainda, que as diferenças culturais e administrativas afetaram o desenho do novo SCG, em linha com os resultados anteriores verificados por Barros e Héau (2001), Larsson e Lubatkin (2001), Barros (2003) e Granlund (2003). Segundo um funcionário do departamento comercial, por exemplo, as pessoas na Extrativa aceitam bem a autoridade embora algumas tenham dificuldade de entender ‘como as coisas funcionam’. Na verdade, a consultora responsável pela ISO explica que essas pessoas têm boa vontade em aprender e ajudar. Ela relata que as dificuldades provocadas pela distância de grandes centros é que afetaram na formação das pessoas e acabam por inviabilizar maiores investimentos em capacitação. Essa consultora pondera que, “mesmo que essas pessoas não tenham tido maior acesso à formação e informação, elas compensam essa deficiência com sua boa vontade em aprender, em querer ajudar e em oferecer, sempre que possível, o que elas têm de melhor”.

Essa consultora lembra que, ao lado de todas as dificuldades, ela, muitas vezes, foi ajudada pelas novas tecnologias existentes hoje para realizar os treinamentos necessários. A consultora pondera que a boa vontade das pessoas em aprender, em participar e em cooperar são características culturais marcantes que foram essenciais no sucesso alcançado pela empresa. As pessoas se sentem responsáveis pelo que ocorre na empresa e, de uma maneira geral, ajudaram a formar a nova cultura de controle existente na empresa, que é voltada para a participação, para o aprendizado e para a melhoria contínua das pessoas e dos processos. O líder de produção do turno da noite, por exemplo, complementa dizendo que, depois da aquisição, “as pessoas têm consciência de suas responsabilidades e sabem que serão cobradas por isto”.

No caso da Extrativa Metalquímica, observou-se que a capacidade de integrar as culturas e os sistemas de gestão e controle, das empresas envolvidas na aquisição, foi essencial para a realização da maximização de valor almejada no negócio, como postulado por Barros (2003). O líder de produção do turno vespertino, por exemplo, relata que, depois da aquisição, tem havido uma série de mudanças que melhoraram a organização, a integração, a comunicação e o controle das atividades organizacionais. Algumas mudanças já estão consolidadas e outras ainda estão em processo para promover uma maior integração organizacional e para proporcionar uma maior agilidade na tomada de decisões. Uma das mudanças consiste na implementação do SCG Regente para auxiliar no controle dessa empresa e para permitir um melhor acompanhamento do desempenho financeiro e dos processos.

A gerente administrativa afirma que “o novo SCG vai ajudar na transmissão de informações dentro do Grupo FASA e vai colaborar para a unificação da linguagem e dos procedimentos entre as diferentes empresas dele”. Ela explica que a implementação do SCG Regente tende a afetar a cultura de controle corporativa em virtude dessa unificação, pois ainda há casos de registros divergentes, entre as diferentes unidades, de um mesmo produto ou equipamento. Esse grupo carece de ter uma nomenclatura e procedimentos similares entre as empresas para facilitar a comunicação e o intercâmbio entre as unidades. O novo sistema vai ajudar no controle de estoques, na manutenção, na redução de custos, na reposição de peças, nas compras de materiais, na padronização dos equipamentos e no planejamento e controle das atividades. Essa gestora reconhece a relação do SCG da adquirida e a estratégia da adquirente e diz que esse novo sistema vai permitir que a matriz tenha mais facilidade no acompanhamento das questões operacionais, vai facilitar a integração das diferentes empresas e vai ajudar a maximizar os resultados financeiros da corporação em nível global.

A gerente administrativa acredita que o novo SCG vai “auxiliar na tomada de decisões em todas as áreas e setores da empresa” e vai permitir o compartilhamento de informações entre as diferentes unidades. A implementação desse sistema já foi iniciada, mas ainda não foi concluída. Os benefícios que esse SCG já está trazendo para a Extrativa consistem no acompanhamento de todas as entradas e saídas, no controle financeiro e na aproximação com a matriz, que passou a monitorar *on-line* o desenvolvimento das atividades nessa empresa. Segundo a diretora administrativo-financeira, assim que uma nota fiscal é digitada na Extrativa, ela já tem conhecimento do fato. Assim como o controle dessas notas, “o SCG está

sendo utilizado para integrar, em nível corporativo, o almoxarifado, as compras, o setor financeiro e a contabilidade” e para ter mais meios de cobrar das pessoas o alcance dos resultados e a melhoria dos processos sob a responsabilidade delas.

A diretora administrativo-financeira diz que “o SCG Regente já foi implementado em outras empresas do Grupo FASA e hoje está sendo transferido para a Extrativa”, confirmando os achados de Jones (1985a), de Gomes *et al.* (2000), de Child, Faulkner e Pitkethly (2001) e de Granlund (2003), que verificaram que o sucesso das aquisições pode ser facilitado pelo compartilhamento das melhores práticas. Ela afirma que esse sistema ainda não é o ideal para esse Grupo por ter sido desenhado inicialmente para a construção civil. Essa diretora diz que esse SCG não suporta a quantidade de dados dessas empresas, especialmente, daquelas que exercem a atividade mineradora. Como a pessoa que concebeu o Regente não tem interesse em customizá-lo, a direção pretende fazer uma migração para outro sistema no futuro – depois que ele tiver sido implementado em todas as unidades e estiver funcionando nelas para facilitar a migração, que se daria de uma só vez. Essa diretora relata que, mesmo não sendo ideal, esse SCG vai ajudar a solidificar a nova cultura de controle que está sendo introduzida e vai permitir que as pessoas aprendam com o novo sistema e criem o hábito de usá-lo. Assim, quando for feita a migração, as pessoas já poderão ter um certo *know-how* para operá-lo e um certo conhecimento de seu funcionamento e de suas deficiências, o que pode ajudar na escolha e na implementação do próximo sistema.

A diretora administrativo-financeira afirma que, mesmo não sendo ideal, o SCG Regente já está proporcionando uma série de benefícios ao Grupo FASA e às suas empresas. Ela diz que o aumento, a qualidade das informações e a velocidade com que chegam já facilitaram a forma de exercício do controle, por ser mais fácil de acompanhar, ainda que à distância, o que está acontecendo nas unidades, através dos relatórios que chegam à matriz. Essa diretora relata que, em nível corporativo, ainda há uma escassez de controles, especialmente, na área comercial. Ela explica que algumas unidades do Grupo como a Extrativa já tem uma boa quantidade de controles que são utilizados para facilitar a gestão das atividades, das pessoas e dos processos. Na matriz, entretanto, a diretora administrativo-financeira afirma ter muito trabalho a fazer e que já iniciou, em março de 2009, o processo de certificação da qualidade com o objetivo de sistematizar os processos e de estabelecer normas e procedimentos para o SCG. Ela explica que “como a área comercial estava vendendo tudo que as empresas

produziam, houve uma certa negligência com o controle corporativo” e que agora é o momento de promover uma reorganização administrativa interna.

A diretora administrativo-financeira diz que o momento de crise é também uma oportunidade de reflexão e de melhoria. Quando a empresa era menor, os diretores conseguiam controlar as coisas, de uma forma melhor, sem a necessidade de um SCG tão bem estruturado e, atualmente, com o crescimento, eles precisam se organizar e se profissionalizar. Nesse sentido, o CEO do Grupo afirma que “a estratégia da empresa está sendo modificada e que está ocorrendo um novo alinhamento competitivo, mais focado no mercado e na alavancagem de vendas”. O posicionamento atual visa retomar o espaço perdido no mercado pela crise e ajustar as unidades do Grupo para que não tenham capacidade ociosa. A diretora administrativo-financeira pensa que esse processo de reestruturação é natural e que, ao longo do tempo, tende a acontecer em nível corporativo o que aconteceu na Extrativa. Ela lembra que

no início das atividades, o CEO do Grupo não se importava muito com o SCG. O que era relevante para ele era aumentar a produtividade e as vendas. Ao longo do tempo, a cultura de controle foi se modificando e a qualidade total mudou o jeito de ser da Extrativa. Aquilo que surgiu de uma exigência dos clientes, foi se transformando e acabou se incorporando ao jeito de ser da empresa. Nos dias de hoje, os gestores utilizam o SCG para administrar a empresa e para ajudá-la a melhorar, a perceber seus erros e a não cometê-los novamente.

7.4 Análise das Mudanças no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. – Algumas Reflexões pela Teoria Contingencial

Uma vez que a Extrativa implementou o programa de qualidade total, ela precisou passar por um acompanhamento sistemático para assegurar o processo de melhoria contínua. A (re)certificação faz parte desse acompanhamento e exige constantes auditorias para monitorar esse programa e para verificar inconsistências, erros e não conformidades e para propor ações corretivas dentro de tal processo (MANUAL DA QUALIDADE, 2008). As auditorias externas, por exemplo, são feitas semestralmente para acompanhamento da certificação e a cada três anos para renovação do certificado (IGB, ago. 2006). Assim, esse programa é analisado criticamente por auditores internos, designados pela direção, pela coordenação da qualidade, para verificar sua adequação e eficácia na satisfação dos requisitos estabelecidos e por auditores externos do BVQI – que é um dos principais organismos mundiais e um dos mais famosos em certificação da qualidade. Além disso, os líderes que compõe um comitê da

qualidade ajudam a analisar criticamente tal programa em reuniões de análise crítica, visando assegurar a pertinência, a adequação e a eficácia dele, além de avaliar as oportunidades de melhorias e as necessidades de mudanças para atender aos objetivos da qualidade (MANUAL DA QUALIDADE, 2008).

Sempre que possível, essas reuniões procuram ter os seguintes elementos como balizadores, que são analisados, no mínimo, uma vez por ano: acompanhamento das ações oriundas de registros anteriores, resultados da última auditoria, reclamações e avaliações enviadas por clientes, desempenho do processo e conformidade dos produtos, situação de ações corretivas e preventivas, análise de indicadores e mudanças que possam afetar o programa de qualidade, adequação das políticas vigentes, recomendações para melhoria, desempenho de fornecedores, análise de restrições tecnológicas e da estrutura organizacional, perspectivas de mudanças em função de novos cenários políticos e econômicos e, ainda, quaisquer assuntos que possam afetar empresa e suas políticas. São mantidos registros dessas reuniões e o resultado das análises é levado ao conhecimento dos acionistas pelo representante da direção para aprovação, liberação de recursos, comentários, questionamentos ou esclarecimentos (MANUAL DA QUALIDADE, 2008).

Na Extrativa Metalquímica, todos os processos são monitorados através de auditorias da qualidade e os resultados dessas auditorias são utilizados como fonte de ações corretivas, preventivas e como oportunidades de melhorias. Critérios para qualificação de auditores internos da qualidade foram definidos garantindo, na medida do possível, que as auditorias sejam realizadas por auditores treinados, qualificados e independentes em relação ao processo auditado. Esses processos são monitorados e controlados conforme os critérios de aceitação definidos na documentação específica para cada atividade. Estes resultados são registrados para comprovação de execução das atividades. Além disso, a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão é monitorada, através da aplicação de técnicas estatísticas e acompanhada em reuniões de análise crítica, para que se estabeleçam ações que assegurem a política de melhoria. Nessa empresa, esses dados são coletados, tabulados e analisados por meio de tabelas de indicadores para cada setor e cada processo. Na análise, que é levada ao conhecimento dos acionistas do Grupo, utilizam-se estatísticas para verificar a eficácia do SCG e o alcance dos objetivos almejados (MANUAL DA QUALIDADE, 2008).

Da análise dos manuais da qualidade e de procedimentos da adquirente e da adquirida, pode-se perceber que a cultura de controle estabelecida na Extrativa Metalquímica que, atualmente, está sendo transferida para a matriz do Grupo FASA, preconiza ações preventivas e corretivas. Foi possível observar que esses manuais descrevem normas e procedimentos que indicam as ações a serem tomadas em cada situação visando permitir um monitoramento das atividades e processos e uma melhoria dos mesmos. O SCG dessa empresa é um processo permanente, executado em todos os níveis, funções, projetos e atividades empresariais. Segundo o CEO do Grupo, através do processo de controle, as informações geradas servem como base para as decisões empresariais, para a formulação de políticas e estratégias e para a adequação dos processos aos objetivos empresariais.

Observou-se que o SCG, embora dinâmico, promove a verificação dos planos e das estratégias traçadas. Esse sistema ocorre em todas as fases e níveis gerenciais e funciona como mecanismo detector, gerando informações sobre o que está acontecendo; avaliador, comparando os resultados alcançados com os padrões preestabelecidos; e executor, promovendo alterações no comportamento quando necessário. Em linha com o pensamento de Martinewski e Gomes (2000), nessa empresa, o SCG cobre esses diferentes enfoques buscando orientar, estimular e influenciar o comportamento individual e empresarial para alcance dos objetivos de curto e longo prazos dos *stakeholders* organizacionais. Observou-se, também, que o CEO do Grupo acredita que o SCG tem sido essencial no sucesso da aquisição da Extrativa e de quaisquer de seus negócios, pois pensa “que o controle, de uma maneira geral, é a alma da administração” e que não há meios de alcançar resultados sem a existência de um SCG eficaz como suporte do planejamento e do processo decisório.

O desenho do SCG, de acordo com a teoria contingencial, depende das circunstâncias em que as empresas da díade se encontram. A eficácia desse sistema adviria da interação com as variáveis contingenciais e com o nível de ajuste entre as companhias envolvidas no processo de aquisição. A premissa defendida por Jones (1985b), de que não existe um SCG universalmente apropriado para ser usado em todas as organizações e em todas as circunstâncias, foi observada neste estudo de caso, pois se fosse universal teria sido mantido e não modificado – como observado. Esse autor ressaltava que, em função da complexidade inerente ao processo de aquisição, o que seria essencial era a capacidade da matriz em alcançar um certo grau de conformidade entre o sistema adotado na adquirente e na adquirida. Nesse sentido, percebeu-se uma série de mudanças no SCG da adquirida em decorrência da

incorporação e alguns ajustes no sistema e na cultura de controle da adquirida para promover tal conformidade.

Assim, ao longo do tempo, em linha com os objetivos desta Dissertação, observou-se uma série de mudanças no SCG adotado na Extrativa, depois da aquisição, decorrentes da nova estratégia corporativa da adquirente e das transformações nas funções organizacionais da adquirida. No caso analisado, percebeu-se que a maioria das mudanças ocorridas no SCG foram decorrentes, direta ou indiretamente, da estratégia de crescimento da empresa que já fez dela a segunda maior produtora mundial na produção de grafite natural cristalino. Na contemporaneidade, tal estratégia está orientando um conjunto de ações para tentar tornar a empresa ainda mais competitiva na expectativa de se tornar a líder mundial na produção e no fornecimento desse produto, dentro de alguns anos. Da análise comparativa dos depoimentos, percebeu-se uma forte similaridade na percepção das mudanças no SCG entre os informantes de diferentes níveis, cargos e atividades. Na triangulação, as respostas ajudaram a compreender melhor essas mudanças e a confirmar as informações dos demais respondentes.

Atualmente o SCG da Extrativa Metalquímica S.A. baseia-se nos tradicionais indicadores econômicos, financeiros, de qualidade e de produtividade, mas os complementa com outros relativos aos fatores ambientais, à posição competitiva da empresa, à satisfação dos clientes com os produtos oferecidos pela companhia e aos interesses dos *stakeholders*, em linha com o pensamento de Gomes e Salas (1997). Os resultados observados indicam que, após a aquisição, houve uma mudança no SCG da adquirida de acordo com a nova orientação estratégica do Grupo FASA visando facilitar o sucesso da transação. No caso estudado, de modo similar ao encontrado por Gomes *et al.* (2000), no estudo de uma aquisição transnacional, encontrou-se evidências que indicaram que o novo SCG utilizado pela adquirida busca mensurar não somente indicadores financeiros, mas também a satisfação dos clientes e dos funcionários, o alcance de indicadores de eficiência e de qualidade, o desempenho dos colaboradores e das famílias de produtos e, ainda, questões relativas ao clima organizacional, à gestão de pessoas, à manutenção e à melhoria da posição competitiva da empresa.

Com o intuito de garantir o fortalecimento da competitividade da empresa e que a continuidade do processo seja mantida, a Extrativa Metalquímica busca que os custos de fornecimento sejam compatíveis com os praticados no mercado (MANUAL DA

QUALIDADE, 2008) e busca estabelecer diferenciais competitivos em relação à concorrência. Segundo o CEO do Grupo, “dentro da estratégia de diversificação da empresa, alguns novos processos foram desenvolvidos para produzir os novos produtos introduzidos pela empresa”. Um dos mais importantes processos, que a empresa está realizando, consiste na micronização das partículas de grafite para utilização em produtos de alta tecnologia, como as pilhas alcalinas. Outro processo se refere ao desenvolvimento de novas tecnologias para fabricar produtos de alto valor agregado em convênio com a Universidade de São Paulo (USP). O objetivo dessa estratégia reside na tentativa de melhorar a qualidade dos produtos desenvolvidos e de conseguir fornecer, em condições de preço similares, produtos com maior qualidade aos clientes da empresa.

Nesta pesquisa, observou-se que, embora o SCG tenha ajudado a empresa na implementação de suas estratégias e no estabelecimento de diferenciais competitivos, ainda existem desafios na melhoria desse sistema para aumentar seu potencial informacional. O Supervisor de produção, por exemplo, relata que hoje o PCP controla os custos e faz um cálculo do custo global e do custo desmembrado por setor, mas a direção reconhece que ainda não utiliza o SCG para análise de custos de maneira decisorial. Na percepção das pessoas da matriz, ainda há um grande espaço para melhoria em nível corporativo e, hoje, o departamento financeiro esconde ineficiências de outras empresas do Grupo por analisar as informações financeiras apenas de maneira agregada. Falta que as pessoas tenham maior domínio do SCG para utilizarem melhor, esse potencial desse sistema.

Muitas informações geradas na Extrativa, por exemplo, ainda não estão sendo utilizadas para tomada de decisões, pois a maior preocupação da matriz são com os dados relativos ao faturamento e à gestão da produção e de vendas. Dentro da fábrica dessa empresa ainda existem inconsistências e o SCG, embora ajude a visualizar grande parte das questões críticas da adquirida, as pessoas ainda não sabem utilizá-lo para eliminar alguns gargalos de produção, para aumentar a relação de toneladas por hora e para vincular os objetivos das pessoas aos da empresa, gerando uma maior convergência de objetivos, como apontado por Anthony (1965). Esse autor defendia que o SCG, vinculado ao planejamento estratégico, deveria buscar os meios para alcançar os objetivos, fornecer os parâmetros para verificar se as atividades estão sendo desenvolvidas de maneira adequada para o alcance dos resultados e certificar que os recursos sejam obtidos e utilizados eficaz e eficientemente na consecução dos objetivos da empresa.

Neste estudo, deve-se reconhecer que a distância da Extrativa dos grandes centros e da matriz ainda traz problemas relativos à peças de reposição, à chegada de alguns materiais, ao treinamento e capacitação da pessoas, ao controle das atividades e processos, à uma maior integração cultural e à implementação de estratégias mais agressivas. No entanto, um dos resultados mais surpreendentes desta Dissertação foi a constatação da existência de um nível tão grande de comprometimento organizacional que gera um autocontrole na adquirida. Esse raro tipo de controle advém de uma forte identificação das pessoas com a empresa e aconteceu em função de uma combinação única de fatores.

Constatou-se que a existência do autocontrole foi possível em consequência: (1) de a Extrativa ser uma das maiores empregadoras da região, (2) da valorização e do reconhecimento que os empregados sentem, (3) do *status* local alcançado por trabalharem na empresa, (4) dos desafios a que são expostos e da realização que sentem em superá-los, (5) das perspectivas de futuro que vislumbram na empresa, (6) das coalizões dominantes terem sido integradas no sistema de gestão da empresa e, o mais importante que é, (6) do fato da adquirida ser hoje considerada uma empresa de sucesso. As pessoas que lá trabalham sentem orgulho de pertencer a uma empresa tida como vitoriosa e se sentem responsáveis, em grande parte, por isso. Em uníssono, as pessoas que trabalharam na empresa antes da aquisição relataram que se sentem felizes por ver a empresa crescendo hoje depois de ter sido fechada duas vezes no passado. Elas acreditam que, em virtude da mudança provocada pela aquisição no estilo gerencial da Extrativa, agora podem mostrar e desenvolver seu potencial por serem constantemente estimuladas a opinar e a oferecer parte de seus conhecimentos e experiências na busca de um desafio que se tornou uma marca da empresa, a melhoria contínua.

8 CONCLUSÕES

O estudo das F&A entre empresas é um tema que tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica. Esse interesse se justifica pelas vastas cifras movimentadas, pelas controvérsias provocadas e pela crescente intensidade com que as transações de F&A têm ocorrido, sobretudo nas últimas duas décadas. Novos anúncios são feitos frequentemente, com um valor crescente do total de negócios realizados a cada ano, justificados pela busca de novas oportunidades e pelo desejo de fortalecer a posição competitiva das empresas, nos setores em que atuam. Fusões verdadeiras, entretanto, são raras. A designação como fusão, muitas vezes, acontece em função de questões legais, mercadológicas ou psíquicas. Na prática, depois que os acordos são assinados, a maioria dessas transações se revela como uma aquisição.

O grande número de aquisições que se processam no Brasil e no mundo é justificado pela esperança de um incremento de valor para a empresa adquirente. Sob essa perspectiva, porém, a maioria delas não é bem sucedida. As pesquisas têm indicado que as taxas de insucesso situam-se entre 50% e 75% do total de transações realizadas, que as condições preexistentes quase não podem explicar o desempenho posterior à união e que a gestão pós-aquisição colabora para o sucesso de tais transações, na lógica da geração de valor. Um dos grandes desafios empresariais relativos à gestão pós-aquisição, por sua vez, consiste na capacidade dos executivos de implementar o SCG e as medidas necessárias para assegurar, dentro do possível, que os objetivos da aquisição possam ser atingidos.

O SCG pós-aquisição colabora para a introdução de mudanças nas transações de aquisições, para integrar e monitorar essas transações, para facilitar que os objetivos estabelecidos antes da compra sejam alcançados e, ainda, para que os gestores possam acompanhar as estratégias estabelecidas no planejamento empresarial. Nesta Dissertação, foi definido como controle gerencial o sistema administrativo capaz de influenciar o comportamento dos membros da empresa e que consiste em verificar se todas as ações das pessoas e todos os processos estão sendo feitos conforme o planejado. Esse sistema tem o intuito de promover a eficácia e fazer com que a empresa siga os rumos previamente traçados pela alta direção e possa, assim, cumprir sua missão.

O SCG deveria ser um processo permanente, executado em todos os níveis, funções, projetos e atividades organizacionais com o objetivo de promover a congruência dos objetivos pessoais e empresariais. Através desse processo, as informações geradas serviriam como base para a tomada de decisões, a formulação de políticas e estratégias e a adequação de processos aos objetivos corporativos. Esse sistema deveria proporcionar formas de intervenção organizacional que proporcionasse ajustes no processo de gestão e a integração entre os diferentes níveis hierárquicos, atividades e unidades empresariais. O SCG deveria, ainda, ser exercido por mecanismos formais e informais para promover a integração funcional das áreas, dos processos, das pessoas e das atividades, buscando, assim, otimizar a utilização dos recursos materiais, financeiros, tecnológicos, intelectuais e produtivos, voltados a uma maior competitividade empresarial.

O objetivo desta Dissertação foi analisar as mudanças ocorridas no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. após sua aquisição pelo Grupo FASA Participações S. A.. Essa empresa foi adquirida em 2002 e, anteriormente, denominava-se Mamoré Mineração e Metalurgia Ltda. A Mamoré pertencia ao Grupo Paranapanema, que se caracterizava como uma *holding* sem atividade operacional com atividades concentradas em cinco diferentes divisões de negócios. O Grupo adquirente pode ser considerado um empreendimento de capital nacional, com sede em Belo Horizonte, Minas Gerais, e que atuava em quatro estados brasileiros, à época da aquisição, por meio de seis diferentes empresas. Atualmente, atua em seis estados e possui quatorze empresas, sendo que, em função da crise, está com alguns empreendimentos paralisados. Os negócios do Grupo FASA estão concentrados em alguns setores da economia, com destaque para as áreas de fertilizantes, mineração e metalurgia de metais não ferrosos. Esse Grupo tem optado, em algumas ocasiões, pela estratégia de aquisições como uma opção de crescimento.

A adquirida é uma empresa brasileira que concentra suas atividades na mineração e no beneficiamento de grafite natural cristalino de alta qualidade. Essa empresa promove investimentos na prospecção, na pesquisa e no desenvolvimento de novos produtos para ampliar sua capacidade de produção e para apresentar soluções inovadoras aos seus clientes. Atualmente, é detentora das maiores jazidas do Brasil e a segunda maior produtora mundial desse tipo de grafite. O volume de produção que, antes da aquisição, quase não chegava a 300 toneladas por mês, hoje, já ultrapassou 2000 toneladas, com capacidade instalada de quase 3000 toneladas.

Na pesquisa descrita nesta Dissertação, buscou-se investigar não somente *se* ocorreram mudanças no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. depois de sua aquisição, mas, também, tentou-se analisar *quais* foram as mudanças no SCG dessa empresa e *como* elas se desenvolveram. Na discussão, buscou-se identificar e explicar os fatores utilizados para analisar as mudanças no SCG da Extrativa Metalquímica S.A.. De maneira complementar e para facilitar a investigação das mudanças no SCG posteriores à aquisição, buscou-se descrever e discutir, no decorrer desta Dissertação, o efeito da estratégia corporativa da adquirente e das transformações nas funções organizacionais da adquirida, no desenho desse sistema.

Antes da aquisição, a Mamoré não se preocupava em controlar a maneira como a atividade de mineração era desenvolvida e, nem mesmo, em controlar a forma de alimentação da produção ou de desenvolvimento dos produtos e processos. Naquela época, havia menos controles e relatórios para acompanhamento, por conseguinte, não se acompanhava todo o processo e ocorria muito desperdício. Muitas vezes, eram realizados investimentos de maneira inadequada, se gastava muito, sem objetividade, e os projetos não eram bem elaborados. Havia menos controles operacionais, de custos, sobre resultados e, ainda, não se pôde notar que tenha havido o uso do SCG orientado para o aumento da lucratividade.

A antiga cultura de controle era caracterizada por um alto grau de autonomia em relação à matriz, por fartos recursos que, por vezes, eram mal utilizados, e pela ausência de uma estratégia clara, com objetivos definidos. A nova cultura de controle estabelecida, porém, embora ainda careça de maior profissionalização da administração e de uma maior formalização do planejamento estratégico, preconiza um estilo gerencial diferente do anterior que está fortemente vinculado à figura do CEO desse Grupo, o qual exerce uma liderança carismática sobre as pessoas e consegue mostrar para elas a importância que elas têm para a vida da empresa e a importância da empresa para a vida delas. Na atual gestão, as pessoas associam o sucesso da empresa com o estilo gerencial do CEO do Grupo e têm dele uma visão, de certo modo, paternal. Essa visão reforça, muito, a forma atual de exercício de controle, que é predominantemente familiar, mas mesclado com alguns indicadores de controle por resultados.

O SCG da época da Mamoré era bastante confuso e rudimentar. Os relatórios da época da aquisição indicavam que era muito precário, pois não havia quase nenhum tipo de informação. No Grupo Paranapanema, que era responsável pelo controle financeiro da empresa, não havia nenhum balancete ou balanço patrimonial segregado só com informações da Mamoré Mineração e Metalurgia Ltda.. Os dados dessa empresa estavam misturados com dados de outras empresas desse Grupo. Na Mamoré, havia poucas informações para controle contábil e financeiro, como uma relação de imobilizado e na maior parte das vezes, essas informações eram incompletas e inconsistentes. No início das operações da Extrativa Metalquímica, o SCG utilizado também era bastante simples e foi se sofisticando ao longo do tempo para permitir que a empresa acompanhasse as exigências do mercado, tivesse meios de mensurar o desempenho e se tornasse mais competitiva. Uma das grandes mudanças no SCG dessa empresa aconteceu depois de 2006, quando a Extrativa Metalquímica passou por um processo de certificação nas normas ISO 9001 e começou a utilizar as ferramentas da qualidade como suporte à operacionalização, ao desenvolvimento e à melhoria do SCG.

Depois da aquisição pelo Grupo FASA, percebeu-se uma ruptura na antiga cultura de controle, que permitia uma baixa organização, uma separação de áreas e funções organizacionais e um distanciamento entre colaboradores e líderes. O SCG, depois da aquisição, passou a permitir que se fizesse um acompanhamento dos resultados obtidos nos diferentes centros de responsabilidade, em relação aos objetivos e metas estabelecidos. Nesse sentido, são utilizadas mais informações para suportar o SCG, que ajuda a gerar e distribuir tais informações entre as diferentes áreas e níveis organizacionais, para planejamento e programação da produção e, ainda, para acompanhamento e controle das atividades. Na época da Mamoré não era assim, pois os dados eram inconsistentes, havia morosidade no processo decisório e não se utilizava o SCG de forma efetiva para monitorar as operações. Naquela época, não havia espaço para manifestações e contribuições dos colaboradores, ao contrário do que acontece hoje, e o perfil da equipe e dos gestores era mais técnico do que nos dias atuais.

Algumas mudanças nas técnicas de controle foram introduzidas de forma relativamente rápida, depois da aquisição. A direção do Grupo FASA buscou estabelecer, logo de início, um maior controle sobre as operações e sobre as finanças corporativas, a contabilidade e os dispêndios de capital. Houve também uma centralização, na matriz, dos controles contábeis, fiscais, tributários, jurídicos, de pessoal, sobre as operações de comércio exterior, sobre as

vendas e sobre as compras. Além da centralização de parte dos controles, a adquirente começou a melhorar a forma de monitoramento sobre a produção e, ao longo do tempo, foi introduzindo novos métodos de trabalho e novos mecanismos de controle para facilitar o acompanhamento da operação, em todas as suas fases. O SCG, nos dias de hoje, aborda não só questões produtivas, mas se desenvolve ao longo de todo o processo com medidas sobre estoque, mineração, alimentação, produção, qualidade, eficiência e eficácia.

O objetivo das mudanças no SCG era fazer com que esse sistema possibilitasse um controle mais efetivo das pessoas e dos processos. Nesse sentido, a adquirente buscou que houvesse uma maior conformidade entre o seu sistema e o da adquirida e foi promovendo, gradualmente, alterações no SCG da adquirida para facilitar a avaliação e a mensuração do desempenho em todas as áreas, segundo os objetivos determinados pela alta direção. Nos dias de hoje, o SCG é utilizado para a reduzir os custos e para verificar os gastos e os resultados dos processos, a quantidade e a qualidade da produção, a lucratividade dos produtos por área, setor e turno de trabalho, as especificações técnicas e a satisfação dos clientes. Depois da aquisição, observou-se uma preocupação maior com o registro e com a transmissão de informações, que são compiladas em relatórios e, depois, reportadas para a matriz.

Segundo relatos, a Mamoré não conseguiu alcançar seu objetivo de produção por não ter investido nas questões críticas da competitividade, na época, como a melhoria dos equipamentos, visando aumentar a produtividade, em vez de ter gasto para melhorar a aparência da empresa. Da análise dos depoimentos, observou-se que alguns clientes, que já compravam da empresa na época anterior à aquisição, não confiavam na capacidade produtiva da Mamoré, na qualidade dos produtos e nas condições da estrada de terra, que inviabilizavam a entrega desses produtos aos clientes.

A Extrativa Metalquímica S.A. tem hoje uma situação sólida, um faturamento crescente ao longo do tempo e um significativo potencial de venda de sua produção. A facilidade no escoamento da produção decorre, em parte, da qualidade, do preço dos produtos e da imagem da empresa no mercado nacional e internacional. Neste curto intervalo de tempo após a compra, a direção dessa empresa passou a utilizar o SCG para monitorar as atividades realizadas desde o processo de extração do minério até depois da entrega ao cliente final. As informações para acompanhamento da produção são geradas a partir das análises químicas, das características do produto, das especificidades do processo produtivo e das necessidades

dos clientes. Atualmente, a direção utiliza essas informações com o objetivo de que haja redução de custos, dentro das especificações técnicas necessárias para cada produto.

Depois da aquisição, a Extrativa Metalquímica precisou ser completamente reestruturada pelo fato de que o negócio da empresa era insustentável do ponto de vista econômico, financeiro e produtivo. Na reestruturação, o SCG colaborou para monitorar, por meio de auditorias internas da qualidade, o desempenho dos processos e das pessoas. Os resultados de tais auditorias eram utilizados como fonte de ações corretivas e preventivas. Essas ações foram e têm sido implementadas segundo procedimentos internos da empresa.

Atualmente, o SCG da Extrativa Metalquímica S.A. baseia-se nos tradicionais indicadores econômicos, financeiros, de qualidade e de produtividade, mas os complementa com outros, relativos aos fatores ambientais, à posição competitiva da empresa, à satisfação dos clientes com os produtos oferecidos pela companhia e aos interesses dos *stakeholders*. A nova cultura de controle, que foi se solidificando nessa empresa, baseia-se no uso de mecanismos formais e informais de controle para (1) a mensuração de desempenho, (2) a correção dos processos, (3) a sistematização das atividades, (4) o planejamento, (5) a transmissão de informações e comunicação, (6) o estímulo a comportamentos adequados e, ainda, (7) a interiorização, nos indivíduos, dos valores compartilhados pelo coletivo.

Observou-se, depois da aquisição, que as transformações nas funções organizacionais da adquirida foram extensivas e profundas. Na parte contábil, criou-se uma nova entidade e, do ponto de vista financeiro, buscou-se estabelecer estratégias que permitissem que a empresa se tornasse sustentável ao longo do tempo. Desde o início das atividades na adquirida, porém, observou-se que a postura e o envolvimento do CEO do Grupo foram decisivos no sucesso do negócio, que passou a ser acompanhado e controlado de perto por ele.

Atualmente, as pessoas trabalham alinhadas com os gestores, que passam as cobranças da direção, as especificações, os ajustes necessários no processo e, ainda, os detalhes que precisam ser conhecidos pelos funcionários. Dentre as mudanças gerenciais observadas, depois da aquisição, há uma com maiores implicações e com maior significado prático, que consiste na visão estratégica trazida pelo CEO do Grupo. Observou-se que o CEO do Grupo FASA investe, nas pessoas e no desenvolvimento de produtos e processos, buscando alavancar melhorias no desempenho operacional, financeiro e gerencial. Observou-se,

também, que na Extrativa e no Grupo, há uma direção geral para a qual a empresa planeja mover-se com o intuito de atingir seus objetivos que caracteriza a estratégia corporativa do grupo e de negócios da Extrativa. Assim, embora essa diretriz estratégica pudesse ser mais explícita e formalizada, percebeu-se que a direção busca definir estratégias condizentes com as suas capacidades fundamentais, na tentativa de aproveitar as oportunidades que o ambiente apresenta e atingir os objetivos estratégicos estabelecidos pela direção da empresa.

Depois da aquisição, a adquirente traçou uma estratégia para melhorar a imagem corporativa da adquirida. Atualmente, as informações advindas do SCG têm sido utilizadas na área comercial e pela direção para fazer a integração entre as necessidades comerciais e o fluxo produtivo e para facilitar o alinhamento entre as políticas de controle, as estratégias da empresa e os objetivos esperados para o negócio. O SCG passou, então, a ser usado para realizar o monitoramento das atividades e para verificar se elas estão sendo feitas dentro das especificações técnicas, das necessidades dos clientes e das metas estabelecidas pela matriz. Nesse sentido, a direção passou a acompanhar todo o processo e a verificar se ocorreram falhas e de que maneira elas afetaram a produção, e a monitorar a satisfação dos clientes, por meio de uma pesquisa de satisfação enviada via *e-mail*. Os dados advindos dessa pesquisa são tabulados e discutidos em reuniões de análise crítica para assegurar o cumprimento da diretriz estratégica estabelecida pela empresa e para ajudar na promoção do sucesso da aquisição.

Houve uma série de investimentos realizados para ajudar a alcançar a estratégia de crescimento traçada pela diretoria, que buscou ampliar a capacidade produtiva e atender às expectativas dos clientes. Depois da aquisição, passou a haver uma maior cobrança e uma maior pressão por resultados. A matriz passou a traçar objetivos e metas para todos os setores da empresa. Nos dias de hoje, todos os funcionários precisam de se empenhar para atingi-los e para ajudar no alcance da estratégia corporativa. Contemporaneamente, a empresa é muito mais eficiente do que antes. Ela passou a manter o foco estratégico dos negócios na busca de diferenciais competitivos para se destacar aos olhos dos clientes, em relação aos concorrentes. As ações realizadas pela empresa, no intuito de atender às expectativas dos clientes, são norteadas por três preceitos básicos, que são: atender aos requisitos dos clientes, manter a pontualidade nos atendimentos e monitorar a satisfação dos mesmos.

Ao longo do tempo, constatou-se uma série de mudanças no SCG adotado na empresa decorrentes da nova estratégia corporativa, da integração da nova estrutura organizacional e

da cultura de controle do Grupo sobre as atividades da adquirida. No caso analisado, percebeu-se, todavia, que a maioria das mudanças ocorridas no SCG foi decorrente, direta ou indiretamente, da estratégia de crescimento da empresa. Já em relação à sua estratégia de diversificação, verificou-se que foram desenvolvidos alguns novos produtos e processos na tentativa de melhorar a qualidade dos mesmos e de conseguir fornecer, em condições de preço similares, produtos com maior valor agregado aos seus clientes. De um modo geral, porém, percebeu-se que, embora o SCG tenha ajudado a empresa na implementação de suas estratégias e no estabelecimento de diferenciais competitivos, ainda existem desafios na melhoria desse sistema para aumentar seu potencial informacional e aperfeiçoar, com isso, o processo de tomada de decisões.

Dentre os investimentos realizados, alguns foram feitos para melhoria da infra-estrutura e outros, em máquinas e equipamentos, para aumentar a capacidade produtiva. Houve, também, investimentos em tecnologia da informação que, junto com outras ações formais e informais, ajudaram a melhorar a comunicação e o controle das atividades desenvolvidas na Extrativa Metalquímica. Depois da aquisição, percebeu-se que o volume e a qualidade das informações disponibilizadas melhoraram bastante, influenciando, significativamente, na forma de exercício do controle. Nesse sentido, foi estabelecida a prática da ‘gestão à vista’ objetivando a divulgação de informações relativas à empresa e aos empregados, em diversos quadros de avisos afixados na empresa e no restaurante, para promover uma maior integração das pessoas e uma maior conscientização da responsabilidade delas no alcance dos resultados pretendidos. Além disso, foram estabelecidos padrões para que se realizasse o controle dos processos em todas as etapas.

Depois da aquisição, houve uma reorganização da estrutura organizacional da Extrativa Metalquímica, com a redefinição das relações de autoridade e com uma transferência do poder para a matriz, afetando, desse modo, a forma de exercício do controle. O efeito exercido pela estratégia sobre o novo SCG da adquirida, entretanto, parece ser maior do que a influência exercida por essa reorganização, tendo em vista que algumas mudanças em tal estrutura aconteceram, justamente, para facilitar a implementação e o controle da estratégia corporativa da adquirente. Os relatos indicaram que as mudanças na forma de exercício do controle foram necessárias para reduzir os custos e para aproximar os interesses corporativos da matriz com a realidade da adquirida, que passou a ser uma nova unidade do Grupo FASA.

Observou-se que a adquirente absorveu a adquirida e impôs-lhe seus procedimentos e métodos de trabalho. Assim, houve um alto grau de intervenção daquela e um baixo grau de independência desta em relação à matriz. Algumas diferenças, contudo, foram observadas em relação aos estudos anteriores. Uma delas foram os reflexos das disputas pelo poder existentes em decorrência da aquisição, e outra consistiu no fato de que, ao invés da existência de sentimentos de perda e de reações contrárias às mudanças, houve reações favoráveis às mudanças. Uma das justificativas encontradas para isso foi que a participação e o envolvimento do CEO no cotidiano da Extrativa acabaram despertando nos colaboradores uma forte sensação de que há uma liderança comprometida com os resultados e com as pessoas da empresa. Observou-se, também, que conflitos de poder tendem a ocorrer, mas uma postura firme do CEO do Grupo pode ser uma resposta a esses conflitos, por restabelecer as relações de autoridade abaladas pelas disputas internas.

Verificou-se, ainda, que muitas informações geradas na Extrativa ainda não estão sendo utilizadas para tomada de decisões, pois a maior preocupação da matriz é com os dados relativos ao faturamento e à gestão da produção e de vendas. Dentro da fábrica dessa empresa ainda existem inconsistências, e o SCG, embora ajude a visualizar grande parte das questões críticas, não está sendo plenamente utilizado para (1) eliminar alguns gargalos de produção, (2) aumentar a relação de toneladas por hora e (3) vincular os objetivos das pessoas aos da empresa. Algumas mudanças já estão consolidadas e outras ainda estão em processo para promover uma maior integração organizacional e para proporcionar uma maior agilidade na tomada de decisões. Uma importante mudança em processo consiste na implementação do SCG Regente para auxiliar no controle dessa empresa e permitir um melhor acompanhamento do desempenho. No entanto, um dos resultados mais surpreendentes desta Dissertação se refere a uma mudança já consolidada, que é a constatação da existência de um grande nível de comprometimento organizacional capaz de gerar uma forma de autocontrole na adquirida, promovido, em grande parte, pela identificação das pessoas com a empresa e seus líderes.

Constatou-se que a existência desse autocontrole foi possível também em consequência: (1) de a Extrativa ser uma das maiores empregadoras da região, (2) da valorização e do reconhecimento que os empregados sentem, (3) do *status* local alcançado por trabalharem na empresa, (4) dos desafios a que são expostos e da realização que sentem em superá-los, (5) das perspectivas de futuro que vislumbram na empresa, (6) das coalizões dominantes terem sido integradas no sistema de gestão da empresa e, o mais importante, (7) do fato da adquirida

ser hoje considerada uma empresa de sucesso. Nesse sentido, observou-se que as pessoas que lá trabalham sentem orgulho de pertencer a uma empresa tida como vitoriosa e se sentem responsáveis, de um modo especial, por isso. Em uníssono, as pessoas que trabalharam na empresa antes da aquisição relataram que se sentem felizes por ver a empresa crescendo, nos dias de hoje, depois de ter sido fechada duas vezes, no passado. Elas acreditam que, em virtude da mudança provocada pela aquisição no estilo gerencial da Extrativa, agora podem mostrar e desenvolver seu potencial por serem constantemente estimuladas a opinar e a oferecer parte de seus conhecimentos e experiências na busca de um desafio que se tornou uma marca da empresa, a melhoria contínua.

Diante do exposto e levando em consideração as limitações de investigação desta pesquisa, faz-se necessário que sejam realizadas novas investigações, sobre as mudanças no SCG pós-aquisição em diferentes contextos, para aprofundar a relação dessas mudanças com a teoria contingencial. Nesse ensejo, como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se que se realizem novos estudos de caso relacionando o efeito de outras variáveis contingenciais, especialmente cultura de controle, integração ou tecnologia, nas transformações do SCG.

Em síntese, conclui-se que ocorreram uma série de mudanças no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. decorrentes da transação de aquisição. Algumas delas foram provocadas pelas transformações nas funções organizacionais da adquirida e outras aconteceram em virtude da estratégia corporativa da adquirente. Na maioria das vezes, contudo, observou-se um certo entrelaçamento entre as causas de tais mudanças mas, de um modo geral, a diretriz estratégica traçada pelo CEO do Grupo FASA, de fazer com que a empresa, em um prazo de dez anos, seja a líder mundial no fornecimento do produto que fabrica, foi o principal agente das mudanças nesse sistema. Conclui-se, também, que ocorreram modificações na sistemática produtiva, na metodologia de trabalho, nos meios de comunicação, na estrutura organizacional e, finalmente, na cultura de controle para possibilitar a implementação dessa estratégia que, por sua vez, promoveu uma forte influência no SCG da Extrativa. Essa influência ainda está promovendo transformações nesse sistema e, pode-se pensar que, ao longo do tempo, tende a continuar sendo o principal fator catalisador de mudanças nas funções organizacionais e no SCG adotado pós-aquisição.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTS W.; SEGAL J. E. **The corporate merger**. The University of Chicago Press – USA, Chicago & London, 3ª ed., 1969.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Dow Jones Irwin. 1971.
- ANTHONY, R. N.. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Boston: Harvard Business Scholl, 1965.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V.. **Management control systems – Sistemas de controle gerencial**. São Paulo, Atlas, 2002.
- ATIKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M.. **Contabilidade gerencial**. São Paulo, SP, Atlas, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARROS, B. T. (Org.). **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo, Atlas, 2003.
- BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo, Atlas, 2001.
- BARROS, B. T.; HÉAU, D.. **Aquisição de uma empresa brasileira de sucesso: REAL & ABN AMRO**. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo, Atlas, 2001. C. 7.
- BARROS, B. T.; RODRIGUES, S. B.. **Compreendendo a dimensão cultural**. Cap. 6. 3. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo, Atlas, 2001.
- BARROS, B.T.; SOUZA, H.H.R.F.. **Banco ITAÚ: domínio da racionalidade no processo de aquisições**. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo, Atlas, 2003. Cap. 1.
- BARROS, B.T.; SOUZA, H.H.R.F.; STEUER, R.. **Gestão nos processos de fusões e aquisições**. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo, Atlas, 2003. Cap. 1.
- BELL, J.. **Doing your reserch project: a guide for the first-time researchers in education and social science**. . reimp. Milton Keynes, England: open University Press, 1989.
- BERTUCCI, J. L. de O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos: ênfase na elaboração de TCC de Pós-Graduação Latu Sensu**. São Paulo: Atlas 2008.
- CALORI, R.; LUBATIKIN, M.; VERY, P.. **Control mechanisms in cross-border acquisitions: an international comparison**. Special Issue on Cross-National Organizations Culture. European Group for Organizational Studies, 1994.

- CAMARGOS, M. A.. **Fusões e Aquisições de Empresas Brasileiras: Criação de Valor, Retorno, Sinergias e Risco**. CEPEAD, UFMG. Tese de Doutorado. UFMG, 2008.
- CASSELL, C.; SYMON, G. (ed.) **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1994.
- CASTRO, J. M. **Métodos e técnicas de pesquisa. Manual prático**. Belo Horizonte: MPA PUC- Minas e Fundação Dom Cabral, 2002.
- CATELLI, A. (Organizador) - **Controladoria - Uma Abordagem da Gestão Econômica**. Ed. Atlas 1999.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; PITKETHLY, R. **The management of international acquisitions**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- COSTA JUNIOR, J.V; MARTINS E.. **Retornos anormais versus performances operacionais anormais de firmas brasileiras envolvidas em fusões e aquisições no período de 2002 a 2006**. XXII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD). Rio de Janeiro, setembro de 2008. Anais... ENANPAD. Rio de Janeiro, setembro de 2008.
- DYMENT, J. J.. **Strategies and management controls for global corporations**. The journal of business strategy, v.7, n. 4, p. 20-26, 1987.
- EISENHARDT, K. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review, v. 14, n. 14, p.532-500, 1989.
- EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Manual da qualidade**. Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.
- EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Apresentação**. Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.
- EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Tabela de indicadores 2005**. Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.
- EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Tabela de indicadores 2006**. Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.
- EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Tabela de indicadores 2007**. Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.
- EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Tabela de indicadores 2008**. Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.
- EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Objetivos da qualidade**. Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Jornal – Informativo grafite do Brasil.** Edições de 2005 a 2008. Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Normas de funcionamento.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: almoraxifado.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: alta direção.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: controle de qualidade.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: expedição.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: manutenção de autos.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: manutenção industrial.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: meio ambiente.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: mineração.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: planta química.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: projeto.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: recursos humanos.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: satisfação do cliente.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: segurança do trabalho.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: UBG.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Detalhamento do processo: vendas.** Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.

- FIDEL, R.. **The case study method: a case study**. in: GLAZIER, jack D. & Powell, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992.
- FLAMHOLTZ, E. G.. **Organizational control systems as a managerial tool**. *California Management Review*, v. 22, n 2, Winter 1979.
- GAZETA MERCANTIL. **Valor das operações de fusões e aquisições no Brasil**. Disponível em:<http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2008/06/06/73/Valor-das-operacoes-de-fusoes-e-aquisicoes-dobra-no-Brasil.html>. Acessado em: 15/10/2008.
- GEORGE, A.; BENNETT, G.; **Case studies and theory development in the social sciences**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GLAZIER, J. D.; POWELL, R. R. **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992.
- GOMES, J. S., SALAS, J. A.. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. Textos e casos. São Paulo, Atlas, 1997.
- GOMES, J. S.; MATOS, F. F. J.; ROSA, W. C. C.; PALMEIRO, M. A.; NETTO, L. J. G.. **Management control in the internacionalized firm: the case of Praxair Inc**. 2000. Disponível em: <http://www.estacio.br/revistamade>
- GOMES, J.S.. **A emergência de controle de gestão estratégico**. XXII ENANPAD, Foz do Iguaçu, PR, 1998. Anais... ENANPAD, 1998.
- GRANLUND, M.. **Management accounting systems integration in corporate mergers: a case study**. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 16, n.º 2, p. 208 a 243, 2003.
- GRUPO FASA. **Manual de políticas corporativas**. Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.
- GRUPO FASA. **Manual de integração**. Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.
- HALINEN A.; TORNROOS J. **Using case methods in the study of contemporary business networks**. *Journal of Business Research*, v. 58, p. 1285-1297, 2005.
- HAMEL, J., DUFOUR, S., FORTIN, D.. **Case study methods**. Newbury Park, CA: Sage, 1993.
- HARTLEY, J. F. **Case studies in organizational research**. In: CASSELL, Catherine & SYMON, G. (ed.) **Qualitative methods in organizatinal research: a practical guide**. London: Sage, 1994.

- HÉAU, D.. **Mania de fusões**. In BARROS, B. T. (Org.), Fusões, aquisições e parcerias. São Paulo, Atlas, 2001. Cap. 2.
- HENDERSON, B.. **The Origins of Strategy**. Harvard Business Review. 67(6), 1989, p.139-143.
- HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDÁ, M.F.. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HOFSTEDE, G.H. **The poverty of management control philosophy**. Academy of Management Review, 1978.
- JICK, T. **Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action**. Administrative Science Quarterly, v. 24, p. 602- 610, 1979.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S.. **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**, Harvard Business School Press, 1987.
- JONES, C. S.. **An empirical study of the evidence for contingency theories of management accounting systems in conditions of rapid change**. Accounting, Organization and Society, vol. 10, n.º 3, p. 303 a 328, 1985 b.
- JONES, C. S.. **An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merger**. Accounting, Organization and Society, vol. 10, n.º 2, p. 177 a 200, 1985 a.
- JORDÃO, R. V. D., SOUZA, A. A. de. **Uma discussão sobre o papel da ética de resultados nos principais modelos internacionais de controle interno**. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói, RJ. Anais,...., Niterói, 2008.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review. Harvard Business School Press, p.183-211. 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. 1992. Harvard Business School Press, 71-79.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **Putting the Balanced Scorecard to Work**. Harvard Business Review. Harvard Business School Press, 134-147, 1993.
- KPMG, **Pesquisa de Fusões e Aquisições: Espelho das transações realizadas no Brasil, 2007**. Disponível em: http://www.kpmg.com.br/publicacoes_fas.asp?ft=5&fx=5 Acessado em: 15/10/2008.

KPMG, **Pesquisa de Fusões e Aquisições: Espelho das transações realizadas no Brasil, 2008**. Disponível em: http://www.kpmg.com.br/publicacoes_fas.asp?ft=5&fx=5 Acessado em: 15/10/2008.

KPMG, **Pesquisa de Fusões e Aquisições: perspectivas e tendências das transações realizadas no Brasil, 2008**. Disponível em: http://www.kpmg.com.br/publicacoes_fas.asp?ft=5&fx=5 Acessado em: 15/10/2008.

KRUGMAN, P. R.; OBSTEFELD, M.. **Economia internacional – teoria e política**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

KUHN, T. S. **The Structure of Scientific Revolutions**. 2 ed., Enlarged. Chicago and London: University of Chicago Press, 1970.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Fundamentos de metodologia científica**. 3a ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LARSSON, R.; LUBATKIN, M.. **Achieving acculturation in mergers and acquisitions: an international case survey**. Human Relations, vol. 54, p. 1573 a 1607, 2001.

LEE, A. S. **Scientific methodology for MIS case studies**. MIS Quarterly, V. 13, n.1, março 1989.

LORANGE, P., MORTON, M. S. S.. **A framework for management control systems**. Sloan Management Review, 1974.

MALOTT, R.H.. **Control of divisionalized acquisition**. In: ALBERTS W.; SEGAL J. E. . **The corporate merger**. The University of Chicago Press – USA, Chicago & London, 1969. 3ª ed.

MARTINEWISK, A. L.; GOMES, J. S.. **Control of global enterprises – management control in internationalized brazilian companies: a nine case comparative study**. . Disponível em: Disponível em: <http://www.estacio.br/revistamade>

MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R.. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAUTZ, R. K.; REILLY, R. R.; MAHER, M. W.. **Personnel failure: the weak link in internal control**. Financial Executive. Dez. de 1979.

MENDES, D. A.P.; SILVA, C. E.V; SILVA, J.A.; GOMES, J.S. **Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas: O Caso do Bob's**. XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD). Salvador, BA, 2002. Anais... ENANPAD. Salvador, BA, 2002.

MINAYO, M. C. S.. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 6ª edição, 1994.

- MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NILSSON, F.. **Strategy and management control systems: a study of the design and use of management control systems following takeover**. Accounting and Finance, vol. 42, n.º 2, p. 41 a 71, Jun. de 2002.
- OLIVEIRA, L. M., PEREZ JR., SILVA, C. A. S., **Controladoria estratégica**. São Paulo, SP. Ed. Atlas, 2002.
- PORTER, M. E. (1987) **From Competitive Advantage to Corporate Strategy**. Harvard Business Review, Maio/Junho, 1987, p 43-59.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G.. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, Boston, v. 68, n. 3, p. 79 - 91, maio/jun. 1990.
- RAMOS FILHO, A. C. . **Transferência de Tecnologia Gerencial em Multinacionais: Imagens de um Caleidoscópio de Perspectivas**. In: XXX Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD). Salvador, BA, 2006. Anais... ENANPAD. Salvador, BA, 2006.
- REA, L. M. e PARKER, R. A. **Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- REA, L. M.. **Designing and conducting survey research: a comprehensive guide**. San Francisco, CA, Publicações Jossey-Bass, 2000.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, A., GOMES, J. S.. **Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: o caso da Construtora Norberto Odebrecht S. A.** Revista Contemporânea de Contabilidade, ano 03, v. 1, jan./jun., 2006, p 75-96.
- ROSS, S., WESTERFIELD, R. e JAFFE, J.. **Administração Financeira: Corporate Finance**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROSSETTI, J. P. **Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos**. In. BARROS, B. T. (Org.), Fusões, aquisições e parcerias. São Paulo, Atlas, 2001. Cap. 3.
- SALOMON, D. V.. **Como fazer uma monografia**. 11. ed. rev. e atual. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- STEIL, A. V. ; SANCHES, E. N. . **Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle**. In: Anais do 22o ENANPAD - Encontro Nacional da Associação

Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Foz do Iguaçu : ANPAD, 1998.

THE ECONOMIST. **Global mergers and acquisitions**. Mar 21st 2002. From The Economist print edition:

www.economist.com/research/Backgrounders/displaystory.cfm?story_id=1047622

TRICHES, D. **Fusões, Aquisições e Outras Formas de Associação entre Empresas no Brasil**. Revista de Administração, São Paulo: FEA-USP, 31, 1996.

TULL, D.S. & HAWKINS, D.I. – **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co. , Inc. London, 1976.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **A synthesis of world investment report 2008**. New York: United Nations, 2008. Disponível em: http://www.unctad.org/en/docs/wir2008overview_en.pdf Acesso em 24/10/2008.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **World investment report 2000**. New York: United Nations, 2000.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **Cross-border mergers and acquisitions and development**. New York: United Nations, 2000.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000, 92p.

WALLACE, F. D.. **Some principles of acquisition**. In: ALBERTS W.; SEGAL J. E. **The corporate merger**. The University of Chicago Press – USA, Chicago & London, 1969. 3ª ed.

YIN, R.. **Case study research: Design and methods**. Beverly Hills, CA: Sage Publishing, 1984.

10 APÊNDICES

Apêndice A: Lista de Sites Consultados e Utilizados

Lista de sites utilizados na pesquisa
www.grafitedobrasil.com.br
www.metalquimica.com.br/site.swf
www.dnpm.gov.br/assets/galeriadocumento/sumariomineral2005/grafita%202005rev.doc
www.infomine.com/index/companies/extrativa_metalquimica_sa.html - 40k -
www.dnpm.gov.br
www.dnpm.gov.br/mostra_arquivo.asp?idbancoarquivoarquivo=353
www.paranapanema.com.br/
www.caribametais.com/mamore/apresentacao/default.asp - 16k -
www.paranapanema.com.br/mamore/
www.estadao.com.br/noticias/economia,paranapanema-vende-negocios-em-mineracao-por-r850-mi,246063,0.htm
www.dnpm.gov.br/assets/galeriadocumento/sumariomineral2001/grafita%20natural_revisado.doc
www.dnpm.gov.br/enportal/assets/galeriadocumento/sumariomineral2001en/grafita.doc
minerals.usgs.gov/minerals/pubs/country/2002/brmyb02.pdf
www.kpmg.com.br/publicacoes_fas.asp?ft=5&fx=5
www.unctad.org/en/docs/wir2008overview_en.pdf
www.economist.com/research/backgrounders/displaystory.cfm?story_id=1047622
indexet.gazetamercantil.com.br/.../2008/06/06/73/valor-das-operacoes-de-fusoes-e-aquisicoes-dobra-no-bras... - 32k
www.gazetamercantil.com.br/reader/docs/gazetamercantil_23851/21076_pr.swf
www.dnpm.gov.br/conteudo.asp?idsecao=68&idpagina=64
www.extrativa.com.br