

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

**A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FRENTE ÀS ESTRATÉGIAS DE
AQUISIÇÃO: UM ESTUDO DE CASOS EM MINAS GERAIS**

Bethania Mendes de Brito Antunes

Belo Horizonte
2002

*“Quem, de três milênios,
Não é capaz de se dar conta
Vive na ignorância, na sombra,
À mercê dos dias, do tempo”.*

Goethe

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi possível graças ao apoio e auxílio de pessoas e instituições, aos quais gostaria de deixar registrados meus agradecimentos especiais.

Ao meu orientador, professor Allan Claudius Queiroz Barbosa, do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, CEPEAD/UFMG, pelas ricas contribuições;

Aos profissionais das empresas pesquisadas;

À coordenação do curso de mestrado, bem como às funcionárias da secretaria do CEPEAD, Maria de Fátima, Ana Paula, Vera, Érica e Edna, pela atenção e amizade;

Ao CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, pelo financiamento da bolsa de estudos;

Aos meus colegas da “turma de 99” pela interessante e agradável convivência.

À minha família, especialmente aos meus pais, Aloísio e Maria Clotilde, e à Adelaide e Matheus, pelo apoio e compreensão.

SUMÁRIO

<u>LISTA DE GRÁFICOS</u>	4
<u>LISTA DE FIGURAS</u>	6
<u>LISTA DE QUADROS</u>	6
<u>LISTA DE TABELAS</u>	7
<u>RESUMO</u>	8
<u>ABSTRACT</u>	10
<u>1. APRESENTAÇÃO</u>	11
<u>2. MARCO TEÓRICO</u>	14
2.1 <u>O clássico e o moderno nos estudos sobre estrutura organizacional</u>	14
2.2 <u>O contexto contemporâneo e seu impacto na estrutura das organizações</u>	36
<u>3. OS ATOS DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIAS DE ARRANJO ORGANIZACIONAL NO ESPAÇO CONTEMPORÂNEO</u>	40
3.1 <u>Aspectos da regulamentação dos atos de concentração no Brasil</u>	43
3.2 <u>Princípios e métodos utilizados na análise de atos de concentração</u>	46
3.3 <u>Os objetivos e justificativas para as estratégias de concentração</u>	48
3.4 <u>Grau e ritmo da integração na aquisição de empresas</u>	50
<u>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</u>	53
4.1 <u>A Região de Análise</u>	53
4.2 <u>As etapas da pesquisa</u>	57
4.3 <u>Classificação dos Atos de Concentração</u>	58
4.4 <u>Seleção das empresas para a análise das aquisições e seu impacto na estrutura organizacional</u>	59
4.5 <u>O levantamento de dados</u>	60
<u>5. RESULTADOS DA PESQUISA</u>	62
5.1 <u>Empresa A e sua adquirente</u>	62
5.2 <u>Empresa B e sua adquirente</u>	74
<u>6. ANÁLISE DOS RESULTADOS</u>	84
<u>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	89
<u>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	93
<u>9. ANEXO</u>	96

LISTA DE GRÁFICOS

<u>GRÁFICO 1</u>	<u>Participação de Algumas Unidades da Federação no Produto Interno Bruto do Brasil (%)</u>	54
<u>GRÁFICO 2</u>	<u>Produto Interno Bruto por Setores de Atividade Econômica Minas Gerais – 1985/1997</u>	54

LISTA DE FIGURAS

<u>FIGURA 1</u>	<u>Estrutura da Empresa A antes da Aquisição.....</u>	<u>67</u>
<u>FIGURA 2</u>	<u>Estrutura da Empresa A depois da Aquisição</u>	<u>67</u>
<u>FIGURA 3</u>	<u>Posição da Empresa A na Estrutura da Adquirente.....</u>	<u>68</u>
<u>FIGURA 4</u>	<u>Estrutura da Empresa B depois da Aquisição.....</u>	<u>78</u>
<u>FIGURA 5</u>	<u>Posição da Empresa B na Estrutura da Adquirente</u>	<u>78</u>

LISTA DE QUADROS

<u>QUADRO 1</u>	<u>Número de Atos de Concentração Aprovados por Atividade Econômica</u>	<u>58</u>
<u>QUADRO 2</u>	<u>Classificação dos Atos de Concentração por Atividade Econômica</u>	<u>58</u>
<u>QUADRO 3</u>	<u>Produtos Fabricados pela Empresa A e Principais Clientes</u>	<u>63</u>
<u>QUADRO 4</u>	<u>Produtos Fabricados pela Adquirente da Empresa A</u>	<u>63</u>
<u>QUADRO 5</u>	<u>Características Estruturais da Empresa A antes e depois do Processo de Aquisição</u>	<u>73</u>
<u>QUADRO 6</u>	<u>Características Estruturais da Empresa B antes e depois do Processo de Aquisição</u>	<u>83</u>
<u>QUADRO 7</u>	<u>Comparativo das Empresas A e B depois do Processo de Aquisição</u>	<u>87</u>

LISTA DE TABELAS

<u>TABELA 1</u>	<u>Participação dos Setores de Atividades Econômicas no Valor Adicionado Bruto, a Preços Básicos - Minas Gerais - 1994-1997 (%).....</u>	<u>55</u>
<u>TABELA 2</u>	<u>Participação dos Gêneros Industriais no Valor Adicionado da Indústria de Transformação – Minas Gerais - 1994-1997 (%).....</u>	<u>56</u>
<u>TABELA 3</u>	<u>Produto Interno Bruto a Preços Correntes – Minas Gerais, Brasil e Países Selecionados – 1997 (US\$ bilhões).....</u>	<u>57</u>

RESUMO

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

ABSTRACT

This present paper has analyzed the transformations occurred in the structures of enterprises submitted to an acquiring process. The paper structure contemplates at a first moment, a conceptual discussion that recovers the view aspects of an organizational structure understanding, known as traditional, within an evolutionary perspective that pays off for the environment and recent changes, which have altered the organizational “modus operandi”. This framework gave opportunity of a data survey through documents analysis and semi-structured interviews, and, also a posterior discussion of aspects involving acquisitions and their analysis, from cases occurred in Minas Gerais, which have been chosen after a preliminary mapping and adjustments to the study target. The results met hereby have demonstrated that the acquisitions have affected the studied enterprises structures, as for down sizing hierarchic levels as for functional sizing. This has generated less formalization and bigger decisive decentralization, thus, improving the existent communication procedures. Another fact to be considered evinces that the structure integration process level and pace of the acquired, as well as the acquiring, strongly depends on both side goals, whatever concerns the efficiency aimed. Strategic goals that lead to acquisition are fundamental for the structure conduction, and the process dynamics is determinant for the acquiring strategy success.

1. APRESENTAÇÃO

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

O interesse pelo tema decorre de algumas das decisões que definem o desenvolvimento eficaz de um negócio, se encontram fundamentalmente na sua estratégia de investimento. Um dos principais motivos pelos quais uma empresa se defronta com uma decisão de investimentos é a perspectiva de crescimento dos negócios.

A decisão de ingressar em novos ramos de atividades, ampliar a capacidade de produção e lançar novos produtos podem ser concretizadas de duas maneiras: internamente, mediante acumulação de ativos para tal feito, ou externamente, através da aquisição de outros negócios já existentes.

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

Em decorrência do aprofundamento da competição em nível mundial, as aquisições são vistas como novas estratégias de concorrência que tomaram forte impulso na década de 90. Estas estratégias podem garantir para as empresas maior competitividade no mercado através, por exemplo, de um intercâmbio entre tecnologias e *know-how*.

As estratégias formuladas pela cúpula empresarial, sejam elas quais forem, com o intuito de redirecionar o foco da organização e assim promover a expansão dos

negócios, determinam uma reconfiguração na estrutura da empresa. As aquisições são operações que prevêm a perda de autonomia individual das empresas podendo levar a uma integração absoluta, e por isso a reestruturação se faz necessária.

As empresas adquiridas por outra passam por processos de integração total ou parcial, dependendo dos objetivos da organização. Os impactos podem ser muitos e algumas estruturas encontram até uma certa incompatibilidade, enquanto outras podem se integrar, com menor dificuldade, em uma única. As estratégias de aquisição adotadas exigem um planejamento de como será a integração das estruturas das empresas de acordo com quais objetivos as organizações pretendem alcançar (NADLER, 1994).

Dessa maneira pode-se dizer que um estudo que possibilite a compreensão dos fatos que ocorrem nas empresas e no mercado no momento em que processos de aquisição se iniciam é importante para que se forme um conjunto de conhecimentos acerca do assunto. Esses conhecimentos fornecem às empresas envolvidas nesses processos subsídios para que a decisão de combinar-se lhes garanta melhores resultados do que elas poderiam obter atuando independentemente.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: em um primeiro momento uma reflexão teórica que engloba a estrutura organizacional e a importância de variáveis de natureza contingencial – ambiente, tecnologia, tamanho e estratégia – com uma dimensão tradicional de análise. Esse item discute ainda a contemporaneidade e sua influência nas organizações com base na contraposição entre estruturas tradicionais e os novos formatos organizacionais que têm emergido em função das transformações econômicas, sociais, culturais e tecnológicas dos últimos tempos.

O trabalho aborda sequencialmente, o processo de aquisição na história das empresas, os aspectos gerais das leis que determinam os atos de concentração no Brasil, bem como a eficiência econômica alcançada com os mesmos. Neste item também são traçados o grau e o ritmo em que ocorrem os processos de integração das estruturas.

Este marco conceitual vem complementado por uma descrição da metodologia utilizada. Isso permitiu o relato dos dois casos de aquisição de empresas assim como os impactos causados nas estruturas de ambas. A seqüência apresenta uma análise das variáveis estruturais selecionadas para o estudo de casos e as considerações finais formuladas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 O clássico e o moderno nos estudos sobre estrutura organizacional

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

As estruturas organizacionais assumem muitas formas, entretanto devem sempre se adequar às atividades executadas nas empresas. Esta afirmativa pode ser melhor entendida a partir do que NADLER (1994) identifica como “primado da finalidade”. Para o autor, a “forma” da organização deve sempre estar de acordo com a função da mesma, ou seja, as organizações desempenham funções para as quais foram projetadas.

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

Para VASCONCELLOS (1986) a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado da distribuição da autoridade, da especificação das atividades e de um sistema de comunicação que possibilite às pessoas realizar as atividades e exercer a autoridade que lhes é devida para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

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

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

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

De acordo com MINTZBERG (1995) a especialização horizontal aumenta a repetição do trabalho, o que facilita sua padronização. A produção passa a ser mais uniforme e o processo de aprendizagem torna-se mais fácil visto que restringe o foco do trabalhador. Dessa forma a divisão das tarefas proporciona um aumento de produtividade.

A diferenciação vertical se relaciona ao número de níveis hierárquicos existentes entre a cúpula e os empregados que trabalham na produção de uma organização. Assim, vale dizer que à medida que o tamanho da organização aumenta a tendência é que o número de níveis hierárquicos também aumente, o que aumenta conseqüentemente a complexidade da organização.

O terceiro elemento da complexidade, a dispersão espacial, refere-se ao número de locais espacialmente separados em que os membros de uma organização se empregam. Outra questão importante a ser considerada é que as diversas partes de uma organização também podem variar em seu grau de complexidade. LAWRENCE e LORSH (1973) abordaram a complexidade através do que eles chamaram de diferenciação. Este termo pode ser traduzido pelas diferenças nos estilos de trabalho e na estrutura das muitas unidades e departamentos de uma organização podendo então, dificultar a coordenação de suas atividades.

Alguns departamentos podem ter regras e procedimentos mais restritos em função do grau de formalização da estrutura, ao passo que outros podem ter padrões mais genéricos. Essas diferenças na estrutura produzem também diferenças de atitude e comportamento por parte dos membros de departamentos e unidades diferentes. Para os autores, quanto maior a complexidade maiores serão os problemas para coordenar e controlar as atividades da organização.

Para HALL (1984) a formalização representa o uso de normas e procedimentos para lidar com as adversidades enfrentadas pela organização. Uma empresa pode apresentar um alto grau de formalização se suas normas forem altamente restritivas e seus procedimentos altamente formalizados. Já um baixo grau de formalização pode ser caracterizado por pouco ou nenhum procedimento estabelecido. Neste caso os membros de uma organização utilizam seu próprio critério para lidar com a situação.

Segundo o autor é fato que a formalização se torne o principal elemento da estrutura a trazer conseqüências para o indivíduo. O efeito sobre a pessoa é a regulamentação de seu comportamento.

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

Quanto ao grau de formalização entre as diferentes partes da mesma organização, fica claro que a formalização é mais comum nos níveis mais baixos da empresa. A medida em que se sobe posições na hierarquia, menor é a necessidade de regras e

procedimentos. As diferenças não se encontram apenas na dimensão vertical. Alguns departamentos como Pesquisa e Desenvolvimento lidam com questões novas a todo momento impossibilitando assim, o desenvolvimento de procedimentos formalizados. Já os departamentos que lidam com situações rotineiras são mais suscetíveis à formalização.

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

Quando a maior parte das decisões ocorre no topo da organização ela é centralizada, ao passo que, quanto maior o nível de participação dos grupos numa empresa, menor é a centralização. Para o autor, pode-se dizer que o grau de centralização de uma organização dá indicações sobre a visão que ela tem de seus membros. Uma organização descentralizada indica maior autonomia para que seus membros desempenhem suas funções. Quanto mais centralizada menos confiança é dada aos membros para que eles tomem suas decisões.

MINTZBERG (1995) relata em seu trabalho que a descentralização torna-se necessária nas organizações quando, muitas vezes, a informação para a tomada de decisão está presente na base da hierarquia, com pessoas que têm o conhecimento da situação real, e não no topo da administração. Nesse caso a centralização torna-se um entrave para a organização.

O autor também relata outras razões para a descentralização. Uma delas é permitir a organização responder mais rapidamente às condições locais. Transmitir informações para a tomada de decisões de um centro para outro, demanda tempo em uma estrutura centralizada. À medida que o processo de tomada de decisões deixa de exigir a autorização do topo da hierarquia o processo torna-se mais ágil trazendo mais benefícios para a organização.

Outro ponto relevante tratado pelo autor é o estímulo para a motivação que a descentralização pode causar nos membros da organização. Este estímulo pode ocorrer quando o funcionário sente que tem autonomia para tomar decisões relativas ao seu próprio trabalho.

No trabalho de HALL (1984) sobre centralização pode-se perceber a influência de certas variáveis no grau de centralização. Segundo o autor, o crescente tamanho de uma organização pode levar a uma descentralização da autoridade, uma vez que o volume de responsabilidades aumenta levando a uma delegação inevitável.

Outro ponto crucial na análise do autor são as características do ambiente no qual a organização se insere. Quando se trata de uma economia em expansão as organizações saem ganhando, quando há a descentralização. Quando se trata de uma economia de escassez pode ocorrer a centralização, visto que o ganho de umas pode representar a perda de outras. Autores como BURNS e STALKER (1961 apud MORGAN,1996) sustentaram que em ambientes mais turbulentos e instáveis a descentralização seria mais adequada.

Feitas as considerações sobre os elementos componentes da estrutura organizacional é possível identificar as partes que compõem a organização assim como os formatos mais comuns existentes nas empresas.

Ao delinear a estrutura MINTZBERG (1995) identifica cinco partes que compõem a organização e que variam em grau de importância de acordo com o formato organizacional adotado nas empresas. A primeira das partes, denominada núcleo operacional, é composta por pessoas que executam o trabalho básico da empresa, fabricar produtos ou prestar serviços. Em geral seu trabalho exige um grau de padronização maior para que as operações não sejam comprometidas por perturbações externas. O núcleo operacional é o termômetro da organização, dele depende o resultado pretendido.

Na outra extremidade o autor identifica a cúpula estratégica. Suas principais atribuições são alocar recursos, autorizar e viabilizar decisões importantes, cuidar e manter boas relações com o ambiente externo bem como desenvolver estratégias que respondam às pressões do ambiente. Os administradores da cúpula têm o papel mais importante na formulação de estratégias da organização, estratégias estas que possuem um caráter mais amplo.

Uma terceira parte, também fundamental, liga a cúpula estratégica ao núcleo operacional. Esta linha intermediária é composta por desde os gerentes de nível mais alto até os supervisores de primeira linha. O tamanho e a necessidade da linha intermediária depende, principalmente, do porte da organização. Enquanto grandes empresas necessitam de vários níveis hierárquicos entre a cúpula e o núcleo operacional, outras pequenas empresas operam apenas com um dirigente da cúpula. Os gerentes da linha intermediária não se limitam apenas a supervisão direta, mas também alocam recursos para suas unidades assim como estabelecem planos e estratégias nas áreas em que atuam. A elaboração de estratégias assume uma característica menos ampla e mais específica, voltada para as unidades nas quais atuam.

Outras duas partes, citadas por MINTZBERG (1995), compõem a estrutura organizacional, embora estejam separadas da linha formal de autoridade. A primeira, tecnoestrutura, compõe-se de analistas responsáveis pela padronização do trabalho dos demais na organização. São eles os que estabelecem sistemas de controle de qualidade, sistemas financeiros e até sistemas de planejamento estratégico para a cúpula da organização. A quinta e última parte, a assessoria de apoio, tem como objetivo dar apoio à organização fora do fluxo de trabalho operacional. Podem ser encontradas em vários níveis hierárquicos de acordo com os serviços que prestam. Estas podem ser assessoria jurídica, de relações públicas, ambas junto aos níveis mais altos, bem como os departamentos de segurança, lanchonetes, serviços de portaria, entre outros, aos níveis mais baixos. Vale dizer que algumas empresas optam pela terceirização de alguns ou até todos os serviços e já outras, preferem manter a supervisão sobre os mesmos a fim de garantir um maior controle sobre os serviços prestados.

Embora as partes que compõem a organização sejam comuns a todos os tipos de configurações existentes, atenção especial é dada a cada uma delas à medida que variam os modelos de estruturas. Ainda referente ao trabalho do autor, são apontadas cinco tipos de configurações organizacionais encontradas nas empresas e ressaltadas suas características principais. A partir deste trabalho pretendeu-se identificar estes formatos e classificá-los quanto aos três modos principais de estrutura: por uma estrutura funcional, estrutura divisional ou matricial.

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

Uma estrutura funcional pode ser exemplificada por três configurações relacionadas por MINTZBERG (1995). A estrutura simples, a burocracia mecanizada e a burocracia profissional.

A estrutura simples se caracteriza por pouca elaboração, ou seja, reduzida divisão do trabalho, pequena hierarquia e quase nenhuma formalização do comportamento. A parte chave deste formato é a cúpula estratégica. Nela o poder sobre todas as decisões está centralizado nas mãos do executivo principal que também tem a responsabilidade sobre a formulação das estratégias.

Além da cúpula a estrutura simples também é composta por um núcleo operacional caracterizado por pouca especialização e flexível no que se refere ao fluxo de trabalho. Neste tipo não há a presença de assessorias de apoio e a linha intermediária que liga o núcleo operacional à cúpula é bastante reduzida.

Esta estrutura é comum nas organizações novas, nas quais não houve tempo para elaborar uma estrutura mais complexa. À proporção que as organizações crescem, abandonam esta estrutura e adotam outra que esteja mais próxima de suas necessidades. Todavia algumas empresas permanecem da mesma forma sem o interesse ou a necessidade de se modificarem.

Uma segunda estrutura do tipo funcional é denominada pelo autor como burocracia mecanizada. Esta configuração se caracteriza por uma organização altamente especializada, tarefas operacionais rotinizadas e procedimentos padronizados. É a forma que mais se aproxima da burocracia descrita nos trabalhos de Max Weber.

A organização que adota a burocracia mecanizada possui muitas normas, regulamentos e procedimentos de comunicação bastante específicos que permeiam toda a empresa. No núcleo operacional há uma divisão do trabalho com tarefas estreitamente definidas e especializadas vertical e horizontalmente. A supervisão direta não é um mecanismo de coordenação tão utilizado como na estrutura simples pois a padronização dos processos de trabalho acaba por cumprir o papel de coordenação.

A parte chave da organização é a tecnoestrutura, responsável pela padronização do trabalho dos membros da organização. Há também uma assessoria de apoio e uma linha intermediária com uma hierarquia de autoridade claramente definida.

A estratégia da burocracia mecanizada é elaborada pela cúpula no sentido de cima para baixo. Todas as informações são recolhidas para que a estratégia seja trabalhada de forma integrada e com ênfase nos planos de ação.

Este formato é normalmente encontrado em organizações maduras com uma estrutura grande para comportar o volume de trabalho repetitivo e padronizado. As empresas de produção em massa são o exemplo mais conhecido de burocracias mecanizadas.

Outra configuração citada por MINTZBERG (1995) é a burocracia profissional. Este tipo trata-se de uma grande estrutura que se assemelha à burocracia mecanizada no que se refere a um trabalho operacional estável, padronizado e altamente especializado.

O núcleo operacional é o ponto crucial da estrutura. Seu trabalho é bastante complexo e por isso o funcionário tem o controle do que faz. A coordenação entre os profissionais é conseguida através da padronização das habilidades e conhecimentos. Os profissionais são especialistas altamente treinados, ao longo dos anos, em universidades ou instituições especializadas e ainda passam por estágios e treinamentos nas organizações. Dessa forma os profissionais da burocracia já têm um comportamento esperado através de habilidades e conhecimentos adquiridos.

Diferentemente da burocracia mecanizada, que se apoia no poder do cargo, a burocracia profissional enfatiza o poder da perícia, ou do conhecimento. Exatamente por isso a organização torna-se descentralizada pois ninguém melhor que o próprio profissional para entender do trabalho que executa. Ele é o mais indicado para tomar decisões relativas às suas funções.

Assim a burocracia profissional não é uma estrutura amplamente descentralizada. A descentralização ocorre no núcleo operacional onde o trabalho é complexo e especializado. A assessoria de apoio, outra única parte da organização, com o mesmo nível de elaboração do núcleo operacional, tem uma estrutura, ao contrário, centralizada, tipicamente mecanizada e com um processo de decisão de cima para baixo. Seu trabalho é dar o suporte necessário ao núcleo operacional.

Quanto à estratégia, sua formulação na cúpula não alcança toda a organização. Em função da autonomia do funcionário é comum uma estratégia individual, para que cada um lide com clientes e colegas da forma que achar conveniente e com os métodos que achar mais apropriado. Clientes e métodos de trabalho não são escolhidos aleatoriamente, são regidos pelos padrões das habilidades que adquirem. Vale dizer que em muitos casos as estratégias implementadas na organização foram sugeridas pelo

próprio núcleo operacional, como no caso de professores nas universidades ou médicos nos hospitais e clínicas.

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

A estrutura divisional, de acordo com MINTZBERG (1995), não constitui uma estrutura completa, que vai da cúpula estratégica até o núcleo operacional. Este tipo possui várias divisões com estruturas próprias e completas. Cada uma das divisões se reporta a um escritório central que estabelece diretrizes para as mesmas. A forma divisional leva a uma descentralização do escritório central dando poder para que cada divisão tome decisões concernentes às suas próprias operações. Embora este tipo de estrutura possibilite uma autonomia para as divisões, o escritório central estabelece o controle através do monitoramento do desempenho de cada divisão. O mecanismo chave de coordenação, então, é a padronização dos resultados através do sistema de controle de desempenho.

Ao escritório central cabe a formulação da estratégia global da organização. É a cúpula que estabelece quais produtos ou divisões devem expandir, modificar e até fechar ou ser vendidas. Outras funções que a cúpula acumula são a alocação de recursos financeiros globais, a escolha dos membros gerenciais das divisões, assim como o controle de seu desempenho.

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

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

Um exemplo de estrutura matricial que MINTZBERG (1995) considera em seu estudo é a adhocracia. Esta configuração corresponde a uma grande estrutura orgânica, ou seja, bastante flexível e prontamente a espera de modificações frequentes. Este modelo apresenta pouca formalização do comportamento devido à utilização de profissionais especializados trabalhando ao mesmo tempo em unidades funcionais e em equipes de projetos para o mercado.

Pelo fato de ter a matriz como base, o principal mecanismo de coordenação é o ajustamento mútuo, haja visto a velocidade das mudanças e do surgimento de novos projetos na empresa. As regras e os procedimentos são pouco comuns dada a dificuldade de renová-los a cada vez que a organização se modifica.

Quanto à formulação estratégica, seu controle não está centralizado numa única parte da organização. A estratégia pode ser formulada em qualquer lugar da estrutura, uma vez que as decisões são tomadas dentro de cada uma das equipes de projetos. Dessa forma a criação e implementação da estratégia são de responsabilidade de cada núcleo de

trabalho. Como a inovação é palavra chave nesta estrutura, seria então, contraditório um modelo de estratégia ampla para toda a organização.

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

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

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

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

empresas que pertenciam a um ambiente de natureza mais estável adotavam formas mais mecanicistas.

Ainda de acordo com os autores acima, as organizações mecanicistas são caracterizadas por um alto nível de formalização, uma estrutura hierárquica de controle, autoridade e comunicação, uma definição precisa de direitos e obrigações dos membros da organização e uma preocupação maior com os meios do que com os fins. As organizações do tipo orgânico se caracterizam por um controle menos baseado no contrato de trabalho entre indivíduo e organização e mais baseado no consenso do que é melhor para o grupo. A comunicação, além de vertical, é também horizontal, a tarefa individual muda constantemente havendo maior interação entre os membros da empresa e a autoridade varia de acordo com a capacidade para a realização da tarefa. Este estudo enfatizou que uma boa adaptação da organização ao meio iria depender da habilidade da alta administração em interpretar as condições enfrentadas pela empresa e suas necessidades diante do ambiente.

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

Posteriormente, VASCONCELLOS (1986) faz uma releitura dos trabalhos dos autores já citados e classifica as estruturas em dois grupos: estruturas tradicionais, mais adequadas aos ambientes mais estáveis e com atividades mais repetitivas, e estruturas inovativas, para empresas que operam em ambientes mais instáveis que precisam de maior flexibilidade para uma adaptação ao meio. As estruturas tradicionais se

comparam à forma mecanicista e as inovativas, à estrutura do tipo orgânico, ambas já explicadas anteriormente. Neste trabalho VASCONCELLOS (1986) também distingue os tipos de agrupamento de unidades das formas tradicionais e inovativas.

Em estruturas tradicionais as unidades podem ser agrupadas ou departamentalizadas na forma funcional que tem como critério básico a área do conhecimento necessário para a realização da atividade, ou seja, os funcionários que se utilizam dos mesmos conhecimentos em uma mesma área se agrupam numa mesma unidade.

O agrupamento geográfico se dá quando a organização opera em diferentes áreas geográficas e vê a necessidade de tratá-las de forma diferenciada. Dessa forma, funcionários que pertencem a uma mesma área geográfica pertencem a uma mesma unidade. Neste tipo de agrupamento torna-se necessário um conjunto de atividades de suporte para cada região geográfica.

Outro critério para departamentalizar é por processo, onde as atividades da empresa podem ser agrupadas conforme as fases de um processo. Por exemplo, um setor de produção pode ter unidades de montagem, pintura, acabamento e etc. Este tipo de agrupamento pode gerar alto nível de especialização.

Há também o agrupamento por clientes e por produtos. O critério para clientes divide a organização em unidades que atendem diferentes tipos de clientes. Por exemplo, clientes industriais, governamentais e consumidores comuns. A departamentalização por produtos ou serviços se dá quando a empresa tem produtos bastante diversificados. Assim, cada unidade se responsabiliza por um produto ou linha de produtos ou serviços da empresa.

A departamentalização por período se dá quando a organização opera 24 horas por dia e cria unidades para trabalhar em turnos diferentes. Por fim, o último critério para agrupar se dá pelo número máximo de pessoas que um chefe pode coordenar eficientemente. Estes critérios, muito utilizados por estruturas tradicionais, de acordo com as condições

do ambiente, não se mostram tão eficientes por isso as estruturas inovativas apresentaram outras formas de departamentalização que pudessem gerar maior flexibilidade para ambientes mais instáveis.

De acordo com VASCONCELLOS (1986) as alternativas apresentadas pelas estruturas inovativas são a departamentalização por centros de lucro que têm por objetivo dividir a empresa em unidades com elevado grau de autonomia, onde os responsáveis agem como presidentes de empresas isoladas. Este critério é muito utilizado para grandes conglomerados que possuem diversas linhas de atividades.

Outro critério é o agrupamento por projetos. Neste tipo as pessoas se agrupam de acordo com os projetos em que estão envolvidas naquele momento. Cada projeto funciona como um departamento temporário que termina quando o projeto é finalizado.

A departamentalização matricial é a utilização simultânea de dois ou mais tipos de agrupamento sobre o mesmo grupo de empregados. Pode ser por exemplo a combinação dos tipos funcional e por projetos. Já a estrutura celular tem como característica a quase ausência de estrutura e alta flexibilidade. Só é possível em organizações pequenas e com um clima humano bastante favorável.

Finalmente, a estrutura para novos empreendimentos tem como função separar atividades inovadoras de atividades de rotina. Dessa forma os novos empreendimentos adotam uma estrutura própria até deixarem de ser uma inovação e passarem a área operacional. Pode-se dizer que este é um critério temporário e pode ocorrer de acordo com novos empreendimentos que surgem. Portanto, vale dizer que estas estruturas, inovativas ou orgânicas, adotaram novos critérios de departamentalização que atendem à necessidade de muita flexibilidade como resposta a um ambiente de mudanças.

Ainda tratando da variável ambiente, em trabalhos mais recentes, MINTZBERG (1995) focaliza quatro dimensões do ambiente organizacional e as caracteriza quanto à estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade. Na dimensão

estabilidade o ambiente pode variar de estável até dinâmico. Por dinâmico entende-se imprevisível, ou seja, mudanças imprevistas que podem ocorrer em governos e na economia ou até nos pedidos dos clientes ou no fornecimento de matéria-prima. Alguns ramos de atividade tem uma natureza mais dinâmica que outros e levam a uma estrutura mais orgânica do que mecanicista.

Na segunda dimensão o ambiente de uma organização pode variar do simples ao complexo. O ambiente simples é entendido como aquele que possui um conhecimento racional e uma divisão em partes compreensíveis das atividades da organização. Por complexo entende-se o ambiente que percebe o trabalho somente a partir dos resultados obtidos, ou seja, não há uma compreensão racional do trabalho até que se verifique os resultados.

Os mercados de uma organização também podem variar de um ambiente integrado até o diversificado. Em um ambiente integrado a organização possui um tipo de produto e vende para um tipo específico de cliente. As empresas que possuem uma faixa ampla de clientes, produtos e serviços possuem um mercado diversificado, para isso precisam de uma estrutura que atenda as necessidades da organização. Esta estrutura será bastante diferente das empresas que possuem um mercado integrado.

O ambiente de uma organização também pode variar do nada hostil até o hostil. O nível de hostilidade é influenciado pela competição. Empresas que enfrentam grande competição estão inseridas em ambientes hostis que necessitam de respostas rápidas por serem altamente dinâmicos.

O que MINTZBERG (1995) conclui é que o delineamento da estrutura se dá a partir do efeito que o ambiente causa na organização. Uma empresa pode ter um ambiente para cada uma de suas funções, produção ou canais de distribuição, por exemplo, ainda pode ter um ambiente favorável para políticas governamentais e desfavorável no que se refere às condições econômicas.

O ambiente em que se insere a organização irá determinar outros fatores contingenciais que conjuntamente vão delinear a estrutura organizacional da empresa. Ambientes hostis, estáveis, dinâmicos, simples ou complexos determinam a tecnologia a ser empregada, o tamanho ideal da organização e a melhor estratégia a ser utilizada para se atingir os objetivos da empresa.

Todas as organizações utilizam alguma forma de tecnologia para executar suas operações e realizar suas tarefas. A tecnologia transforma insumos recebidos pela empresa em produtos ou serviços, permeando toda a atividade industrial e influenciando nas decisões das empresas. O ambiente externo propicia novas tecnologias para a melhor produção de bens e serviços e as empresas precisam adaptar e incorporar estas tecnologias que provêm desse ambiente externo para não perderem a sua competitividade. As inovações tecnológicas, portanto, determinam uma reestruturação dos processos produtivos da empresa e conseqüentemente de sua estrutura.

Na mesma época em que autores como BURNS e STALKER (1961 apud MORGAN, 1996); LAWRENSE e LORSCH (1973) apresentaram as primeiras contribuições sobre a variável ambiente para o surgimento da teoria contingencial, a pesquisadora inglesa JOAN WOODWARD (1977) introduziu a variável tecnologia como determinante da estrutura. A autora deu início nos anos cinqüenta a um estudo sobre organização administrativa em indústrias manufatureiras inglesas e descobriu a relação entre tecnologia e estrutura organizacional.

WOODWARD (1977) realizou um estudo em 100 empresas manufatureiras que embora tivessem um objetivo comum de produzir e vender bens, eram bastante diferentes quanto à natureza de seus mercados, tipos de clientes, metas e métodos. Na pesquisa, as informações obtidas em cada empresa se referiam à história, experiências e objetivos da organização, descrição dos métodos e processos de fabricação, formas de organização e operacionalização e finalmente fatos relacionados ao sucesso comercial da empresa. O objetivo da pesquisa não era apenas identificar como a empresa era organizada e operada, mas também se havia um tipo de estrutura em particular que poderia ser associado ao sucesso comercial da empresa.

As 100 empresas estudadas foram classificadas em três grupos de tecnologia de produção. No primeiro grupo, classificado como produção unitária ou oficina, a produção é feita por unidades ou pequenas quantidades, os trabalhadores utilizam muitos instrumentos e ferramentas e o processo é menos padronizado, menos automatizado. No segundo grupo, de produção em massa ou mecanizada, a produção é em grande quantidade e os operários trabalham em linha de montagem operando máquinas, como por exemplo as empresas montadoras de automóveis. O terceiro grupo é o de produção por processo, onde poucos operários monitoram um processo automático ou quase automático de produção. A participação humana é mínima neste processo, como no caso das refinarias de petróleo e siderurgias.

Estes três tipos de tecnologias envolvem processos de produção bastante diferentes e pôde-se constatar, com o estudo de WOODWARD (1977), que a tecnologia extrapola a produção e influencia toda a organização. Os resultados obtidos pela autora demonstraram que uma organização que possui uma tecnologia de produção em massa, com grandes lotes, utiliza princípios clássicos de administração, com deveres e responsabilidades claramente definidos, unidade de comando e clara distinção entre linha e *staff*.

A produção por processo apresenta um alto grau de previsibilidade, bastante diferente da produção unitária. O alto grau de previsibilidade permite que, nas organizações com produção por processo, haja um aumento dos níveis hierárquicos. Outra diferença é entre a organização altamente estruturada, que é mais apropriada para operações mais estáveis e a organização inovativa, com tecnologia mutável, que requer um sistema mais orgânico.

A partir daí a autora relacionou a forma de organizar da empresa com o sistema técnico adotado e verificou que empresas com sistemas de produção similares tinham estruturas organizacionais similares. Neste sentido a tecnologia foi introduzida como uma das variáveis importantes para a determinação da estrutura da empresa.

Em seu trabalho a autora argumenta que a adequação entre a tecnologia e a estrutura organizacional propicia um desempenho bastante superior em relação às empresas que estão com suas estruturas em desacordo com a tecnologia por elas adotada. Outra contribuição deste trabalho foi a conceituação de tamanho das organizações.

O tamanho da empresa influencia diretamente a estrutura da mesma. Seu crescimento vem acompanhado por mudanças contínuas na estrutura que influenciam a organização e a coordenação do trabalho. De acordo com MINTZBERG (1995) as empresas geralmente iniciam suas atividades com estruturas sem ou com pouca elaboração. À medida que crescem e amadurecem, começam a formalizar sua estrutura através da especialização e das hierarquias. Com a idade e outro salto de crescimento, muitas vezes diversificam-se e dividem-se em unidades por produto ou serviços exigindo uma estrutura divisional. Com isso, constata-se mais uma vez o porquê da variável tamanho ser uma contingência determinante da estrutura organizacional.

De volta ao estudo de WOODWARD (1977:64), sua pesquisa revelou que “*o tamanho do grupo administrativo dava uma melhor indicação da grandeza de uma empresa do que o número total de empregados*”. Isso significa que algumas empresas que empregavam poucas pessoas em relação a outras tinham características de grandes organizações com uma estrutura administrativa bastante desenvolvida, planejamento a longo prazo e relevantes recursos financeiros.

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

HALL (1984) demonstrou que o tamanho possui quatro componentes básicos. O primeiro deles relaciona tamanho à capacidade física das organizações, ou seja, a empresa possui um número de linhas de montagem que determina a capacidade de

produção da mesma. Outros exemplos que o autor cita são o número de alunos que uma universidade comporta e a quantidade de leitos que um hospital possui, determinando então, o tamanho das empresas.

O segundo conceito do tamanho se refere ao número de funcionários que a organização tem. Este conceito, além de mais simples é o mais difundido. O terceiro aspecto diz respeito aos insumos e produtos organizacionais. O tamanho da empresa será de acordo com o número de clientes que a empresa possui ou relacionado ao volume de vendas da mesma.

Finalmente, outro aspecto da variável tamanho se refere aos recursos disponíveis na organização na forma de riqueza e bens líquidos. O autor também pôde constatar neste trabalho que as características estruturais podem ser determinantes do tamanho¹.

Ao relacionar tamanho e estrutura, MINTZBERG (1995: 128) sugere que à medida em que a organização aumenta de tamanho, mais elaborada se torna sua estrutura. As tarefas são mais especializadas e as unidades tornam-se mais diferenciadas, exigindo componentes administrativos mais desenvolvidos.

Ainda de acordo com MINTZBERG (1995), percebe-se que com o aumento do tamanho da organização – lembrando que o conceito de tamanho refere-se ao número de níveis, departamentos e funções de uma empresa – há uma necessidade maior de se especializar que, conseqüentemente, faz com que as unidades tornem-se mais diferenciadas no seu interior e com isso cresce também a necessidade de maior coordenação. Uma organização maior propicia muitas vezes uma maior hierarquia para coordenar, um comportamento mais formalizado – regras, procedimentos e descrição de funções – para haver maior previsibilidade, além de mais mecanismos de padronização dos processos e resultados do trabalho.

¹ De acordo com o exemplo citado por HALL (1984) uma empresa comercial pode ter vendedores altamente especializados que a partir de um escritório central dispersam-se para diversas regionais para aplicar suas técnicas de vendas. Mesmo que a diferenciação horizontal e vertical permaneçam a mesma em todas as regionais, os vendedores estarão em locais espacialmente separados.

A perspectiva contingencial encontra respaldo na idéia de que as organizações têm crescido ao longo do tempo e elaborado novas estruturas de acordo com seu tamanho. Se em meados do século 19 as empresas eram de porte reduzido, caracterizadas por uma estrutura funcional e com uma diminuta hierarquia administrativa, com o passar do tempo elas foram se tornando grandes corporações com estruturas divisionadas e altamente elaboradas. De acordo com Chandler (1962) até 1850 as empresas americanas eram basicamente familiares. Contudo, com o crescimento da malha ferroviária e da população urbana, com a imigração rural e o início da imigração européia, a partir de 1850, as empresas tiveram que aumentar sua produção para abastecer novos mercados e modificar sua estrutura organizacional. O desenvolvimento econômico e tecnológico determinou e ainda vem determinando novas estratégias de crescimento que têm provocado a reelaboração das estruturas organizacionais. A variável estratégia será introduzida a seguir como foco deste trabalho para análise das transformações estruturais das empresas. Deve-se acrescentar, ainda, que a introdução de determinada tecnologia, assim como a decisão pelo crescimento da empresa influenciando no tamanho da mesma, constituem uma opção estratégica da organização para se alcançar objetivos dentro de um contexto de transformações econômicas e acirrada competitividade.

De maneira sintética, uma organização se depara com pressões do ambiente e precisa escolher uma alternativa entre muitas para alcançar seus objetivos. Ao formular estratégias cabe à organização identificar as oportunidades e ameaças no ambiente da empresa bem como estabelecer um ajuste entre a estratégia e a organização (MINTZBERG, 2001).

Muita atenção tem sido dada ao ajuste entre estratégia e organização. Grande parte deste trabalho tem como base as idéias de CHANDLER (1962) de como diferentes estratégias levam a diferentes estruturas nas organizações.

Os diferentes caminhos estratégicos e estruturas organizacionais foram apresentados no trabalho pioneiro do autor que analisa a General Motors, Sears Roebuck, Du Pont e Standard Oil, suas as estratégias e estruturas organizacionais. Essas empresas adotaram

a forma multidivisional em consequência da ampliação significativa do escopo de suas atividades não correlacionadas à sua competência principal.²

A análise das quatro empresas demonstrou que a expansão estratégica resultou da percepção de oportunidades e necessidades a partir do ambiente das organizações. A nova estratégia precisava de uma estrutura remodelada para operar de forma eficiente (CHANDLER, 1962).

Consequência direta da perspectiva contingencial, a estratégia parte da premissa de um ambiente de mudanças constantes, que exige uma contínua formulação e avaliação de objetivos baseados na troca de informações entre ambiente e organização (MOTTA, 1991).

A mudança no ambiente de negócios necessita de monitoramento contínuo pois a organização precisa estar a par dos aspectos relativos ao ambiente de sua empresa onde pode ser bastante afetada por estas mudanças (MINTZBERG, 2001).

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

² A este respeito, ver mais detalhes em CHANDLER, 1962.

2.2 O contexto contemporâneo e seu impacto na estrutura das organizações

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

As mudanças das características do ambiente implicam também em novas estratégias empresariais adotadas pelas organizações para contornar as dificuldades e se ajustarem ao cenário atual. Transformações velozes se dão em função do acirramento da concorrência provocado pelo, entre outros aspectos, fenômeno da chamada globalização. Se no senso comum este fenômeno se conceitua como ausência de fronteiras nacionais, pode ser melhor elaborado, de acordo com MARTINELLI (1999: 119),

“como o processo de internacionalização de agentes econômicos para os quais os espaços nacionais são agora muito limitados, dadas suas dimensões modestas, a insuficiente diversificação, e uma vulnerabilidade econômica excessiva frente a uma só moeda e a uma só política econômica”.

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

Um momento de acirrada competitividade determina o ajuste entre organização e ambiente e, em muitos casos, exige uma mudança estrutural nas organizações. Muitas são as razões pelas quais as empresas passam por processos de transformação. As modificações no cenário econômico exigem das empresas a capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhes possibilite ampliar ou no mínimo conservar uma posição sustentável no mercado.

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

A reorientação do mercado na década de 90 - embora não seja fenômeno recente, em direção aos atos de concentração, impõe desafios organizacionais para empresas que buscam na concentração novas formas de se expandirem. Em se tratando das aquisições, uma vez que adquirem outra empresa, as organizações têm como objetivo se prepararem melhor para o acirrado mercado. O objetivo só pode ser alcançado se houver uma melhora no desempenho da empresa que só acontece com a mudança estrutural da organização.

Ao considerar as transformações pelas quais o mundo vem passando ao longo de décadas faz-se necessário considerar também as modificações ocorridas nas organizações. Evoluções econômicas, sociais, tecnológicas e as novas estratégias de crescimento trouxeram consigo uma pressão por inovações no desenho organizacional.

Enquanto a burocracia dominou a produção acadêmica sobre estudos organizacionais, as hierarquias eram norma e a centralização, autoridade e estabilidade eram algumas das características marcantes do modelo burocrático. Embora presente e com singular

relevância nos dias atuais, convém dizer que a burocracia divide seu espaço com novas formas de organização (CLEGG e HARDY, 1998).

Fronteiras externas e internas foram derrubadas. De um lado os parâmetros de negócios no mundo global inviabilizam as barreiras entre fornecedores, consumidores, inimigos e aliados. Formam-se conglomerados, alianças estratégicas e as organizações questionam sua configuração. Do outro lado, com tantas novas perspectivas as empresas se tornam mais flexíveis, reduzem o número de níveis hierárquicos e redesenham sua estrutura eliminando barreiras internas rumo à evolução (CLEGG e HARDY, 1998).

Novos modelos organizacionais emergem em função da turbulência, da complexidade e das incertezas frente ao mercado. A sobrevivência nesse contexto se dá a partir da capacidade de interagir com os elementos influenciadores da organização – fornecedores, clientes e concorrentes. Essas associações organizacionais refletem o objetivo de reduzir incertezas e riscos (WOOD, 2001).

De acordo com o mesmo autor, desse estado atual surgem novas configurações como a estrutura modular, a estrutura virtual e a estrutura livre de barreiras. A primeira delas mantém as atividades essenciais da organização e terceiriza as atividades de apoio embora mantendo ainda o controle sobre elas. A segunda, a estrutura virtual, associa-se temporariamente a fornecedores, clientes e concorrentes com o intuito de reduzir custos e acessar novos mercados. Já a estrutura livre de barreiras adota menor rigidez nas funções, papéis e tarefas dentro da organização.

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

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

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

No bojo desta contemporaneidade é possível discutir questões relativas à aquisição de empresas e sua evolução, assim como a diferenciação entre os tipos de atos de concentração existentes, os benefícios que os mesmos trazem, além de questões relativas ao grau e ritmo que uma integração deve seguir.

3. OS ATOS DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIAS DE ARRANJO ORGANIZACIONAL NO ESPAÇO CONTEMPORÂNEO

Embora tenha tomado forte impulso nos últimos anos, a concentração de empresas é um fenômeno que tem sua origem no final do século passado. Em decorrência das transformações econômicas e em função do desenvolvimento dos processos produtivos as concentrações de empresas assumiram diversas formas ao longo desses anos com objetivos que variaram de acordo com a época (BULGARELLI, 1996).

Nos Estados Unidos foram identificados três ciclos de fusões e aquisições. O primeiro teve início em 1890, o segundo em 1920 e o terceiro em 1950 que prevalece até os dias de hoje (MENEZES, 1994). O primeiro ciclo, no final do século XIX, caracterizou-se por associações horizontais entre várias empresas, pequenas ou grandes, para formar novas empresas ou grupos. O segundo ciclo caracterizou-se por aquisições de firmas de um mesmo segmento industrial através de aquisição vertical e de diversificação. O terceiro e último ciclo, que teve início em 1950 e se estendeu até os dias de hoje, foi marcado por fusões e aquisições de grande número de pequenas empresas que se transformaram em conglomerados (SATO, 1997).

CHANDLER (1990) relata e analisa a história da firma na indústria moderna após a 2ª Guerra e ressalta que as empresas exploravam economias de escala e escopo³ para aumentar sua competitividade além de incorporarem novas unidades industriais com o objetivo de expandir geograficamente⁴. As empresas, para obterem competitividade e aumentarem sua produção, além de adquirirem mais máquinas e contratarem mais mão-de-obra, aperfeiçoavam e reorganizavam insumos tais como máquinas, fornalhas e outros equipamentos, assim como reorientavam os processos produtivos na fábrica.

³ Por economias de escala entende-se um maior volume de um só produto ou serviço em um só complexo de instalações reduzindo o custo unitário da produção. Obtêm-se economias de escopo ou produção quando se utiliza um só complexo de instalações para produzir mais de um produto ou serviço (CHANDLER, 1990).

⁴ Além dos fatores básicos de economias de escala e escopo, outros autores desenvolveram novas abordagens no sentido de ampliar o conceito de firma. Ver mais detalhes em Williamson (1985) que introduz a teoria dos custos de transação.

Uma vez atingido o grau de investimento na produção e feitos os aperfeiçoamentos necessários para explorar as economias de escala e escopo, as empresas passaram a adquirir novas unidades industriais. A incorporação de novas unidades permitia-lhes manter uma taxa de retorno do investimento a longo prazo reduzindo os custos globais de produção e distribuição, oferecendo produtos que atendessem à demanda existente transferindo recursos para linhas de produtos mais lucrativas, quando os retornos diminuíaam devido à concorrência, à inovação tecnológica e à variação da demanda de mercado.

Havia, é claro, outras razões para uma organização industrial investir em aquisições de unidades de produção e distribuição; por exemplo razões estratégicas – para garantir acesso a mercados e suprimentos ou impedir que os concorrentes obtivessem tal acesso, ou controlar a concorrência, ou eliminar os concorrentes e, ainda, simplesmente reinvestir os lucros retidos.

Nos últimos anos as razões têm sido freqüentemente de ordem financeira: melhorar a situação tributária geral da empresa, alterar a cotação de seus títulos, fazer manipulações financeiras semelhantes ou meramente ampliar sua carteira de investimentos (CHANDLER, 1990).

Nestes processos de incorporação foram identificadas quatro formas de aquisição: a primeira, adquirindo empresas que utilizassem os mesmos processos para fabricar o mesmo produto para os mesmos mercados, ou seja, por integração horizontal. Este tipo de integração aumentava a produtividade e a capacidade organizacional e em seguida havia uma racionalização das instalações e do pessoal a fim de se obter economias de escala e escopo (CHANDLER, 1990).

A segunda forma de aquisição trata da integração vertical. Eram incorporadas unidades que faziam parte de etapas ao longo da cadeia produtiva como por exemplo, a aquisição de frigoríficos por empresas de carnes industrializadas. As razões para expandir pela integração vertical podiam ser: assegurar um suprimento constante de materiais, privar

os concorrentes de suprimentos ou até mesmo garantir a distribuição de produtos no varejo.

A terceira forma de expansão via aquisição trata-se da expansão geográfica. Esta foi uma estratégia de incorporação de unidades de produção em lugares distantes, muitas vezes no exterior, com o objetivo de reduzir os custos de transporte, distribuição e provisionamento, montando no próprio país fábricas situadas mais perto dos novos mercados ou das fontes de matéria-prima e com isso explorar as vantagens competitivas nos mercados distantes. O quarto tipo de integração refere-se à diversificação de produtos ou serviços com o objetivo de usar de maneira mais lucrativa as instalações e o pessoal, na produção, na comercialização e na área de pesquisa. Dessa forma as empresas podem obter economias de escopo.

Os estudos de CHANDLER (1962; 1990) demonstram que as estratégias de aquisição foram largamente utilizadas como uma forma da organização crescer e desenvolver seus negócios. A opção pela aquisição provocou uma reestruturação organizacional das empresas, à medida que aumentavam de tamanho, diversificavam seus produtos e serviços eram necessárias novas estruturas, capazes de comportar e coordenar as atividades da organização.

Nos países desenvolvidos, principalmente nos Estados Unidos, houve um boom de fusões e aquisições nos anos 80 que tinham como objetivo a expansão internacional de organizações transnacionais. Já nos anos 90, a onda de concentrações atingiu também os países em desenvolvimento e apresentou saltos surpreendentes em todo o mundo. O objetivo que movimenta estas transações é tornar as empresas mais eficientes e competitivas e, neste sentido, dois fatores podem explicar esse fenômeno dos anos 90: o primeiro aponta para os conglomerados com atividades em diversos setores que têm se livrado dos negócios secundários para se concentrar no negócio principal da organização.

O segundo fator trata-se da necessidade de obter sinergias através da aquisição, fusão, ou *joint venture*, de negócios que pertencem ao mesmo setor de atuação. Estas ações

estratégicas são consequência da expansão do progresso técnico nas atividades industriais e de serviços, das novas tecnologias de informação, da abertura comercial, da integração regional e, no que se refere ao Estado, dos processos de privatização, mais especificamente na América Latina (BONELLI, 2000).

3.1 Aspectos da regulamentação dos atos de concentração no Brasil

As primeiras versões da legislação brasileira antitruste são do período Vargas. Posteriormente, foi criado o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, pela Lei nº 4137 de 1962. Em 1994, a Lei 8884 transformou o CADE em autarquia federal vinculada ao Ministério da Justiça encarregado de garantir a concorrência protegendo estruturas de mercado contra cartéis, monopólios e qualquer prática que restrinja a concorrência (BULGARELLI, 1996). A concentração econômica trouxe grandes mudanças no sistema jurídico brasileiro principalmente no campo do Direito Comercial com o desenvolvimento dos grupos societários, assim como no Direito Econômico com a Lei 8884/94 que surge como forma de prevenir e reprimir as infrações contra a ordem econômica garantindo a livre concorrência e o bem estar social (FONSECA, 1995).

O Direito Comercial aponta os tipos de sociedades e determina de que forma elas devem ser regulamentadas. Já o Direito Econômico pode ser visto como aquele que verifica se as mudanças previstas no Direito Comercial vão trazer benefícios ou prejuízos para a economia e se vão garantir o bem estar da sociedade (SOUZA, 1992).

A Lei nº 6.404 de 1976, prevista no Direito Comercial, regulamenta os grupos econômicos e de acordo com REQUIÃO (1986) as operações concentracionistas são divididas em dois grupos. O primeiro deles são operações que prevêm a perda da autonomia individual das sociedades ou empresas levando a uma integração absoluta. São estas as fusões e aquisições. O segundo grupo é formado por operações de integração relativa, ou seja, aquelas que não perdem sua característica jurídica própria, como por exemplo, a participação de uma sociedade em outra ou a criação de grupos

societários. Neste grupo estão as sociedades coligadas, controladoras e controladas, os grupos de sociedades, o consórcio e a *joint venture*.

Portanto, as formas de concentração podem ser, de acordo com REQUIÃO (1986):

- *Fusão*: Entende-se por fusão a operação pela qual duas ou mais empresas, de ramos iguais ou diferentes, se unem para formar uma nova sociedade que sucederá em todos os direitos e obrigações. Na fusão as duas ou mais empresas se extinguem para formar uma outra.

- *Aquisição*: É a operação entre duas ou mais empresas, de ramos iguais ou diferentes, são absorvidas por uma outra que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações. Na aquisição não surge uma nova empresa, as empresas que foram absorvidas se extinguem e a que adquiriu continua existindo. Existem, porém, outros graus de aquisição, que não a aquisição total mencionada acima. Podem também ocorrer aquisições minoritárias onde uma empresa compra uma pequena participação de outra e assim não tem poder para interferir nas decisões desta, ou a aquisição de ativos, quando uma organização compra os ativos de outra, ou seja, equipamentos, maquinaria ou até mesmo o direito de usar o nome da outra empresa. Há também a aquisição do controle acionário (no caso de sociedade anônima) ou societário (no caso de sociedade Ltda.) de uma organização, sem entretanto obter a totalidade da empresa.

O conceito de aquisição aqui se refere à obtenção de uma empresa por outra com o objetivo de conservá-la e operá-la expandindo seus negócios e ganhando competitividade. Esta definição exclui, portanto, aquisições onde a empresa é vista como um simples investimento com finalidade de transação a curto prazo (SATO, 1997).

- *Cisão*: A cisão é entendida como a operação pela qual a empresa transfere parcela do seu patrimônio para uma ou mais empresas, existentes ou não, extinguindo-se ou não

a empresa cindida. Em outras palavras, uma empresa pode se dividir em duas ou mais empresas distintas e então deixar de existir, ou pode transferir parte do seu patrimônio para uma ou mais empresas distintas e continuar existindo. A cisão, como se vê, pode assumir formas diversas e também pode vir a ser uma forma de concentração uma vez que uma empresa pode se dividir ou transferir seu capital para outras como forma de dominação do mercado.

- *Sociedades coligadas*: São aquelas sociedades que detêm uma participação com 10% ou mais do capital da outra, sem controlá-la. Neste tipo de operação não há subordinação. As sociedades coligadas não usam do poder para orientar ou dirigir o funcionamento da outra, mesmo existindo uma controlada e uma controladora.
- *Grupos de sociedade*: É um agrupamento de diversas empresas, de diferentes ramos, sob a coordenação de uma delas, com o intuito de combinar recursos e esforços para alcançar objetivos, realizar atividades e empreendimentos comuns. Nos grupos de sociedades as empresas mantêm sua personalidade jurídica e patrimônio distintos. Podem continuar como grupo ou podem se desligar dele.
- *Consórcio*: O consórcio se constitui numa concentração temporária de várias empresas que se associam para assumir atividades e encargos que sozinhas não teriam capital nem capacidade técnica para executar.
- *Joint Venture*: A *joint venture* trata-se de uma união parcial e temporária entre empresas que visam objetivos específicos e limitados. Como é considerada uma sociedade comercial criada apenas para a realização de uma operação determinada, a *joint venture* se enquadra na forma de consórcio, na Lei nº 6.404/76 (BULGARELLI, 1996).

A concentração de empresas assume diversas formas. Somente as fusões e aquisições são estratégias capazes de propiciar uma reestruturação das empresas envolvidas nestes

processos, visto que, nos demais atos, as empresas não perdem suas características jurídicas e/ou normativas

3.2 Princípios e métodos utilizados na análise de atos de concentração

Como os efeitos da concentração de empresas não se projetam sobre todo o mercado, mas sobre seu respectivo mercado relevante em que atua diretamente, faz-se necessário definir mercado relevante. Para esta definição o que importa é a ótica da demanda através da ênfase na substitutibilidade dos produtos ou serviços, na perspectiva do agente consumidor (SALGADO, 1997).

Em se tratando de produtos manufaturados e atividades comerciais, os produtos são diferenciados em relação aos consumidores e o conceito de mercado só poderá ser válido se distinguirmos o mercado “particular” dos produtos de cada empresa do mercado “geral” que inclui, além daqueles produtos, os seus substitutos mais próximos. A amplitude do mercado geral somente poderá ser definida se for observado o grau de “elasticidade indireta” da demanda que se quer considerar.

Para mensurar a concentração econômica, são utilizados o índice de jurisdição, que mede o porte econômico das empresas e o *Herfindahl Hirschman Index* – HHI, que mede a concentração do poder econômico (SALGADO, 1997).

De acordo com o CADE, o índice de jurisdição foi fixado pela lei brasileira em R\$ 400 milhões de faturamento bruto anual da empresa figurante em ato de concentração, ou seja, são obrigatoriamente apreciados pelo CADE, os atos em que qualquer dos participantes, ainda que no exterior, detenha faturamento superior a R\$ 400 milhões. Há ainda o índice de jurisdição relativo, que também coloca sob a apreciação do CADE atos de integração de empresas que resultem na soma de frações do mercado que atinja um índice igual ou superior a 20%.

O índice HHI é um dos índices de concentração de mercado mais utilizados na análise antitruste, sendo dado pela soma dos quadrados das participações dos *players* do

mercado, variando entre zero (hipótese de concorrência perfeita) e 10.000 (mercado monopólico). Atos de concentração que produzem um aumento do HHI menor que 50 pontos, não trazem conseqüências negativas para a concorrência em mercados de alta concentração. Os atos que produzem aumento do HHI entre 50 e 100 pontos, podem gerar efeitos anticompetitivos. Já os que produzem aumento superior a 100 pontos, geram efeitos anticompetitivos. Dessa forma, as informações sobre a variação e o nível do HHI definem os efeitos anticoncorrenciais das concentrações após o ato de concentração. Vale dizer que os parâmetros para análise da concentração, desenvolvidos na economia americana, não devem ser superestimados pois a economia brasileira é bastante diferente (CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA, 1997).

Os índices de concentração dão apenas uma indicação aproximada das condições do mercado. É necessário considerar também a importância relativa dos diversos setores e sua posição no processo produtivo. É preciso avaliar o mercado relevante a sofrer os efeitos, considerando também a concorrência potencial ou seja, uma possível substituição ou ampliação do mercado efetivo (LABINI, 1980).

Além da concorrência potencial é preciso avaliar a existência ou ausência de barreiras à entrada de novos concorrentes. Quando não há barreiras à entrada os efeitos da concentração econômica são minimizados.

De acordo com BAIN (1956), barreiras à entrada existem quando as empresas entrantes não dispõem das mesmas condições de operação que as firmas já existentes. Elas podem ser classificadas como:

- a) barreiras derivadas de vantagens absolutas de custo: quando a empresa entrante opera com uma estrutura de custo mais elevada devido ao caso da empresa já estabelecida deter determinada técnica de produção mais eficiente ou ter mais acesso ao mercado financeiro, por exemplo.

- b) Barreiras resultantes da preferência do consumidor: ocorre quando a nova empresa somente produzirá a mesma quantidade que a empresa estabelecida se vender seus produtos a um preço mais baixo ou incorrer em custos de penetração (propaganda).
- c) Barreiras derivadas de escala: ocorrem quando a escala ótima mínima de produção corresponde a uma fatia significativa do mercado, ou quando os custos são muito mais elevados, caso a empresa opere em escala sub-ótima.

3.3 Os objetivos e justificativas para as estratégias de concentração

A expansão dos negócios e o aumento da competitividade podem dar-se através de fusões, aquisições e agrupamentos entre empresas. Estas concentrações propiciam a eficiência econômica das organizações através de economias de escala, melhorias nos processos produtivos e de distribuição, diversificação e divisão dos riscos e custos em grandes empreendimentos, além do acesso a novos mercados, tecnologias e crédito. A empresa competitiva está sempre em busca da maximização dos lucros, da redução dos custos e do atendimento às necessidades dos consumidores através da produção de bens e serviços de melhor qualidade e preços mais competitivos.

A legislação de defesa da concorrência (Lei 8.884/94) permite a maioria das integrações que visam alcançar eficiência, desde que os benefícios sejam redistribuídos para a sociedade, através de preços mais baixos, melhoria da qualidade dos produtos e aumento da produtividade. Dessa forma as associações que promovem tais benefícios, sem eliminar a concorrência em grande parte num determinado mercado relevante, poderão ser aprovadas pelo CADE (BULGARELLI, 1996).

Ainda de acordo com a mesma Lei, os atos poderão ser aprovados, mesmo que não atendam à todas as condições previstas na Lei⁵, se forem necessários por motivo

⁵ Ver mais detalhes no artigo 54 da Lei 8884/94 do Direito Econômico.

preponderante da economia nacional e desde que não tragam prejuízo para a sociedade. Os benefícios das estratégias de concentração podem ser:

- *Acesso a novos mercados*: A economia brasileira passa por uma transformação, em função da abertura comercial, causando mudanças estruturais em grande parte dos segmentos da economia. A inserção das empresas no contexto internacional tem sido cada vez mais exigida e por isso a associação entre as organizações de grande porte ou que têm inserção no mercado exterior amplia o mercado da empresa brasileira tanto no ambiente nacional quanto internacional. Outro exemplo é a entrada das empresas também em novos segmentos de mercado através da diversificação (NADLER, 1994).
- *Economias de escala*: Nas fusões e aquisições pode haver uma diminuição dos custos em função do aumento no nível de produção. Os custos fixos poderão ser rateados por uma base maior e, ainda, ser obtida maior racionalização do esforço de pesquisa e desenvolvimento (KLOECKNER, 1994).
- *Desenvolvimento tecnológico*: Algumas técnicas e processos de produção são disponíveis apenas para empresas muito grandes, pois são muito caras, e geralmente são disponibilizadas quando a empresa tem uma grande escala de produção. Dessa forma as associações podem ser de extrema importância para o acesso a novas tecnologias (LABINI, 1980).
- *Acesso ao crédito*: Quando se amplia a capacidade de produção e se desenvolve novas tecnologias o custo pode ser muito alto e as dificuldades para obtenção de crédito são muitas para empresas nacionais de médio e pequeno porte. Entretanto, quando a empresa se associa a uma empresa maior ou estrangeira, o acesso ao crédito pode ser facilitado (LABINI, 1980).

- *Solidez no mercado*: A concentração econômica pode fortalecer a empresa tornando-a menos sujeita às incertezas do mercado. Esta solidez por sua vez permite que as empresas ampliem seus mercados nacionais e internacionais.
- *Redes de distribuição*: As empresas envolvidas no processo têm relações complementares com distribuidores, canais e agentes podendo diminuir os custos da distribuição e optar por canais mais eficientes (NADLER, 1994).
- *Melhoria na qualidade dos bens e serviços*: A melhoria da qualidade dos bens e serviços se dá com a integração das empresas através do aumento dos investimentos tecnológicos e da transferência de know-how de uma empresa para outra. Neste sentido a concentração pode possibilitar o aumento dos padrões de qualidade nacional e internacionalmente (KLOECKNER, 1994).
- *Aumento da produtividade*: A integração de empresas pode proporcionar o aumento da produtividade não só através da redução dos custos mas também do aperfeiçoamento ou desenvolvimento de novos processos de produção, e até da criação de novos produtos (LABINI, 1980).

A busca por benefícios como estes resulta da necessidade de ajustamento entre a organização e o ambiente. As turbulências desse novo cenário exigem estratégias que permitam a sobrevivência das empresas através da manutenção e renovação das vantagens competitivas.

3.4 Grau e ritmo da integração na aquisição de empresas.

Adotada a estratégia de aquisição, o passo seguinte é estabelecer o grau de integração necessária entre o adquirente e o adquirido, e o ritmo no qual a integração deve ocorrer. O processo não possui uma fórmula pois em cada aquisição existe uma intensidade diferente de integração entre a organização-mãe e a adquirida (NADLER, 1994).

Pode-se dizer que os objetivos que levaram à aquisição estão diretamente envolvidos com o grau de integração. Quando o objetivo é alcançar economias de escala e escopo, por exemplo, faz-se necessário um ajustamento dos processos produtivos das empresas.

Numa aquisição pode não haver integração, a empresa adquirida é colocada como uma propriedade à parte e continua operando independente da adquirente. Outra opção é a integração ajustada, ou seja, algumas atividades e funções da empresa adquirida são integradas à empresa principal, e outras permanecem separadas. A terceira opção seria uma maior integração onde todas as operações e procedimentos chave estão integrados e estreitamente relacionados, embora nas empresas a integração total não esteja consolidada. A última opção é a integração completa onde a empresa adquirida é totalmente absorvida pela adquirente e deixa de existir como entidade em separado (NADLER, 1994).

De acordo com NADLER (1994), para cada atividade deve-se considerar o “grau de importância estratégica” e a facilidade de integração. Pode-se dizer que a atividade tem importância estratégica maior quando está relacionada ao objetivo que levou à aquisição. O autor ressalta ainda que as atividades estrategicamente mais importantes e fáceis de se integrarem devem ser consolidadas. As menos importantes e mais difíceis de integrar devem ser mantidas separadas.

Um planejamento adequado da integração das empresas é um pré-requisito importante para o sucesso e o bom desempenho da organização. Vale dizer que com o tempo as atividades podem ser ajustadas, não sendo necessária uma integração completa imediata das estruturas das empresas. Assim como o risco de uma integração rápida pode ser prejudicial para o processo, uma integração lenta pode também trazer dificuldades para o bom funcionamento da organização bem como causar ansiedade entre os membros da mesma (NADLER, 1994).

Dessa forma, observa-se que as estratégias de integração são tão importantes quanto a estratégia de aquisição em busca de maior competitividade no mercado. Ambas são

fundamentais para o alcance dos objetivos da organização e o grau e o ritmo da integração são determinantes no processo de reestruturação das empresas.

Com base na correlação entre estratégias de aquisição e estruturas organizacionais, é possível discutir na seqüência a metodologia utilizada para responder quais transformações ocorreram nas estruturas da empresas, que passaram pela aquisição verificando como se deram seus processos de integração.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

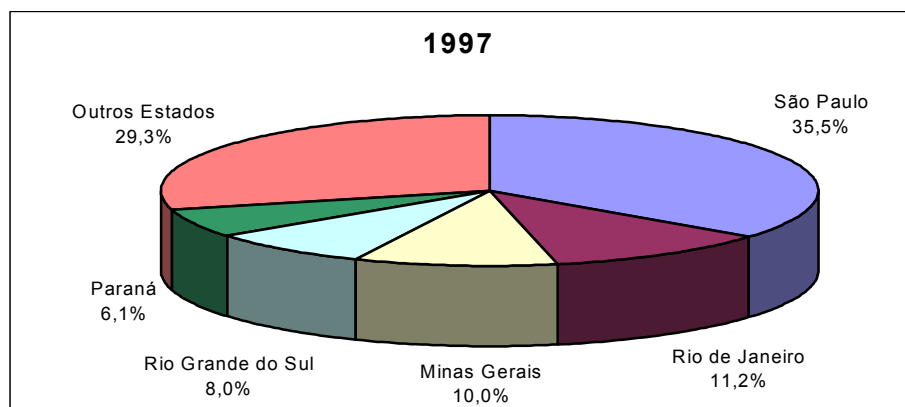
Este trabalho é uma pesquisa descritiva que utiliza a estratégia qualitativa, procurando valorizar ao máximo o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação estudada (GODOY, 1995). A perspectiva qualitativa permite compreender o fenômeno no contexto em que ele ocorre, a partir da interação das variáveis envolvidas.

O método a ser utilizado foi o estudo de caso, uma vez que a presente pesquisa trata com profundidade e detalhamento das particularidades de um fenômeno previamente delimitado (YIN, 2001). O objetivo do estudo de caso, de caráter descritivo, é tentar compreender o fenômeno como um todo, ressaltando-se às limitações quanto à generalizações que este tipo de estudo possui.

4.1 A Região de Análise

O trabalho definiu, como unidade de análise, as aquisições ocorridas no Estado de Minas Gerais, a partir de dados do CADE, órgão oficial que delimita o número de atos de concentração no país. A escolha de Minas Gerais se justifica pela sua posição privilegiada no cenário nacional. Seu produto interno bruto (PIB) tem uma participação média de 10% do PIB brasileiro ocupando o terceiro lugar no país (Gráfico 1).

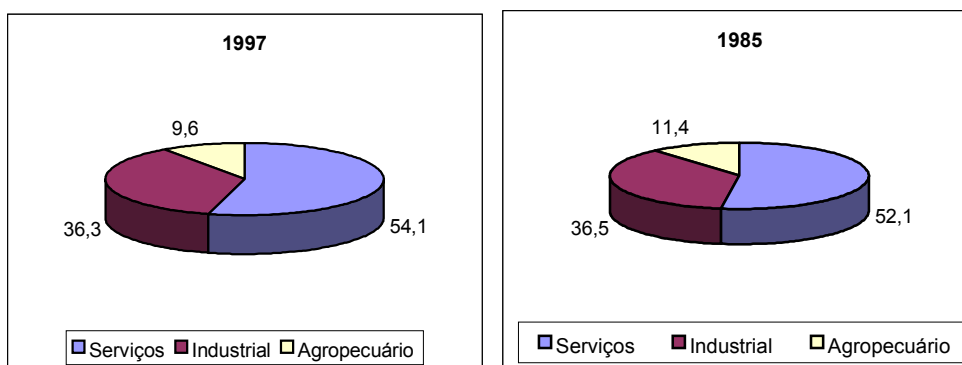
GRÁFICO 1
PARTICIPAÇÃO DE ALGUMAS UNIDADES DA FEDERAÇÃO NO PRODUTO INTERNO BRUTO DO BRASIL
(%)



FONTES: Fundação João Pinheiro (FJP), Centro de Estatística e Informações (CEI), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Departamento de Contas Nacionais (Decna). Elaboração: FJP/CEI.

A produção econômica de Minas Gerais vem evoluindo positivamente, com uma taxa de crescimento médio anual atingindo 2,8% no período de 1985 a 1997, ficando atrás somente de São Paulo e Rio de Janeiro (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1999). Analisando por setores, o de serviços continua predominando e apresenta um avanço de sua importância relativa na geração do PIB. A participação da indústria permaneceu quase estável, enquanto a da agropecuária perdeu 1,8 pontos percentuais como mostra o gráfico 2.

GRÁFICO 2
PRODUTO INTERNO BRUTO POR SETORES DE ATIVIDADE ECONÔMICA MINAS GERAIS – 1985/1997



FONTES: Fundação João Pinheiro (FJP), Centro de Estatística e Informações (CEI)

No setor industrial, as indústrias de transformação e de construção civil foram as mais representativas com 22,40% e 13,34%, respectivamente, em 1997 (Tabela 1).

TABELA 1
PARTICIPAÇÃO DOS SETORES DE ATIVIDADES ECONÔMICAS NO VALOR
ADICIONADO BRUTO, A PREÇOS BÁSICOS - MINAS GERAIS - 1994-1997 (%)

ESPECIFICAÇÃO	1994	1995	1996	1997
Agropecuário	13,95	9,97	9,11	8,50
Industrial	39,38	38,99	40,19	41,67
- Extrativa mineral	2,34	1,73	1,49	1,54
- Transformação	23,16	21,97	22,16	22,40
- Serviços industriais de utilidade pública	3,85	3,57	4,08	4,38
- Construção civil	10,03	11,72	12,45	13,34
Serviços	46,67	51,04	50,71	49,83
- Comércio	8,33	10,31	8,12	7,75
- Alojamento e alimentação	3,00	3,57	3,20	2,95
- Transporte	2,35	2,18	2,24	2,52
- Comunicações	1,43	1,49	2,08	2,10
- Instituições financeiras	10,53	3,94	3,31	3,73
- Aluguéis	6,08	10,13	12,40	13,01
- Administração pública	11,45	14,67	14,44	12,65
- Educação e saúde	2,50	2,89	3,01	3,13
- Outros serviços coletivos e pessoais	0,62	1,42	1,49	1,57
- Serviços domésticos	0,38	0,43	0,43	0,42
Valor adicionado bruto a preços básicos	100,00	100,00	100,00	100,00

FONTES: Dados básicos: Fundação João Pinheiro (FJP), Centro de Estatística e Informações (CEI) - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Departamento de Contas Nacionais (Decna). Elaboração: FJP/CEI

Na indústria de transformação, as atividades que tiveram maior participação em 1997 foram a metalurgia, com 22,86%; material de transporte, com 16,84%; indústria química, com 11,22% (Tabela 2).

TABELA 2
PARTICIPAÇÃO DOS GÊNEROS INDUSTRIAIS NO VALOR ADICIONADO DA INDÚSTRIA
DE TRANSFORMAÇÃO – MINAS GERAIS - 1994-1997 (%)

ESPECIFICAÇÃO	1994	1995	1996	1997
Industria de Transformação	100,00	100,00	100,00	100,00
- Minerais não-metálicos	10,32	10,17	9,90	10,42
- Metalurgia	24,68	24,19	23,14	22,86
- Material elétrico e comunicação	1,30	1,32	0,97	0,65
- Material de transporte	16,16	14,59	16,05	16,84
- Mobiliário	1,75	2,19	2,55	2,46
- Papel e papelão	0,88	1,25	1,41	1,22
- Química	11,81	10,32	10,38	11,22
- Perfumaria, sabões, velas	0,54	0,70	0,78	0,84
- Produtos de matéria plástica	0,32	0,35	0,26	0,24
- Têxtil	2,95	2,60	2,19	1,78
- Vestuário, calçados, artefatos de tecidos	0,87	0,86	0,62	0,43
- Produtos alimentares	9,44	10,91	11,44	10,89
- Bebidas	3,25	3,87	3,50	3,52
- Fumo	4,14	4,42	4,31	4,18
- Outras ⁽¹⁾	10,00	10,81	11,16	11,18
Autônomos	1,57	1,45	1,33	1,28

FONTES: Dados básicos: Fundação João Pinheiro (FJP), Centro de Estatística e Informações (CEI) - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Departamento de Contas Nacionais (Decna). Elaboração: FJP/CEI.

⁽¹⁾ Inclui Mecânica, Madeira, Borracha, Couros e peles, Produtos farmacêuticos e veterinários, Editorial e gráfica e Diversas.

Minas Gerais lidera a produção brasileira em vários segmentos da indústria, principalmente a de minério de ferro, aço, ferroligas e cimento. A Tabela 3 apresenta a importância do Estado quando se compara o PIB mineiro a diversos países selecionados.

TABELA 3
PRODUTO INTERNO BRUTO A PREÇOS CORRENTES –MINAS GERAIS, BRASIL E
PAÍSES SELECIONADOS – 1997
(US\$ BILHÕES)

ESPECIFICAÇÃO	PRODUTO INTERNO BRUTO
Minas Gerais	69,3
Brasil	808,0
Canadá	599,0
México	404,2
Estados Unidos	7.819,3
Austrália	394,7
Japão	4.233,4
França	1.393,8
Alemanha	2.115,4
Itália	1.146,2
Portugal	97,5
Espanha	533,4

FONTES: Dados básicos: Fundação João Pinheiro (FJP), Centro de Estatística e Informações (CEI) – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Departamento de Contas Nacionais (DECNA) – Organização para Cooperação ao Desenvolvimento Econômico (OCDE). Elaboração: FJP/CEI.

Após delinear o perfil produtivo do Estado e detectar quais setores ou atividades têm maior importância na economia de Minas Gerais foi feito o mapeamento das empresas para verificar em qual ou quais destes setores ocorreram maior número de aquisições para então determinar as empresas ao estudo de casos.

4.2 As etapas da pesquisa

A pesquisa realizou-se em três etapas. A primeira delas consistiu num mapeamento que visou traçar o número de atos de concentração em Minas Gerais, julgados e aprovados pelo CADE – órgão oficial – a partir de junho de 1994 indo até maio de 2000.

Este mapeamento permitiu identificar o número de atos de concentração aprovados, no período, em Minas Gerais e destacar as atividades nas quais eles ocorreram com maior frequência. No quadro 1 observa-se que o maior número de atos de concentração encontra-se na atividade de metalurgia e siderurgia (19), que também apresenta maior participação na economia do Estado, na indústria de transformação (tabela 2). Em seguida, a atividade de construção (5) obteve segundo lugar, em 1997 (tabela 1).

QUADRO 1
NÚMERO DE ATOS DE CONCENTRAÇÃO APROVADOS POR ATIVIDADE ECONÔMICA

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

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

4.3 Classificação dos Atos de Concentração

Com o mapeamento prévio dos atos de concentração aprovados no Estado foi possível dar início à segunda etapa da pesquisa que consistiu na classificação das empresas quanto ao tipo de concentração, conforme o Quadro 2.

QUADRO 2
CLASSIFICAÇÃO DOS ATOS DE CONCENTRAÇÃO POR ATIVIDADE ECONÔMICA

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

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

Nesta classificação também foi encontrado, na indústria de metalurgia e siderurgia, um arrendamento do parque industrial de uma empresa por outra. Embora seja visto pelo CADE como ato de concentração em função de pelo menos uma das empresas terem registrado faturamento bruto anual superior a quatrocentos milhões de reais, este ato não implica em compra ou associação entre empresas.

Foram identificados nove casos de aquisições totais, os quais interessam à pesquisa. Vale ressaltar que as aquisições foram escolhidas como objeto deste estudo por serem o tipo de ato de concentração onde as empresas perdem suas características jurídicas, podendo modificar suas estruturas organizacionais.

4.4 Seleção das empresas para a análise das aquisições e seu impacto na estrutura organizacional

Na etapa anterior foram identificadas nove aquisições totais que envolvem empresas sediadas em Minas Gerais. A opção por trabalhar com aquisições totais se dá em função de, nesses casos, haver possibilidade de reestruturação das organizações ou até a incorporação, uma vez que a empresa adquiriu a totalidade de outra. Nos demais casos de aquisição ou nos outros atos de concentração não ocorrem reestruturações visto que nesses casos não perdem suas características jurídicas.

Foram contactadas as nove empresas que passaram por processos de aquisição total para saber se houve modificações em sua estrutura em função da aquisição. Das nove empresas, em cinco houve reestruturação em função da aquisição. Quatro do setor de siderurgia e metalurgia e uma no setor de mineração. Três se recusaram a fornecer mais dados e/ou informações para a pesquisa. Restaram então duas empresas do ramo de metalurgia para o estudo de casos, empresas A e B.

Ainda que iniciativas nesse setor tenham sido dadas no início do século, a metalurgia foi impulsionada conjuntamente com o desenvolvimento da indústria no Brasil, a partir da década de 30, através de ações articuladas do governo no sentido de promoção do

desenvolvimento e diversificação da atividade industrial no país como forma de saída à crise do setor agrário exportador.

Assim a expansão da indústria ao longo da primeira metade do século XX foi somente a partir do Plano de Metas (1956-61) e posteriormente com o II PND, Plano Nacional de Desenvolvimento (1974-79), quando sua estrutura consolidou-se. Na década de 80 houve uma série de fatos macroeconômicos desfavoráveis a essa indústria. Dentre eles, por exemplo, o aumento das taxas de juros internacionais e a ascensão do processo inflacionário. A partir de 1985 houve melhora no desempenho da indústria, as exportações se mantiveram estáveis e as importações cresceram minimamente (VELLOSO, 1992).

Em 1995 houve um intenso movimento de agrupamento empresarial, e a implantação de um programa de investimentos em automação e modernização tecnológica. A concorrência dentro do setor em nível mundial acelerou o processo de concentração empresarial, a busca de maiores escalas de produção, especialização, de inovação tecnológica, produtiva e organizacional (ANDRADE, 1998).

4.5 O levantamento de dados

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

Empresa A e sua adquirente

- Gerente Geral da Empresa A
- Gerente de Marketing da Empresa A

- Gerente Financeiro da Empresa A
- Diretor de Recursos Humanos da empresa adquirente

Empresa B e sua adquirente

- Presidente Honorário da empresa (pertenceu à empresa adquirida)
- Gerente de Planejamento Estratégico (pertenceu à empresa adquirida)
- Gerente de Manutenção, Segurança e Meio Ambiente (pertenceu à empresa adquirida)

No processo de aquisição da Empresa A sua adquirente optou por mantê-la atuando separadamente no mercado, por isso os profissionais entrevistados aparecem caracterizados como pertencendo à adquirida e à adquirente. Já no processo de aquisição da Empresa B, sua adquirente optou por incorporá-la e torná-la uma divisão atuando no Brasil. Ninguém da empresa adquirente foi entrevistado em função de estarem na matriz, nos Estados Unidos.

Além das entrevistas com os profissionais foram utilizados na análise dos dados as estruturas funcionais detalhadas pelas empresas, assim como o plano de atuação no mercado, no caso da Empresa A.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Empresa A e sua adquirente

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

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

A Empresa possuía uma estrutura bastante pesada, com muitos níveis hierárquicos, e reestruturações necessárias não ocorreram com a devida velocidade. Dessa forma passou novamente por um período crítico e começou a perder rentabilidade sistematicamente. O acionista maior, o grupo mundial suíço pressionou a administração brasileira para que novas mudanças fossem feitas na organização.

A partir de 1997 a Empresa A optou pela terceirização da produção de seu produto principal. Partiu-se então para uma procura por parceiros interessados nessa oportunidade. Nessa fase houve um primeiro contato com a adquirente que também é fabricante de produtos de solda, então uma proposta oficial para que a adquirente comprasse a Empresa A. No quadro 3 a seguir encontram-se os produtos fabricados pela Empresa A, assim como as principais clientes que a mesma atende no mercado.

QUADRO 3
PRODUTOS FABRICADOS PELA EMPRESA A E PRINCIPAIS CLIENTES

Produtos da Empresa A	Arames tubulares Varetas para brasagem: fluxos, pastas e equipamentos Revestimento por aspersão térmica Placas de desgaste
Principais Clientes	Vidrarias Cimento Celulose e Papel Automobilístico Siderurgia Prestadores de serviço

FONTE: A partir de dados coletados pela autora junto às empresas.

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

Os produtos da adquirente chegaram ao Brasil da década de 40, quando uma empresa brasileira passou a importá-los da Suécia. Em 1955 a adquirente se instalou no país, com sede em Contagem (MG). Em 1997 a adquirente se uniu a uma empresa da Argentina, consolidando a maior operação entre empresas de solda da América do Sul. Finalmente, em 1998, a adquirente comprou a Empresa A tornando-se líder também no mercado de processos especiais de solda. No quadro 4 a seguir encontram-se os produtos fabricados pela adquirente da Empresa A.

QUADRO 4
PRODUTOS FABRICADOS PELA ADQUIRENTE DA EMPRESA A

Consumíveis	Eletrodos revestidos Arames tubulares Arames sólidos Fluxo – Arco submerso
Equipamentos	Soldagem semi-automática Transformadores Ratificadores Plasma

FONTE: A partir de dados coletados pela autora junto à empresa.

A Empresa A e sua adquirente, embora do mesmo ramo de atividade, trabalham com 85% de seus produtos em mercados diferentes, não havendo concorrência direta. Nesse caso há uma sobreposição de apenas 15% dos produtos. Com a aquisição, a relação entre elas portanto é muito mais de uma complementação de seus produtos no aspecto estratégico do mercado.

Ambas as empresas obtiveram ganhos com o processo de aquisição. A Empresa A atua em um mercado de soldas especiais do qual a adquirente sempre quis fazer parte. Com a compra da Empresa A a adquirente entrou no mercado de soldas especiais de forma muito rápida sem precisar concorrer no mercado com a adquirida, que já liderava o mercado. Com a aquisição a adquirente passou a pagar *royalties* para o grupo suíço mundial, antes detentor da Empresa A, para continuar utilizando a tecnologia do grupo e receber suporte técnico. De acordo com entrevista do gerente financeiro da adquirida outra vantagem da adquirente foi que com a incorporação do patrimônio negativo da Empresa A esse valor pôde ser abatido para efeito de imposto de renda.

Em relação à adquirida, a aquisição também foi de grande importância;

“Para o grupo mundial suíço, a Empresa A no Brasil era o patinho feio de suas operações. O grupo aplicava dinheiro sistematicamente na empresa e perdíamos dinheiro a cada ano. A venda da empresa brasileira foi um processo interessante onde ela começa a operar como franchising. Sem dúvida nenhuma foi uma saída estratégica porque o grupo mundial poderia manter-se no mercado brasileiro. Com a aquisição o grupo se vê livre de uma empresa problemática e no mês seguinte começa a receber dividendos pelo franchising.” (Gerente de Marketing da adquirida).

Com a incorporação do processo produtivo pela adquirente, a Empresa A obteve um ganho também na qualidade de seus produtos pois a adquirente possui um processo fabril mais evoluído. Foram necessárias muitas mudanças para o desenvolvimento das atividades pós aquisição. Do ponto de vista operacional a fábrica da Empresa A, localizada em São Paulo, foi transferida para Contagem (MG) sendo integrada à

produção da adquirente. Os funcionários em São Paulo foram demitidos – os que não quiseram se mudar – houve assim um ganho tanto de escala quanto de escopo com preços melhores podendo ser praticados. De acordo com o gerente de marketing da Empresa A,

“mercadologicamente não houve mudança nenhuma, até porque as empresas se somam no mercado final. A mudança que existiu mais clara é que nós passamos a pertencer a um grupo muito mais forte e que aumentou a nossa competitividade através da redução dos custos dos produtos. Anteriormente nós tínhamos uma base de produção pequena. A partir do momento em que nossa produção foi incorporada pela adquirente, a redução dos custos foi significativa, isso alavancou demais a Empresa A fazendo com que ela se tornasse muito mais competitiva no mercado, sendo muito mais agressiva”.

A área de Recursos Humanos foi também centralizada em Contagem. As áreas contábil e de marketing se mantêm separadas embora a área contábil também esteja centralizada em Minas Gerais. Por atuarem em mercados distintos mantiveram a área de marketing e vendas da adquirida completamente independentes da adquirente. A Empresa A é uma marca forte no mercado e era importante para a adquirente que continuasse atuando dessa forma.

“Foi feito um processo de incorporação quando foi fechada a fábrica da empresa A em São Paulo. Hoje a adquirente fabrica equipamentos da adquirida com a marca da adquirida e por uma questão de mercado toda a comercialização da Empresa A se manteve com a mesma estrutura. A Empresa A é hoje uma empresa essencialmente comercial.” (Diretor de Recursos Humanos da adquirente).

Do ponto de vista legal houve uma mudança da razão social por questões puramente fiscais. Antes, a Empresa A possuía alguns passivos que precisavam ser incorporados para surgir uma nova empresa, onde seus ativos pudessem ser administrados sem nenhum problema.

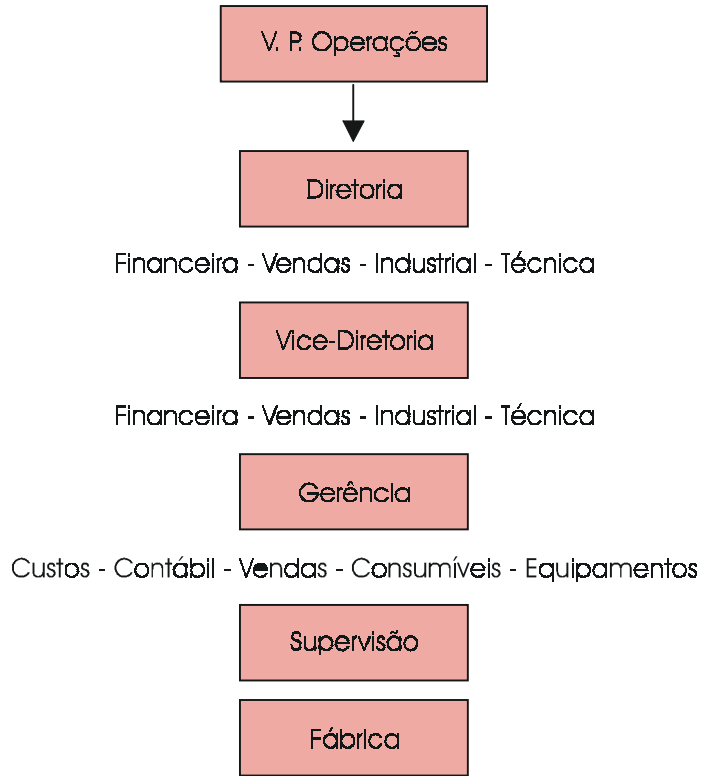
A Empresa A contava antes da aquisição com cerca de 300 funcionários, pois era uma empresa fabricante. Quando se deu início ao processo ela já contava com 200 funcionários. Dos 300, 100 já haviam sido demitidos ao longo de um ano e meio. Atualmente a empresa possui 105 funcionários e foram eliminados pelo menos dois níveis hierárquicos, diretoria e vice diretoria, além da fábrica. Apenas pessoas chave da Empresa A se mantiveram depois da aquisição. Entre essas pessoas estão o gerente geral da Empresa A que na época era o gerente nacional de vendas e está há 7 anos na empresa. O gerente de marketing, há 21 anos na Empresa A e o gerente financeiro que também acompanhou todo o processo de negociação até a efetivação da aquisição. Outra pessoa chave que permaneceu e foi transferido para a adquirente é o consultor técnico da área de pesquisa e desenvolvimento responsável pela formulação de produtos com a tecnologia da Empresa A.

Quanto à adquirente a empresa se manteve com o mesmo quadro de funcionários e mesma estrutura, incorporando apenas a produção da Empresa A em sua fábrica em Contagem (MG).

“...você não ia incorporar para aumentar, normalmente você incorpora pra reduzir, você incorpora para ganhar mercado e reduzir custos, isso é uma realidade, se isso não tivesse acontecido provavelmente o acordo teria sido desfeito, tanto que foi bem claro que a Empresa A é hoje da adquirente brasileira e ambas pertencem à divisão América do Sul, independente do grupo suíço em nível mundial.” (Diretor de Recursos Humanos da adquirente).

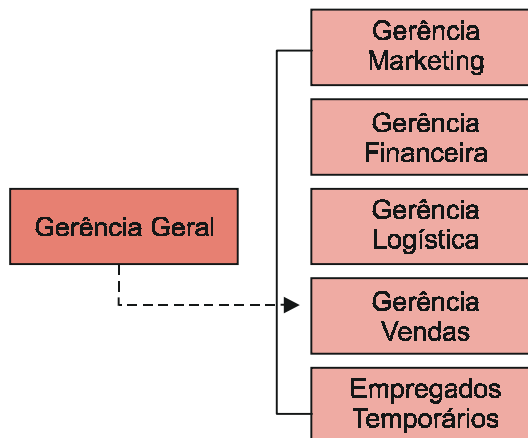
A estrutura representada na figura 1 a seguir evidencia a distribuição hierárquica e os setores funcionais da Empresa A antes da aquisição. Na seqüência, a figura 2 representa a estrutura depois do processo de aquisição e em seguida uma representação da posição da Empresa A na estrutura de sua adquirente, na figura 3.

FIGURA 1
ESTRUTURA DA EMPRESA A ANTES DA AQUISIÇÃO



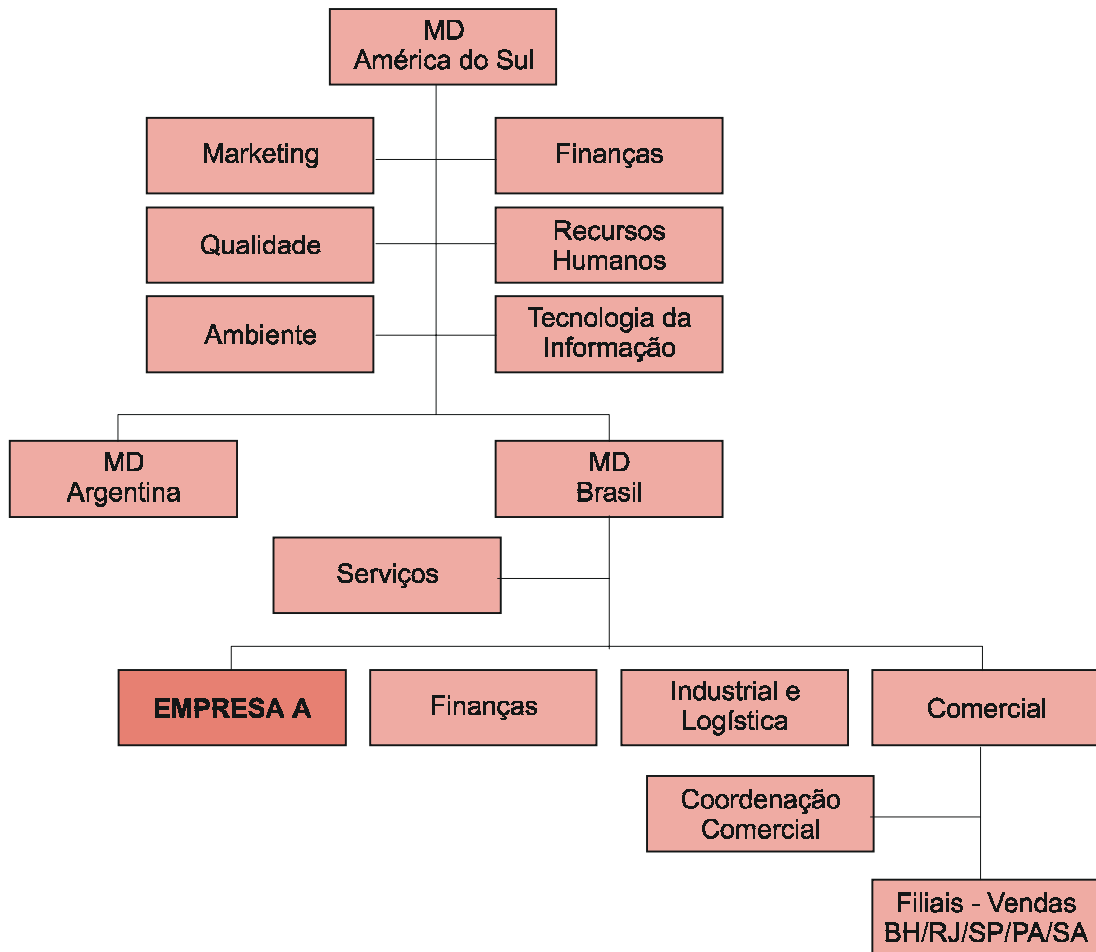
FONTE: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na Empresa A.

FIGURA 2
ESTRUTURA DA EMPRESA A DEPOIS DA AQUISIÇÃO



FONTE: A partir de dados coletados na Empresa A.

FIGURA 3
POSIÇÃO DA EMPRESA A NA ESTRUTURA DA ADQUIRENTE



FONTE: A partir de dados coletados na empresa Adquirente.

O fechamento da fábrica da Empresa A, a transferência de equipamentos para Contagem (MG), o treinamento dos funcionários da adquirente para incorporar a produção da empresa e o corte de níveis hierárquicos, enfim, toda a reestruturação pós aquisição, aconteceu em cerca de 8 meses. Para o gerente geral da Empresa A, a rápida adaptação era necessária primeiro porque não fazia sentido departamentos ou níveis hierárquicos sobrepostos, em segundo lugar porque quanto mais lento o processo maior a probabilidade de insegurança entre os funcionários.

Para os entrevistados a estrutura hierárquica da adquirida antes do processo de aquisição era bastante verticalizada dificultando o alcance dos objetivos da organização. Com a

aquisição a empresa deixou de ter uma estrutura inchada e com a diminuição do número de níveis hierárquicos ela passou a operar com maior eficiência. Além da redução dos níveis muitas outras áreas foram eliminadas como visto anteriormente. Com os cortes a empresa pôde se concentrar melhor no seu foco principal: a comercialização de seus produtos.

A redução da estrutura da empresa também trouxe rapidez no processo decisório. As decisões hoje passam por um número menor de níveis hierárquicos e a agilidade é percebida claramente.

Atualmente, da estrutura organizacional da Empresa A foram excluídas todas as atividades que poderiam ser terceirizadas ou até mesmo eliminadas. O gerente financeiro revelou que a empresa está desenvolvendo um sistema de informática mais adequado para as necessidades da empresa e então futuramente outras áreas poderão ser eliminadas.

Quanto à centralização das decisões os entrevistados são unânimes em afirmar que antes da aquisição as decisões eram muito mais centralizadas.

“Antes as decisões eram todas centralizadas. Você tinha um milhão de decisões para tomar e com pessoas esperando na organização inteira. Hoje não, hoje as pessoas tomam mais decisões nos níveis mais baixos, então isso facilitou muito o trabalho.” (Gerente Geral da Empresa A).

Atualmente, há uma delegação maior das decisões que foram se espalhando para os níveis mais baixos da estrutura. Para o gerente de marketing da Empresa A o que determinou a mudança para a descentralização foi a redução do número de pessoas envolvidas no trabalho.

Quanto às decisões estratégicas, a adquirida formulava suas estratégias no mercado brasileiro e apresentava para o grupo mundial suíço para aprovação. Após a aquisição a

adquirida continua com autonomia para formular suas estratégias e apresentá-las ao grupo mundial inglês do qual faz parte agora juntamente com adquirente. A formulação passa por um consenso da divisão América do Sul. Como as duas empresas, adquirida e adquirente, atuam em mercados diferentes as diretrizes da adquirida continuam seguindo a filosofia de mercado do franqueador, o grupo suíço. Já do ponto de vista financeiro ainda ocorre uma centralização das decisões assim como antes da aquisição. O gerente financeiro da Empresa A não tem autonomia para tomar decisões como, por exemplo, tipos de aplicações financeiras. Tudo deve passar pela diretoria financeira da adquirente.

Quanto à existência de informações suficientes para o processo de tomada de decisão, os entrevistados afirmam que, tanto antes como depois da aquisição eles sempre tiveram informações suficientes para decidir. Porém o gerente financeiro da Empresa A revelou que do ponto de vista mercadológico o antigo sistema adotado pela empresa trazia informações sobre a performance das vendas em cada setor de atuação como, por exemplo siderurgia, automobilístico e etc. O novo sistema da adquirente não oferece todas essas informações com precisão. Em relação à área financeira o gerente afirmou que as informações atendem, assim como antes da aquisição. Vale ressaltar que as informações circulam hoje muito mais rápido na empresa em função da redução de funcionários e níveis hierárquicos.

Ao analisar o grau de formalização da organização antes e depois da estratégia de aquisição percebeu-se que decisões financeiras requerem aprovação por escrito tanto antes como agora. Além da área financeira, decisões estratégicas como atuar em novos segmentos do mercados ou aumento do quadro de funcionários por exemplo, requerem aprovação por escrito. Estas decisões devem ser tomadas em conjunto, entre o gerente geral da Empresa A e o presidente da adquirente no Brasil que é o mesmo da divisão América do Sul. Todavia, se o gerente geral quiser promover ou aumentar o salário de funcionários ele tem autonomia não precisando de aprovação por escrito.

Antes da venda da empresa era maior o número de decisões que precisavam de aprovação por escrito.

“Quando a empresa se torna problemática do ponto de vista financeiro as pessoas estão menos propensas a correr riscos. Então hoje como a empresa é muito mais saudável financeiramente é menor a necessidade de aprovação por escrito.” (Gerente de Marketing da Empresa A).

Com relação a autonomia dos funcionários para execução das atividades nos níveis mais baixos o gerente de marketing afirma que;

“Aqui nós não temos uma fábrica, nosso chão de fábrica aqui maior é a expedição. E nós temos observado que a nossa expedição é auto-suficiente para tomar decisões de verificar o que é mais importante para atender bem o cliente, em termos de rapidez e em termos de embalagens”.

Antes da venda da empresa a estrutura era muito mais centralizadora e a autonomia do funcionário era reduzida. Quando perguntados se as atividades são previstas formalmente, o gerente geral da Empresa A afirmou que hoje ainda não. A empresa está passando por uma fase de montagem do padrão de qualidade onde serão descritas todas as atividades da organização.

Existem manuais de políticas e procedimentos apenas para a área financeira. Para as demais ainda não foi possível devido à reestruturação pela qual a organização passou. Sabe-se também que manuais de políticas de qualidade já estão sendo elaborados. Vale dizer que mesmo a empresa adquirente, ainda não possui manuais de políticas e procedimentos e também está trabalhando para a descrição de todas as atividades da organização.

Anteriormente, a adquirida antes de ser vendida, possuía procedimentos formalizados no que se refere ao processo produtivo. Mesmo sem ainda a descrição de todas as atividades da organização, os entrevistados revelam que os cargos e tarefas são compatíveis com as funções desempenhadas. Afirmam também que o mesmo ocorria antes da aquisição.

No processo de comunicação interna houve uma melhora significativa principalmente porque a empresa reduziu sua estrutura hierárquica. A inadequação da comunicação interna no passado se dava pelo excesso de níveis hierárquicos dificultando a proximidade entre as áreas. Os mecanismos usados para transmitir informações são os quadros de avisos e o sistema de intranet. Cerca de 90% dos funcionários da Empresa A têm um computador disponível no local de trabalho. Há também um jornal interno da adquirente que traz informações sobre a Empresa A. Então, pode-se dizer que a forma de organização da empresa hoje facilita o processo de comunicação.

Antes da aquisição os mecanismos mais comuns eram quadros de avisos, cartas internas e o telefone. Vale dizer que a mudança dos mecanismos de comunicação como por exemplo a intranet ocorre muito mais em função do desenvolvimento de tecnologias nos últimos anos do que propriamente o processo de aquisição.

Os instrumentos de controle utilizados pela alta gestão mais comuns são os relatórios oficiais da empresa que controlam desde a análise de resultados, os preços médios que estão sendo praticados, o volume e a lucratividade que estão sendo atingidos. De acordo com o gerente geral da Empresa A a forma de controle é genérica, ou seja, há um controle das metas que estão sendo alcançadas e sempre ao longo do tempo. Com relação a um tipo de controle para os níveis mais baixos da organização, o gerente afirma que não existem.

Antes da aquisição o tipo de controle era o mesmo, mudaram apenas os formatos dos relatórios que hoje se apresentam de uma forma mais compacta e com informações mais relevantes. Anteriormente também houve uma avaliação de desempenho anual. Entretanto não era uma constante na organização.

“A companhia teve diferentes estruturas de recursos humanos e em determinadas houve (instrumentos de controle) e em determinados momentos não houve, então dependia um pouco da época e da gerência de recursos humanos.” (Gerente de Marketing da Empresa A).

Quanto ao fato de o processo de aquisição envolver a incorporação de novas tecnologias, sabe-se que a Empresa A transferiu a formulação de seus produtos para a adquirente. A adquirente tinha o interesse de entrar no mercado de soldas especiais e o fez através da estratégia de aquisição. Assim, vale dizer que o processo produtivo é o mesmo, o maquinário é o mesmo. O que houve, além da transferência da formulação dos produtos foi um ganho de escala e escopo proporcionando uma redução dos custos operacionais da adquirente e da adquirida.

Foram necessários treinamentos de funcionários para que a adquirente pudesse incorporar o processo produtivo da Empresa A. A empresa adquirida pode concentrar seus esforços na comercialização, gerando crescimento das vendas de mais de 30% em dois anos.

De maneira sintética, o quadro 5 a seguir apresenta as características estruturais da Empresa A antes e depois do processo de aquisição.

**QUADRO 5
CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA EMPRESA A
ANTES E DEPOIS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO**

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

FONTE: A partir de dados coletados pela autora.

5.2 Empresa B e sua adquirente

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

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

Há cerca de 5 anos a adquirente decidiu diversificar seus investimentos e buscou produtos que tivessem um alto giro, um giro maior que aviões e produtos automotivos. A partir daí a adquirente passou a adquirir empresas de *fastening*, ou seja, sistemas de fixação como porcas, parafusos de plástico e metal. A organização então buscou líderes de mercado em cada continente para alcançar, através da estratégia de aquisição, a liderança no ramo de sistemas de fixação. A adquirente atende aos mercados aeroespacial, automotivo, de construção, eletrônicos, elétricos, médicos e de telecomunicações.

O processo de aquisição foi importante para ambas as empresas. Para a adquirente foi fundamental, porque ela adquiriu uma empresa líder de mercado no Brasil, bastante saudável financeiramente. Além disso a Empresa B é a única empresa do ramo de fixação na América do Sul. Com a aquisição a adquirente se posicionou

estrategicamente bloqueando a entrada de concorrentes internacionais, para assegurar a posição de líder absoluta no mercado.

Para a Empresa B também foi de grande importância a aquisição porque o mercado brasileiro é altamente competitivo e as montadoras tendem a pressionar cada vez mais a redução dos preços. Outro ponto importante para a Empresa B é que ela voltou a pertencer a alguém do mesmo ramo de negócios.

“Para nós foi muito importante porque conseguimos um parceiro internacional que tem o foco no nosso produto, diferente da empresa mineira que não tinha nosso foco. Então conseguimos um parceiro rico, bonito, grande e que realmente faz aquilo que a gente sabe fazer, quer dizer, olha com bons olhos aquilo que a gente faz. Foi um casamento perfeito.” (Gerente de planejamento estratégico).

No caso dessa aquisição houve uma incorporação total da adquirida que passou a ter o nome da adquirente e operar como filial na América do Sul. A Empresa B foi comprada no final de 1997 e o período inicial pós aquisição até a incorporação total se dividir em três etapas. Nos primeiros 18 meses não houve grandes mudanças e a estrutura permaneceu a mesma. Manteve-se o mesmo corpo gerencial, o mesmo presidente, apenas um representante da adquirente na empresa que tinha a função de facilitar o contato entre Estados Unidos e Brasil, mas que não possuía poder para interferir na organização.

O processo de transição se mostrou bastante suave, sem grandes choques, sem uma quebra da cultura da adquirida. De acordo com o presidente honorário a integração das duas empresas foi demorada porque a adquirente estava, nesta mesma época adquirindo outras empresas de sistemas de fixação no mundo. A primeira fase da adquirente foi de posicionamento nas diversas regiões para depois iniciar a incorporação das organizações compradas.

Na primeira etapa a adquirente investiu em equipamentos e tecnologia para a melhoria da qualidade dos produtos. O objetivo inicial era buscar novos negócios para o Brasil e deixar a operação mais robusta, com maior rentabilidade. Outra preocupação foi de aumentar as exportações da operação no Brasil. A Empresa B tinha uma participação muito pequena no mercado externo. Com a aquisição, ela conseguiu não só incrementar as exportações como também se apresentar com um nome de peso no mercado mundial. Nessa fase pôde-se observar uma notável mudança no nível de investimentos se comparando com a época da empresa mineira.

Na segunda etapa houve mudanças mais fortes e teve início o processo de incorporação. Com um presidente americano interino houve um período de mudanças culturais e no foco do mercado. A Empresa B antes atendia a um mercado automotivo e industrial, com a aquisição se direcionou para o mercado automotivo deixando de lado os clientes menores para se concentrar nos maiores clientes como Ford, Fiat e etc.

De acordo com o gerente de manutenção, segurança e meio ambiente, a Empresa B tinha pouco contato com a antiga adquirente, a interferência em sua administração era muito pouca. *“Eu sinto que nunca houve a intenção da empresa mineira em ficar com a Empresa B, a idéia dela sempre foi um dia vender a Empresa B para outra pessoa”*. Com a aquisição ocorreu uma mudança radical, segundo o entrevistado houve uma forte preocupação com resultados. Talvez por isso uma proximidade maior entre a adquirida e a adquirente.

Na terceira etapa entrou um novo presidente, um presidente brasileiro, estabelecida a integração entre as empresas, deu-se início à nova fase. Nesta etapa a adquirida já havia sido totalmente incorporada à multinacional. Vale ressaltar, de acordo com as informações obtidas nas entrevistas, que as três fases não foram planejadas, apenas seguiram o curso natural de acordo com a época vivida pelas empresas.

Em 1997, antes do processo de aquisição, a Empresa B contava com 800 funcionários. No período da entrevista, junho de 2001, o número de funcionários reduziu para 680.

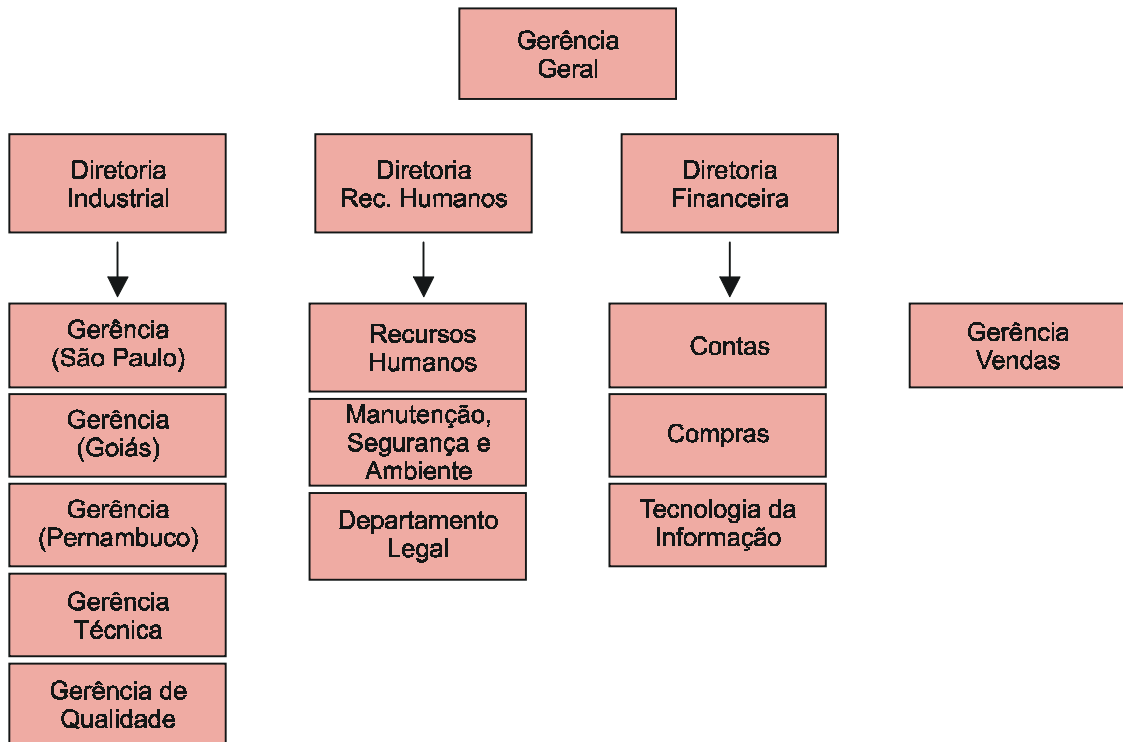
Na segunda etapa, pós aquisição, houve uma redução do número de gerentes e supervisores da empresa porém, sem a eliminação desses níveis hierárquicos.

O que ocorreu na verdade foi um estreitamento da estrutura da empresa e não um achatamento. Com a redução do número de gerentes os que ficaram acumularam funções dos que saíram da organização. Já na terceira etapa ocorreu um achatamento da estrutura com a eliminação do nível de supervisão da empresa. Os gerentes trataram diretamente com os operadores e alguns técnicos foram incorporados à estrutura.

Com a eliminação dos supervisores a organização criou na fábrica um desenho organizacional diferente. Foram desenvolvidos grupos de trabalho formados por operadores que assumiam funções diferentes, que iam sendo revezadas entre si. O desenho era de uma estrela de cinco pontas com um operador em cada ponta e um outro, o líder, no centro. As posições eram revezadas, inclusive a do líder, esse sistema evitou a criação de novos supervisores. Essa mudança durou cerca de um ano, logo depois se percebeu que em alguns setores da organização era necessário ter um supervisor, em outros o sistema se manteve.

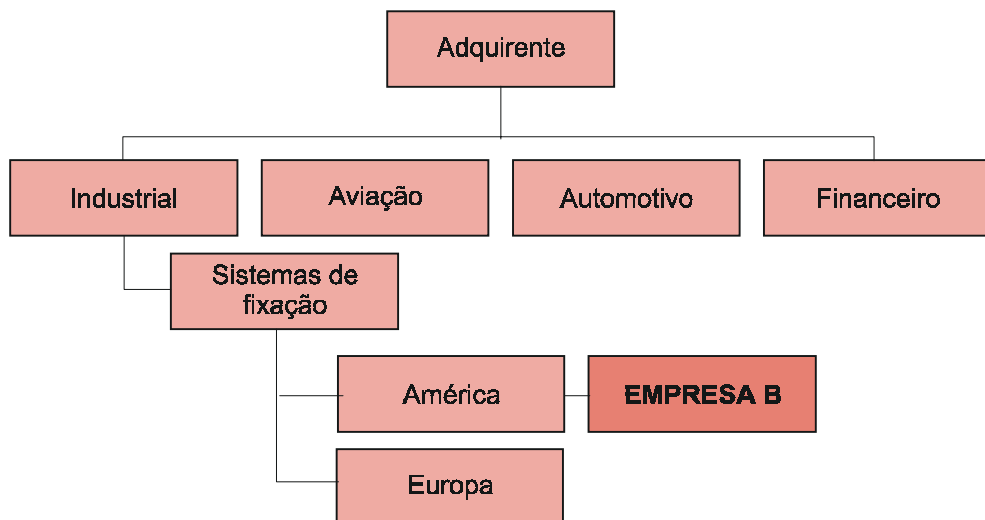
A estrutura a seguir apresenta a distribuição hierárquica e os setores funcionais da Empresa B depois do processo de aquisição . Na seqüência, a posição da Empresa B na estrutura de sua adquirente.

FIGURA 4
ESTRUTURA DA EMPRESA B DEPOIS DA AQUISIÇÃO



FONTE: A partir de dados coletados na Empresa B.

FIGURA 5
POSIÇÃO DA EMPRESA B NA ESTRUTURA DA ADQUIRENTE



FONTE: A partir de dados coletados na Empresa B.

A respeito da estrutura hierárquica antes e depois da aquisição, o gerente de planejamento estratégico afirmou que a estrutura facilitava o alcance dos objetivos da empresa.

“Eu diria que sim porque antes da aquisição a empresa era bem sucedida, era líder de mercado e ela foi competitiva ao ponto de ser ligada ao primeiro player mundial do segmento. Então o grupo mineiro conseguiu levar a empresa até a venda de forma saudável”.

Quando perguntado se a estrutura atual também facilita o alcance dos objetivos, ele disse que sim, que todas as reestruturações ocorridas serviram para descentralizar a estrutura da organização. Quanto ao gerente de manutenção, segurança e meio ambiente, segundo ele a estrutura atual facilita, ao contrário da estrutura antiga, que dificultava o alcance dos objetivos. De acordo com o entrevistado a empresa anteriormente era muito mais centralizada, em função do número de funcionários e níveis hierárquicos.

Existe hoje uma maior descentralização das decisões, o que faz com que o processo decisório se torne mais rápido. Entretanto decisões estratégicas como por exemplo posicionamento de mercado, tanto agora como antes, são de certa forma centralizadas na matriz e requerem orientação do dirigente maior. O que difere os dois momentos da organização é que antes as estratégias eram formuladas pela Empresa B e não tinham problemas para serem aprovadas pela empresa mineira. Com a aquisição as estratégias formuladas pela Empresa B recebem uma forte orientação da adquirente. Isso se dá porque as estratégias da empresa no Brasil têm que estar alinhadas com as atividades da matriz no mundo. Com a aquisição houve uma subordinação maior, tudo teve que ser analisado para posteriormente ser aprovado. Na época da antiga empresa havia maior flexibilidade e pouca interferência nos negócios da Empresa B.

Quanto às decisões operacionais da empresa, elas são tomadas a partir de orientações gerais do trabalho mas têm um nível de centralização menor que as decisões estratégicas. Antes da aquisição, as decisões não tinham muitas interferências da matriz.

Em relação à informação suficiente para o processo de tomada de decisão, os entrevistados afirmaram que existe informação suficiente. O gerente de manutenção, segurança e meio ambiente diz que as informações hoje estão muito dissipadas, que seria melhor se houvesse um lugar onde todas as informações pudessem ser buscadas facilitando a localização das mesmas dentro da empresa.

Antes da aquisição também existia informação suficiente para a tomada de decisão. Havia muitas reuniões nos diversos níveis hierárquicos, mas em contrapartida as decisões vinham de cima para baixo, o nível de supervisão e a fábrica apenas executavam as decisões sem direito à participação.

Os funcionários hoje têm maior participação na execução de suas atividades. Embora existam orientações gerais para o trabalho como, por exemplo, gastos com o processo e procedimentos básicos de execução, o funcionário pode discutir sobre melhores formas de executar o trabalho. Ele não possui autonomia para decidir, no entanto pode discutir os procedimentos e enviá-los para que mudanças sejam aprovadas.

Há também uma participação maior dos funcionários no que se refere à segurança no trabalho e ao meio ambiente. No período em que a Empresa B pertenceu à empresa mineira havia uma política de segurança no trabalho e preservação do meio ambiente, porém o trabalho de conscientização não era tão enfatizado. Com a aquisição percebeu-se uma política muito forte de conscientização. No começo houve uma resistência muito grande por parte dos funcionários em seguir os procedimentos de segurança e também de interagir e trocar informações sobre meio ambiente dentro da fábrica. Hoje a empresa conseguiu atrair a participação do funcionário com cartilhas e palestras, todos têm a função de informar qualquer situação de risco dentro da empresa.

“...qualquer investimento em saúde, segurança e meio ambiente nós não recebemos não da matriz. Então isso é muito forte nela e a gente usa até um artifício, alguns projetos estão um pouco emperrados aí você fala: ah, mas se não fizer tem o risco na segurança do funcionário ou do meio ambiente.”
(Gerente de manutenção, segurança e meio ambiente).

Antes da aquisição havia apenas o técnico de segurança do trabalho. Com a aquisição um engenheiro de segurança foi contratado e uma gerência nessa área foi instalada na empresa.

Quanto à formalização da estrutura da empresa, algumas decisões, de acordo com os entrevistados, precisam de aprovação por escrito. *“Para aprovação por escrito, só os gastos financeiros. Sem aprovação até 49 mil dólares podem ser gastos. Acima disso é com os Estados Unidos”* (Gerente de planejamento estratégico).

Em relação às demais decisões dentro da organização, decisões que não sejam da área financeira, não são necessárias aprovações por escrito. O mesmo acontecia antes da aquisição.

Na organização, as atividades também são previstas formalmente. Todas elas são planejadas e formalizadas, até mesmo porque a empresa possui os certificados de qualidade 9000 e 9001. Atualmente, estão no processo de certificação 14000. Antes da venda a empresa também já possuía os certificados, dessa forma as atividades eram previstas formalmente. Existem também manuais de políticas e procedimentos na empresa. São manuais financeiros, manuais do meio ambiente, um manual de conduta nos negócios, um manual de operações. Antes da aquisição estes manuais já existiam.

No que diz respeito à compatibilidade dos cargos com as funções desempenhadas, os entrevistados são unânimes ao afirmar que são compatíveis, tanto antes, como agora. Mesmo com o estreitamento da estrutura os cargos foram ampliados para que pudessem incorporar as funções dos gerentes e supervisores demitidos. Além disso constatou-se que nenhuma das atividades hoje poderiam ser excluídas ou terceirizadas e o mesmo acontecia no período anterior à aquisição. Mesmo com a eliminação do nível de supervisão, observou-se depois que algumas áreas ainda necessitavam de supervisão. Antes da venda a Empresa B já havia terceirizado serviços gerais, restaurante, segurança patrimonial e informática.

Há também instrumentos de controle utilizados pela alta gestão como por exemplo sistemas de controle financeiro. Outro instrumento utilizado é a avaliação de desempenho, que vem passando por modificações em função da reestruturação. Antes da aquisição, esses sistemas já eram usados.

No que se refere à comunicação interna, anteriormente a comunicação era pouco adequada. Havia um distanciamento muito grande entre a gerência e a fábrica.

“Não havia uma conexão, as coisas custavam a chegar. Existia uma dificuldade da gerência de chegar até a fábrica. A informação parava entre a gerência e a supervisão, ela não fluía” (Gerente de manutenção, segurança e meio ambiente).

A forma de organização facilitou a comunicação dentro da organização. Hoje há uma adequação maior além de uma proximidade entre a gerência e a fábrica, inclusive pela redução da supervisão. Os mecanismos mais utilizados para transmitir informações são as reuniões, os quadros de avisos e os meios eletrônicos, como a intranet.

Quanto à novas tecnologias incorporadas com o processo de aquisição, houve um investimento em novos equipamentos para melhoria da produtividade e da qualidade. A adquirente trouxe *know how* para a Empresa B, o que outras empresas que adquiriram a Empresa B, no passado, não fizeram. O que ocorreu foi uma automatização da alimentação da fábrica. Uma máquina manual que precisava de quatro operadores passou utilizar apenas dois. Ocorreu também a incorporação de um sistema gerencial da matriz relacionado aos controles financeiros que foram interligados à multinacional. Essas novas tecnologias incorporadas necessitaram de treinamento de funcionários e até mesmo da demissão de muitos com a automatização da fábrica.

No quadro 6 pode-se observar as características estruturais da Empresa B antes e depois do processo de aquisição, identificando as modificações ocorridas na estrutura organizacional.

QUADRO 6
CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA EMPRESA B
ANTES E DEPOIS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO

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

FONTE: A partir de dados coletados pela autora.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados nas entrevistas, podem ser destacados alguns pontos:

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

A Empresa A tinha problemas financeiros e a reestruturação que ocorreu se deve a esse fato. Com a eliminação da fábrica houve um ganho tanto em escala quanto em escopo, já que 85% de seus produtos eram para mercados diferentes da sua adquirente.

A redução da complexidade afetou também o processo de comunicação dentro da Empresa A. Uma estrutura mais enxuta, com 245 funcionários a menos, e menos 2 níveis hierárquicos, facilitou a comunicação, tornou-se mais adequada para o alcance dos objetivos da empresa.

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

Quanto à formalização das empresas no período pós aquisição, observou-se que na Empresa A o uso de normas e procedimentos quase não se alterou depois da aquisição.

As mudanças ocorridas foram apenas a redução da necessidade de decisões financeiras terem aprovação por escrito. Antes da aquisição a Empresa A dava prejuízos, por isso a maior necessidade de aprovação por escrito para as decisões financeiras. Além disso, pode-se dizer que como a gerência financeira, atualmente, opera no mesmo local que a adquirente – as áreas financeiras, embora separadas estão centralizadas no espaço físico da adquirente, essa proximidade pode ter causado uma redução da formalização na área.

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

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

Quanto ao grau de centralização das estruturas das empresas, ambas apresentaram uma maior descentralização das decisões no período pós aquisição, os funcionários em ambos os casos tiveram maior participação em relação às atividades que executavam. As Empresas A e B depois da aquisição foram consideradas estruturas divisionais, quase autônomas, independentes de suas adquirentes. A Empresa A fundiu departamentos e áreas com sua adquirente, mas se manteve independente com estratégias próprias para o mercado onde atuava. A Empresa A e sua adquirente mantiveram suas marcas separadas no mercado, cada uma atuando com públicos distintos.

No caso da Empresa B, ela se tornou parte de sua adquirente, funcionando como um braço da matriz na América do Sul. Mesmo a Empresa B desaparecendo e tornando

parte da adquirente, atuando no mesmo mercado, a adquirida manteve sua estrutura independente da matriz.

Nos dois casos, as Empresas A e B, operando como divisões de suas adquirentes apresentaram uma tendência para a descentralização, pois configurações desse tipo possuem esse perfil, uma vez que decisões operacionais e rotineiras seriam muito lentas se dependessem de autorização da matriz. No caso da Empresa B a descentralização também pode ter ocorrido em função da adquirente atual pertencer ao mesmo ramo de negócio.

Quanto às decisões estratégicas e financeiras, nos dois casos, as empresas apontaram um grau maior de orientação da adquirente. Isso pode ser facilmente explicado em função da aquisição ter sido uma estratégia de inserção em novos mercados, por isso a necessidade de um controle maior sobre os rumos das empresas, seus recursos financeiros. Nas configurações divisionais é comum a cúpula central estabelecer as metas gerais, os investimentos financeiros e controlar o desempenho das divisões através do alcance das metas.

A seguir, de maneira sintética, apresenta-se o quadro 7, com o comparativo das Empresas A e B, depois do processo de aquisição.

QUADRO 7
COMPARATIVO DAS EMPRESAS A E B DEPOIS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO

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

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

As empresas, ambas pertencentes ao mesmo setor, encontram-se em mercados diferentes. A Empresa A no mercado de soldas e equipamentos, a Empresa B no mercado de sistemas de fixação. Logo se constatou resultados próximos quanto a reestruturação das empresas. De acordo com o quadro 7, quanto ao tamanho, ambas apresentaram redução. Também quanto ao grau de centralização ambas obtiveram o mesmo resultado, tenderam para a descentralização. Já no grau de formalização observa-se que a Empresa B não apresentou modificações (quadro 6). Suas atividades já eram formalizadas em todas as áreas, assim como também já possuía manuais de políticas e procedimentos em todas as áreas. Esse resultado pode ser explicado pelo fato da Empresa B estar “mais acostumada” a modificações em sua estrutura, por ter passado, ao longo de sua história, por processos de aquisição, inclusive envolvendo empresas estrangeiras.

A Empresa B, ao contrário da Empresa A, pertenceu a três grandes empresas, das quais duas eram estrangeiras. Dessa forma, com os processos de aquisição anteriores a

Empresa B chegou a um grau de formalização considerado adequado, não havendo necessidade de modificação com a aquisição atual.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz do referencial teórico adotado e das informações coletadas nas empresas pesquisadas, é possível tecer alguns comentários em resposta ao questionamento desse trabalho, que auxiliam na compreensão de fatos que ocorrem no momento em que processos de aquisição são iniciados.

A estratégia de aquisição adotada pelas empresas gerou ganhos importantes para ambas. Na empresa A o objetivo da aquisição foi uma melhora do quadro financeiro através da terceirização de seu produto principal com o intuito de reduzir custos para a empresa. Para a adquirente a aquisição permitiu a entrada em um novo mercado de soldas especiais de forma muito rápida sem precisar concorrer no mercado com a adquirida.

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

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

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

No caso da Empresa A, como o objetivo era melhorar o quadro financeiro através da terceirização da atividade principal, a reestruturação fez-se necessária muito rapidamente. O processo durou cerca de 8 meses. Com uma empresa cheia de dívidas

foi fundamental a rapidez na incorporação do processo produtivo para que a Empresa A pudesse se restabelecer.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A partir das respostas obtidas com este estudo, acredita-se que algumas questões merecem novas análises, pois o estudo de caso tem como tarefa fundamental gerar idéias para pesquisas futuras:

- Estabelecer uma análise comparativa entre casos de aquisições onde houve e não houve reestruturação, avaliando a rentabilidade das empresas em ambos os casos;

- Mapear casos de aquisições envolvendo empresas nacionais e estrangeiras, comparando o comportamento de reestruturação pós aquisição bem como os objetivos que levaram à aquisição.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, M. L. A. Reestruturação da Siderurgia. **Revista Mineração e Metalurgia**. São Paulo, Nº 13, Janeiro de 1998.
- BAIN, J. *Barriers to new competition*. Harvard University, 1956.
- BLAU, P.; SCHOENHERR, R. A. The structure of organizations. In: HALL, Richard. *Organizações, estrutura e processo*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984. Cap. nº 3, p. 37-53.
- BONELLI, Régis. *Fusões e aquisições no Mercosul*. Rio de Janeiro: IPEA, 2000.
- BULGARELLI, Waldirio. *Concentração de empresas e direito antitruste*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BURNS T.; STALKER, G. M. The management of innovation. In: MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996. Cap. nº 3, p.53-89.
- CHANDLER, Alfred. *Strategy and Structure*. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge: MIT, 1962.
- _____. *Scale and scope*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- CLEGG, S.; HARDY, C. Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S. (Org) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. Cap. Introdução, p. 27-57.
- CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. *Relatório Anual das Atividades de 1996*. Brasília: 1997.
- DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. (Org) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. Cap. nº 3, p. 105-133.
- FONSECA, João Bosco Leopoldina da. *Direito econômico*. Rio de Janeiro: Forense, 1995.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (FJP) Centro de Estatística e Informação (CEI). *Perfil de Minas Gerais*. Belo Horizonte: CBMM, 1999. 125 p.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **ERA**, São Paulo, v. 35 n. 3, p. 20-29, maio-jun, 1995.
- HALL, Richard. *Organizações, estrutura e processo*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- KLOECKNER, Gilberto de Oliveira. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 42-58, jan./mar. 1994.

- LABINI, Paolo Sylos. *Oligopólio e progresso técnico*. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1980.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- MARTINELLI JÚNIOR, Orlando. *A globalização e a indústria alimentar: um estudo a partir das grandes empresas*. São Paulo: FAPESP, 1999.
- MENEZES, Emílio Araújo de. *O impacto de fusões e aquisições de empresas sobre a riqueza dos acionistas*. São Paulo: FGV-EAESP, 1994. (Dissertação, Mestrado em Administração).
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. *A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 12-16, mar./abr. 1995.
- NADLER, David. *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- REQUIÃO, Rubens. *Curso de direito comercial*. São Paulo: Atlas, 1986.
- SATO, Geni S. Fusões e aquisições no contexto da reestruturação. **Revista Informações Econômicas**, São Paulo, v. 27, n. 12, p. 11-19, dezembro 1997.
- SALGADO, Lúcia Helena. O conceito de mercado relevante. **Revista de Direito Econômico**, Conselho Administrativo de Defesa Econômica, Brasília, n. 26, p. 37-46, ago-dez, 1997.
- SOUZA, Washington Peluso Albino de. *Primeiras linhas de direito econômico*. Belo Horizonte: Fundação Brasileira de Direito Econômico, 1992.
- VASCONCELLOS, Eduardo. *Estruturas das organizações*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- VELLOSO, João Paulo dos Reis. *Estratégia industrial e retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WILLIAMSON, Oliver E. *The economic institutions of capitalism firms, markets, relational contracting*. New York: The Press, 1985.
- WOOD Jr, Thomaz. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

WOODWARD, Joan. *Organização industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.

9. ANEXO

ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

1. Seqüência principal de eventos (Como se iniciou o processo de aquisição?)
2. Qual a importância da aquisição para a organização adquirente e adquirida?
3. Foram necessárias muitas mudanças para melhorar o desenvolvimento das atividades, pós aquisição? Detalhar.
4. A organização teve condições de se adaptar rapidamente à mudanças estruturais? Por quê?
5. Quais as mudanças (organizacionais, contábeis, legais, operacionais, financeiros, mercadológicos) foram ou serão feitas?
6. Como foi a integração pós aquisição?
7. A estrutura hierárquica antes e depois do processo de aquisição facilitava e facilita atualmente o alcance dos objetivos da empresa?
8. As decisões tanto antes como depois da aquisição são centralizadas? Explique.
9. Existe informação suficiente para a tomada de decisão? E antes da aquisição?
10. As decisões tomadas na empresa requerem orientação do dirigente? E antes da aquisição?
11. É necessário obter aprovação por escrito da administração para que certas decisões na organização sejam tomadas? Que tipo de decisões? E como era antes da aquisição?
12. Existe autonomia dos funcionários para execução das atividades? Para todas? Quais? E antes da aquisição?
13. As atividades desenvolvidas são previstas formalmente? E antes da aquisição?
14. Existem manuais de políticas e procedimentos? Existiam antes da aquisição?
15. Os cargos hoje são compatíveis com as funções e tarefas desempenhadas na empresa? E antes da aquisição?
16. Existem hoje atividades que poderiam ser excluídas? E antes da aquisição, existiam?
17. Existem instrumentos de controle utilizados pela alta gestão? Quais? E antes da aquisição?
18. A comunicação interna é adequada? Por quê? E antes da aquisição?

19. A empresa utiliza algum tipo de mecanismo para transmitir informações? Quais?
E antes da aquisição, esses mecanismos eram os mesmos?
20. A forma de organização da empresa facilita o processo de comunicação? Por quê?
E antes da aquisição, facilitava?
21. Novas tecnologias foram incorporadas com o processo de aquisição? Quais?
22. Houve necessidade de reestruturação em função das novas tecnologias? Em quais setores?
23. Comentários gerais.