

Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337  
Blumenau, v. 9, n. 3, p. 75-103, jul./set., 2013

doi:10.4270/ruc.2013323  
Disponível em [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)



## **AQUISIÇÃO DE EMPRESAS COMO FATOR DE MUDANÇA NO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL: UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA CONTINGENCIAL<sup>1</sup>**

### **COMPANY'S ACQUISITION AS A FACTOR OF CHANGE ON THE MANAGEMENT CONTROL SYSTEM: A STRATEGIC ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF THE CONTINGENCY THEORY**

### **ADQUISICIÓN DE EMPRESAS COMO UN FACTOR DE CAMBIO EN EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN: UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA**

**Ricardo Vinícius Dias Jordão**

European PhD em Management Sciences - Accounting and Finance - pelo Center of Advanced Studies in Management and Economics – UE - em associação com o Swiss Management Center, Switzerland  
Professor do Programa de Pós-graduação em Administração  
Faculdades Pedro Leopoldo

Endereço: Av. Lincoln Diogo Viana, 830 - Dr. Lund  
CEP 33600-000 - Pedro Leopoldo - MG  
E-mail: [jordaoconsultor@yahoo.com.br](mailto:jordaoconsultor@yahoo.com.br)  
Telephone: (31) 3686-1461

**Antônio Artur de Souza**

PhD in Management Sciences - Lancaster University  
Professor na Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Universidade Federal de Minas Gerais,  
Endereço: Avenida Antônio Carlos, Pampulha  
CEP: 31270-901 - Belo Horizonte – MG  
E-mail: [antonioarturdesouza@gmail.com](mailto:antonioarturdesouza@gmail.com)  
Telephone: (31) 3409-7259

## **RESUMO**

Um grande volume de fusões e aquisições (F&A) vem se processando no Brasil e no mundo, mas pesquisas mostram que muitas delas acabam por não ser bem-sucedidas sob a perspectiva de geração de valor. Não obstante, o sistema de controle gerencial (SCG) pós-aquisição tem sido

<sup>1</sup> Artigo recebido em 07.10.2012. Revisado por pares em 03.06.2013. Reformulado em 17.09.2013. Recomendado para publicação em 20.09.2013 por Carlos Eduardo Facin Lavarda. Publicado em 30.09.2013. Organização responsável pelo periódico: FURB.

apontado na literatura como um dos fatores que colaboram para o sucesso desse tipo de transações. O objetivo da pesquisa descrita neste artigo foi analisar, sob a perspectiva da teoria contingencial, o efeito da estratégia corporativa e de negócios nas mudanças que ocorreram no SCG de uma empresa após a sua aquisição. O método utilizado foi o estudo de caso. Os resultados observados expandem o conhecimento sobre o tema, contribuindo para redução da lacuna de pesquisa no Brasil, pois estudos nesse sentido ainda são incipientes. A análise realizada levou a duas conclusões principais: (1) mudanças no SCG da adquirida derivaram da nova estratégia orientada para resultados introduzida pela adquirente com a intenção de transformar a empresa adquirida na líder mundial do setor em dez anos e (2) a implementação de tal estratégia implicou modificações no SCG, que atualmente é exercido por uma combinação de aspectos do controle de qualidade, do controle cultural, do controle de produção e do controle financeiro.

**Palavras-chave:** estratégia; fusões e aquisições; sistema de controle gerencial; gestão pós-aquisição; teoria contingencial.

### ABSTRACT

*A great number of merger and acquisitions (M&A) have taken place in Brazil and worldwide, but studies have shown that many of them turn out to be unsuccessful transactions according the value generation principle. The post-acquisition management control system (MCS) has been pointed out in the literature as one of the factors that collaborate for the success of these transactions. Building on an application of the contingency theory to a case study, this paper aims to analyze the effect of the corporate and business strategy on the changes that occurred in the MCS of a company following its acquisition. The results expand the knowledge on the subject, contributing to reducing the research gap in Brazil, i.e. related studies on this topic are still scarce in the country. The analysis supports two major conclusions: (1) changes in the acquired company's MCS were derived from the new results-oriented strategy introduced by the acquirer with the intent of turning the acquired company into the world leader in its industry within ten years, and (2) the implementation of such strategy implied changes in the MCS – which is currently carried out by a combination of aspects of quality control, cultural control, production control and financial control.*

**Keywords:** strategy; mergers & acquisitions; management control systems; post-acquisition management; contingency theory.

### RESUMEN

*Un gran volumen de fusiones y adquisiciones (F&A) tienen lugar en Brasil y en todo el mundo, pero las investigaciones muestran que muchas de ellas terminan por no ser exitosas desde la perspectiva de la creación de valor. Sin embargo, el sistema de control gerencial (SCG) posterior a la adquisición ha sido apuntado en la literatura como uno de los que contribuyen al éxito de ese tipo de transacción. El objetivo de la investigación descrita en este artículo fue analizar, desde la perspectiva de la teoría de la contingencia, el efecto de la estrategia corporativa y de negocios en los cambios ocurridos en el SCG de una empresa después de su adquisición. El método utilizado fue el estudio de casos. Los resultados observados expanden el conocimiento sobre el tema, lo que contribuye a reducir la laguna de investigación en ese campo en la realidad brasileña, ya que los estudios en este sentido son aún incipientes. El análisis dio lugar a dos conclusiones principales: (1) los cambios en el SCG de la adquirida se derivan de la nueva estrategia orientada a los resultados, introducida por quien la adquirió con la intención de transformar la compañía adquirida el líder mundial del sector en un plazo de diez años; y (2)*

*la implementación de esa estrategia resultó en cambios en el SCG, que se lleva actualmente a cabo por una combinación de los aspectos de control de calidad, control cultural, control de la producción y control financiero.*

**Palabras clave:** *estrategia, fusiones y adquisiciones, sistema de control de gestión; gestión posterior a la adquisición, teoría de la contingencia*

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo das fusões e aquisições (F&A) é um tema que tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e empresarial, sobretudo pelas vastas cifras movimentadas, pelas controvérsias provocadas e pela crescente intensidade com que essa opção estratégica tem ocorrido nos últimos anos (COSTA Jr.; MARTINS, 2008). As operações de F&A têm sido comuns no mundo dos negócios. A intensidade e o volume com que acontecem, porém, são reduzidos em alguns momentos e ampliados em outros, originando “ondas”. Desde os anos 1990, o mundo vem vivenciando a “quinta grande onda”, vista como uma adequação inteligente a ambientes de negócios em constante mutação. As causas são as mais diversas, como retração de mercados, reformas governamentais e mudanças tecnológicas (TRICHES, 1996). Ademais, observa-se que tal movimento ainda não se esgotou, mas, pelo contrário, tende a aumentar em termos de valores e quantidade de transações (ROSSETTI, 2001), pois as F&A tendem a ocorrer, nos dias atuais, em número e escala maiores do que nos tempos de outrora (CAMARGOS, 2008).

Ainda que a intensidade e o volume das F&A sejam cíclicos, parece haver um certo consenso na literatura que a tendência seja de aumento da quantidade e dos valores envolvendo esse tipo de operação. Rossetti (2001), por exemplo, esclarece que se trata de uma tendência mundial provocada pelo desejo das empresas por aumentar sua participação de mercado, sua amplitude de atuação geográfica e suas economias de escala. Child *et al.* (2001) reforçam esses argumentos dizendo, ainda, que novos anúncios de F&A são feitos cotidianamente com valores de negócios batendo recordes a cada ano, buscando, geralmente, fortalecer a posição competitiva das empresas nos negócios em que atuam.

No caso brasileiro, o relatório anual da PriceWaterhouse&Coopers (PWC) que avalia a quantidade de operações de F&A realizadas, mostra que o volume de negócios veio crescendo nos anos 2000, destacando que o ápice da década se deu no ano de 2010, na recuperação dos mercados pós-crise, alcançando o patamar de 797 operações, com pequena queda em 2011 (PWC, 2011). No primeiro trimestre de 2012, o levantamento anual realizado pela KPMG indicou que as F&A no Brasil chegaram em 204 operações – o maior resultado acumulado nos três primeiros meses de um ano da série histórica iniciada em 1994 (REVISTA EXAME, 2012).

Ressalta-se que, embora sejam caracterizadas juntamente com as fusões nas discussões e nas estatísticas publicadas, as aquisições possuem características diferentes. As fusões resultam de um arranjo amigável de duas ou mais companhias de tamanho e força equiparáveis. Por sua vez, as aquisições são operações em que uma empresa assume o controle de grande parte das decisões e insumos de outra, variando de transações com incorporação amigável até conflitos para tomada do controle corporativo entre rivais (CHILD *et al.*, 2001). Entretanto, segundo os dados da *United Nations Conference on Trade and Development's* (UNCTAD), menos de 3% do total das operações de F&A transfronteiriças realizadas na década de 1990 foram classificadas como fusões oficialmente (UNCTAD, 2000). Camargos (2008) explica que, apesar do uso generalizado da expressão F&A em alusão aos processos de fusão e aquisição, o que se tem observado desde os anos 1990 é que as fusões têm perdido cada vez mais espaço para as aquisições.

Porém, ao lado do grande volume de aquisições que se processam em todo mundo, motivadas pela esperança de um incremento de valor para a empresa adquirente, está a alta taxa de insucesso dessas transações. Os resultados empíricos dos estudos internacionais de Child *et al.* (2001) demonstram que mais de 50% das transações não são capazes de gerar os benefícios esperados pelas adquirentes. Esses autores observaram que uma inadequada gestão pós-aquisição é uma das maiores causas da lacuna existente entre os benefícios esperados e aqueles auferidos nas aquisições e que o controle pós-aquisição colabora para redução dessa lacuna. Segundo Child *et al.* (2001, p. 19), “a gestão pós-aquisição se refere ao processo adotado para conduzir mudanças nas companhias adquiridas, ao tipo de mudanças introduzidas e às medidas tomadas para integrar e controlar as aquisições”. Martinewisk e Gomes (2001) esclarecem que o sistema de controle gerencial (SCG) implementado na adquirida deve ser desenhado para atender à maior complexidade do ambiente em que opera a matriz, que necessita coordenar, por meio de uma única estratégia corporativa, as suas várias subsidiárias. Nesse sentido, faz-se relevante compreender o efeito da estratégia da adquirente sobre as mudanças do SCG pós-aquisição. Tal questão encontra forte respaldo na literatura internacional que indica ser um tema ainda pouco explorado, apesar de sua grande relevância científica, como apontado por Granlund (2003) – que sugere a realização de estudos de caso para melhor compreender essas mudanças.

Nesse ensejo, toma-se aqui como objeto de estudo a Extrativa Metalquímica S.A. (EMSA), que foi adquirida pelo Grupo FASA Participações (GFP). Tal grupo atuava, à época da aquisição, em quatro estados brasileiros por meio de seis diferentes empresas nas áreas de mineração, fertilizantes e metalurgia – hoje são quatorze empresas em seis estados. A adquirida denominava-se Mamoré Mineração e Metalurgia Ltda. (MMM) antes da aquisição e pertencia ao Grupo Paranapanema (GP). Adquirida em 2002, a EMSA é uma companhia que concentra suas atividades na mineração e no beneficiamento de grafite natural cristalino de alta qualidade e é, atualmente, detentora das maiores jazidas no Brasil.

O problema de pesquisa pode ser sintetizado no seguinte questionamento: qual o efeito da estratégia corporativa e de negócios nas mudanças no SCG da EMSA após sua aquisição pelo GFP? Visando responder a esse questionamento, o presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo analisar quais foram as mudanças no SCG dessa empresa e como elas se desenvolveram em decorrência da nova diretriz estratégica introduzida pela adquirente – em linha com as premissas teóricas de Anthony e Govindarajan (2004) e com os achados empíricos de Nilsson (2002).

As justificativas deste estudo estão pautadas na literatura internacional por vários autores como Jones (1985b), que postula que as mudanças nas funções organizacionais e no SCG pós-aquisição apresentam oportunidades consideráveis de investigação do desenho e uso desse sistema. Além disso, Nilsson (2002) explica que, mesmo ao lado do grande número de transações de aquisições que se processam em todo mundo, sabe-se pouco sobre os efeitos da estratégia sobre o SCG pós-aquisição. Ademais, observou-se a partir de extensiva pesquisa em portais como Ebsco, Proquest, Emerald, B-one, Periódicos Capes, Google Acadêmico, OECD, Newspaper Direct, dentre outros, que ainda não há estudos específicos analisando o efeito da estratégia sobre o SCG na realidade brasileira. Não obstante, registra-se que há alguns poucos estudos no Brasil que reconhecem a relevância do tema e/ou tangenciam sobre o problema em tela, citando-o como uma oportunidade futura de investigação, mas sem dele se ocupar. Assim, pretende-se contrastar os resultados da pesquisa ora descrita com estudos internacionais de referência, no intuito de auxiliar a preencher essa lacuna na pesquisa, a melhorar o entendimento sobre o tema e a colaborar para a criação de novas teorias e modelos, pois ainda não há uma teoria de sustentação estabelecida sobre a temática. No entanto, como alguns dos estudos internacionais se basearam na

teoria contingencial, buscar-se-á fazer um cotejamento com a mesma como contribuição adicional.

Este artigo está dividido em seis seções, incluindo esta Introdução. Na Seção 2, apresenta-se e discute-se o SCG em aquisições. Na Seção 3, descreve-se a metodologia da pesquisa. Na Seção 4, introduz-se a empresa com o histórico da aquisição e das mudanças no SCG. Na Seção 5, faz-se a análise do caso, relatando o efeito da estratégia nessas mudanças. Na Seção 6, apresentam-se as considerações finais deste estudo, seguidas das referências utilizadas.

## **2 ESTRATÉGIA E SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL EM AQUISIÇÕES SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA CONTINGENCIAL**

O SCG pode ser visto como um mecanismo facilitador da implementação das estratégias e um dos principais componentes do processo de gestão (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2004), por ser a base para a concretização dos planos e para o alcance dos objetivos empresariais e de seus *stakeholders*. Montgomery e Porter (1998) explicam que a diferença entre a simples identificação dos objetivos desejáveis e o alcance desses objetivos consiste na implementação das estratégias. Segundo Andrews (1971), a formulação de estratégias é um mecanismo que a alta administração emprega para avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, em função das oportunidades que o ambiente apresenta e dos riscos existentes – com base nas capacidades fundamentais da empresa. Prahalad e Hamel (1990) destacam que capacidades fundamentais são competências que, muitas vezes, transcendem os negócios, podendo ser definidas como ativos intelectuais pelos quais a empresa se distingue das demais e pode desenvolver maior competitividade.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2004, p. 92), há diferentes formas de perceber e conceituar estratégia. De um modo geral, porém, “há um consenso de que a estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos”. Em linha com os objetivos deste estudo, tomar-se-á a perspectiva desses autores que entendem que as estratégias nas empresas são formuladas no nível corporativo ou da unidade de negócios. Neste, os desafios configuram-se em torno das missões básicas das unidades como o crescimento, a manutenção ou a extração de recursos nos diferentes negócios em que operam. Naquele, as preocupações se referem à definição das atividades de que a empresa poderia participar e à distribuição de recursos entre essas atividades. Eles ponderam que no nível corporativo, as questões estratégicas se referem à atuação da empresa dentro de uma única atividade, que consiste em promover uma diversificação dentro de um ramo ou uma diversificação em vários ramos. Já no nível da unidade, as questões se relacionam à busca de vantagens competitivas genéricas advindas de custos ou da diferenciação.

Gomes e Salas (1997) realizaram uma ampla revisão de literatura sobre o SCG e observaram que ainda não há um paradigma dominante que oriente as pesquisas na área. Eles pensaram um SCG ideal como um sistema que busca promover o sucesso das empresas pela ampla participação das pessoas no processo de gestão, ajudando-as a atingir os objetivos individuais e empresariais. Eles afirmam que o SCG pode ser observado, sob uma perspectiva estratégica, como meio de obter vantagens competitivas e, sob uma perspectiva organizacional, como uma forma de a organização e seus membros se orientarem para atingir os objetivos da administração. Além disso, explicam que, a partir dos anos 1980, surgiram novas abordagens de SCG que propõem uma metodologia de avaliação de desempenho voltada para toda a empresa e que complementam os mecanismos formais de controle com mecanismos informais para potencializar o processo de tomada de decisão. O uso de mecanismos formais busca promover a

melhoria da produtividade das pessoas e operações, dos resultados corporativos, do volume e da qualidade dos negócios. Os informais, por sua vez, baseiam-se na incorporação dos propósitos das pessoas nos objetivos corporativos, visando trazer ganhos às empresas pela interiorização, nos indivíduos, dos valores compartilhados pelo coletivo. Nesse sentido, o controle gerencial pode ser definido, em termos teóricos, como o sistema administrativo capaz de influenciar o comportamento dos membros da empresa e que consiste em verificar se as ações das pessoas e se os processos estão sendo realizados conforme o planejado, visando promover a eficácia e alcançar a missão organizacional.

A partir da década de 1980, alguns estudos começaram a investigar mais detidamente a questão do controle em aquisições. Esse é o caso das pesquisas de Jones (1985a, b), que investigou as relações estabelecidas e mudanças no SCG de 30 aquisições, durante o período de 1980 e 1981, tendo como base a teoria da contingência – que enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas que seriam apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. A relação funcional entre as variáveis independentes e dependentes não implica que haja uma relação de “causa-e-efeito”, pois a gestão é ativa e não passivamente dependente na prática da gestão contingencial.

O desenho do SCG, de acordo com a teoria contingencial, depende das circunstâncias em que as empresas se encontram. Em geral, os autores de tal corrente destacam como variáveis contingenciais que mais influenciariam o desenho do SCG as relativas: à tecnologia, ao tamanho, ao contexto social (GOMES; SALAS, 1997) à competição, à filosofia empresarial, à cultura prevalecente e aos objetivos da empresa (GRANLUND, 2003), além daquelas que afetam o diretamente o desenho do SCG como estratégia e estrutura. Assim, a eficácia desse sistema adviria da interação com essas variáveis e do nível de ajuste com as necessidades das companhias envolvidas no processo de aquisição.

A abordagem contingencial oferece a possibilidade de congregiar diferentes visões sobre o SCG pós-aquisição em uma perspectiva ampliada, em linha com os objetivos da pesquisa descrita neste artigo. Tal abordagem abandona a ideia de que só haveria um único tipo de controle capaz de produzir os benefícios potenciais para a empresa, percebendo o SCG em uma perspectiva estratégica e organizacional – que, teoricamente, ajudaria as empresas e as pessoas a sobreviverem, a crescerem e a se desenvolverem. Segundo Jones (1985b), a abordagem contingencial baseia-se na premissa de que não existe um SCG universalmente apropriado para ser usado em todas as organizações e em todas as circunstâncias. Esse autor ressalta que, em função da complexidade inerente ao processo de aquisição, o que seria essencial é a capacidade da matriz em alcançar certo grau de conformidade entre o sistema adotado na adquirente e na adquirida. Sob o prisma da teoria contingencial, a necessidade de que exista uma conformidade entre o SCG da adquirida e o da adquirente vem do fato de que muitos grupos adquirentes iniciam e coordenam o planejamento estratégico de curto e longo prazos a partir do centro corporativo. O planejamento centralizado facilita a coordenação entre as unidades e o acompanhamento da evolução do resultado de cada subsidiária. Além disso, os planos das companhias individuais se tornam muito mais significativos se constituídos em sintonia com os objetivos do grupo e de outras subsidiárias. Mudanças no planejamento estratégico e de longo prazo, entretanto, causam grandes dificuldades técnicas e encontram baixa cooperação e até mesmo resistências para sua implementação. Mesmo se o SCG fosse idealmente formatado para a estrutura de uma organização e de seu meio ambiente, a implementação poderia ser mal sucedida caso o processo de mudança seja executado inapropriadamente (JONES, 1985a).

Os resultados do estudo realizado por Jones (1985b) indicaram que os diferentes estilos de aquisição foram acompanhados de diferentes graus de conformidade entre o SCG da adquirente e da adquirida. Aquisições conglomeradas, que tipicamente ocorrem entre parceiros com consideráveis diferenças organizacionais, tendem a ser controladas com baixa conformidade. Em contraste, aquisições horizontais, em que os parceiros possuem grandes similaridades organizacionais, tendem a introduzir um alto nível de conformidade. As aquisições concêntricas de mercado e de tecnologia geralmente possuem baixa divergência entre as variáveis independentes dos parceiros envolvidos na aquisição e também baixa conformidade. As aquisições verticais, finalmente, possuem altas taxas de divergência e alta conformidade entre o SCG. Em seu trabalho seminal, Jones (1985a) examinou as funções do controle nos dois primeiros anos posteriores à aquisição, observando que esse teve sua importância ampliada nesse período por funcionar como mecanismo de integração, coordenação e monitoramento. As mudanças no SCG pós-aquisição facilitaram uma adequada transmissão de informações da subsidiária para a matriz. Os resultados empíricos demonstraram que as mudanças tendem a ser semelhantes para os diferentes estilos de aquisição, mas distintas para os diferentes tamanhos das corporações. O objetivo das mudanças consistiu na eficácia do SCG avaliada em função da conformidade existente entre as firmas adquirentes e adquiridas. Tal conformidade tende a surgir pela padronização dos procedimentos nessas duas firmas, pelo deslocamento de poder da periferia para o centro e por mudanças nos processos decisórios. Observou-se que, no período pós-aquisição, os gestores deveriam procurar reduzir o clima de incertezas e as resistências internas, promover a motivação das pessoas e estimular a criação de uma atmosfera mais produtiva. A matriz deveria ter cuidado na concepção do novo SCG adotado em suas aquisições por ser inadequado pensar nesse sistema como extensão mecânica do controle existente na adquirente.

Continuando essa análise, Jones (1985b) observou que as preferências dos indivíduos dominantes exercem fortes influências sobre as práticas gerenciais adotadas nas aquisições. Ele percebeu que o desenho do novo SCG deveria colaborar para congregar as necessidades e expectativas desses indivíduos, objetivando minimizar conflitos com a empresa. A principal constatação empírica foi que existe uma tendência de assimilação e adaptação das corporações adquiridas às determinações das adquirentes. As conclusões da análise indicam que, além do tipo de mudanças, as matrizes tendem a decidir o nível e a forma como elas ocorrem. Adicionalmente, identificou-se que, ao passo que as mudanças no SCG nas adquirentes tendem a ser mínimas, nas adquiridas elas tendem a ser extensivas e profundas.

Em um estudo empírico desenvolvido sobre 75 transações de aquisições ocorridas na França e no Reino Unido, Calori *et al.* (1994) observaram que o modelo de controle exercido nas aquisições é fortemente influenciado pela herança administrativa do país de origem das adquirentes. O grau e o tipo de controle adotado variam em função do tamanho da subsidiária em relação à matriz, do grau de interdependência por recursos, do nível de mudanças no ambiente, do setor industrial da empresa e das estratégias adotadas pela matriz e por suas subsidiárias. Calori *et al.* (1994, p. 2) constataram que “os mecanismos de controle (formais e informais) são o coração do relacionamento entre a firma adquirente e adquirida” e concluíram que, quando são utilizados em conjunto, podem promover melhorias no desempenho das aquisições.

Tendo como base os estudos de Jones (1985a, b), Nilsson (2002) e Granlund (2003) também promoveram contribuições à teoria contingencial. Nilsson (2002) analisou o SCG utilizado em quatro aquisições de companhias suecas, relacionando-o às diretrizes estratégicas das empresas. Ele ampliou os resultados de Jones (1985 a,b), observando que não só as preferências das coalizões dominantes e as relações de poder podem influenciar a escolha do

novo SCG adotado, mas que a dimensão estratégica consiste em uma questão crucial na análise e entendimento do desenho de controle pós-aquisição. Esse autor percebeu que tanto as estratégias corporativas das adquirentes quanto as estratégias de negócios das adquiridas influenciam no SCG adotado nas empresas adquiridas. As corporações orientadas à diferenciação tendem a utilizar SCG direcionados para integração e coordenação das atividades, enquanto as corporações voltadas para a liderança em custos tendem a utilizar controles mais burocráticos e formalizados. O autor concluiu que a implementação do novo SCG deveria ser um processo gradual que tende a ocorrer com mais facilidade nas subsidiárias que possuem estratégias compatíveis com as de suas matrizes.

Já Granlund (2003) examinou o desenvolvimento de SCG na união de duas companhias de igual tamanho, mas de diferentes culturas e controles. Ele observou que o sistema estabelecido na subsidiária é afetado pela demora na sua integração com a matriz, pelas resistências à mudança e pela falta de envolvimento das pessoas. Adicionalmente, percebeu que as ambiguidades de objetivos entre as companhias adquirentes e adquiridas, as diferenças culturais, as relações de poder existentes e os interesses das coalizões dominantes também podem afetar a implementação do novo SCG. A conclusão desse autor foi que o SCG que prevaleceu depois da união foi decorrente da conjugação de práticas gerenciais das duas companhias e de uma efetiva mescla cultural. Tais resultados contrastam com os de Jones (1985b), que observou uma tendência de imposição do modelo de controle da matriz sobre as novas subsidiárias, levando a questionar se haveria uma estreita correlação entre esses fatores e o desenho do SCG a ser adotado.

No caso Brasileiro, Gomes *et al.* (2000) investigaram o SCG utilizado pela White Martins S.A. após ter sido adquirida pela Praxair Inc. em 1993. Embora esses autores tenham observado uma estreita relação entre estratégia e o desenho do SCG pós-aquisição, de forma similar ao estudo de Nilsson (2002) e que as mudanças seriam consequência do processo de internacionalização da adquirida. A premissa norteadora dessa pesquisa foi baseada nas ideias de Dymont (1987), que preconizava que o SCG de uma corporação globalizada deveria ser significativamente diferente de uma firma nacional ou, mesmo, multinacional tradicional. Caso essa corporação optasse por manter os antigos sistemas ela poderia perder as vantagens de ter uma só estratégia globalmente orientada que permitiria o uso coordenado de todos os seus recursos em nível mundial. Gomes *et al.* (2000) observaram que o SCG da adquirida foi modificado para se adequar a uma diretriz estratégica global. Esses autores acreditam que, após a aquisição de uma empresa local por uma corporação globalizada, haveria uma mudança radical no SCG da adquirida, de acordo com a diretriz estratégica mundial. No caso estudado, foram encontradas evidências que suportaram as premissas defendidas e observaram que o SCG utilizado pela Praxair Inc. buscava mensurar não somente indicadores financeiros – ROI, ROA, EVA®, capital de giro, endividamento – mas também a satisfação dos clientes e funcionários e indicadores de eficiência e de qualidade, dentre outros. Além de mensurar o desempenho das pessoas, das famílias de produtos e dos segmentos de negócio, o novo SCG buscava identificar questões relativas ao clima organizacional, à gestão de pessoas e à manutenção e melhoria do capital intelectual. Gomes *et al.* (2000) postularam que o estabelecimento do controle sobre o elemento humano e sobre o conhecimento seria um dos meios de facilitar o sucesso dessas aquisições. Eles concluíram que as empresas globalizadas deveriam utilizar uma seleção das chamadas *best practices* (melhores práticas) existentes em suas subsidiárias e de um SCG adequado para cada unidade para facilitar a consecução de suas estratégias e para alavancar vantagens competitivas em todos os países em que operam.

Um estudo realizado por Martinewisk e Gomes (2001) comparando nove casos de empresas brasileiras que passaram por processos de internacionalização indicou que o processo de internacionalização não envolve, necessariamente, a sofisticação do SCG. Esses autores esclarecem que isso pode ser explicado pela importância das variáveis contextuais e organizacionais no desenho do SCG, como apontado por Gomes e Salas (1997). As empresas desse estudo que passaram por um processo de aquisição, porém, precisaram modificar seus sistemas de planejamento e controle. O que seria essencial, nesse sentido, seria alinhar o desenho do controle aos objetivos estratégicos dos principais *stakeholders* empresariais.

Outros estudos realizados no contexto brasileiro, ainda que voltados para investigação de aspectos humanos e culturais em F&A, apresentam contribuições ao entendimento do SCG em aquisições. Segundo Barros e Héau (2001), por exemplo, após a efetivação da transação de aquisição do Banco Real pelo ABN AMRO houve a necessidade de grandes investimentos em um novo SCG para acompanhar o desempenho do negócio e para facilitar a integração estratégica e cultural dos dois bancos. Houve também um grande esforço em treinamento e na gestão do processo de integração. Além disso, foi desenvolvido um novo modelo global do ABN AMRO para estimular ações que aumentassem o valor aos acionistas, exigindo que os adquirentes se empenhassem para realizar a integração da estratégia e da estrutura da adquirida com esse modelo. No que se refere à questão cultural e de pessoas, observou-se que havia grandes diferenças que precisavam ser bem tratadas para facilitar o sucesso da transação.

Segundo Barros (2003), a capacidade de integrar culturas e sistemas de gestão e controle, das empresas envolvidas na aquisição, é vital para a realização da maximização de valor almejada no negócio. Nesse sentido, essa autora ressalta que não existe um pior, ou melhor, modelo de integração. Contudo, como uma escolha inadequada pode destruir valor é importante que o corpo diretivo escolha a estratégia correta, busque a maneira mais adequada de responder às diferentes situações vividas durante e depois da aquisição e determine com precisão os resultados a serem alcançados. Segundo Barros, Souza e Steuer (2003), a falta de integração das culturas, dos processos e dos sistemas das empresas foram relatados como as maiores causas de insucesso das F&A. por outro lado, os fatores de sucesso apontados por mais de 75% do empresariado brasileiro seriam os relacionados a sistemas de controle, a gestão de pessoas e o processo de integração cultural.

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

provocaram a informatização de procedimentos, a melhoria de processos e a implementação de novos mecanismos de controle. Essas evidências, em conjunto com os resultados dos demais estudos, demonstram que não há uma única maneira de integração e controle, afirmando que não há, nem na mesma empresa, um único desenho de SCG que seja universalmente aceito e aplicado em todas as circunstâncias, em linha com as premissas da teoria contingencial.

Finalmente, tendo como premissa a relevância do SCG e da cultura organizacional no sucesso das F&A, Jordão e Souza (2012) analisaram o efeito da cultura corporativa nas mudanças ocorridas no SCG de uma empresa industrial brasileira. Eles descreveram e discutiram as principais abordagens de SCG e a influência das aquisições e da cultura sobre esse sistema. Os resultados expandiram o conhecimento sobre o tema, contribuindo para dirimir a lacuna das pesquisas atinentes no campo da cultura organizacional e mudanças pós-aquisições, ampliando as observações de Barros e Héau (2001), Barros (2003) e Barros e Souza (2003) sobre a necessidade de se considerar os aspectos multiculturais da gestão como fator catalisador de sucesso. Eles concluíram que ocorreram mudanças no SCG da adquirida decorrentes da nova cultura da adquirente voltada para resultados e modificações nos controles operacionais e financeiros para possibilitar a implementação da nova cultura. Esses autores explicitamente reconhecem a importância da estratégia de crescimento da empresa como um indutor das mudanças. Jordão e Souza (2012) também sugeriram novas investigações sobre mudanças no SCG pós-aquisição em diferentes contextos – na tentativa de aprofundar o entendimento da relação dessas mudanças com outras variáveis contingenciais, especialmente estratégia, cultura de controle, integração ou tecnologia.

Em síntese, ao se analisar o controle no contexto das aquisições ao longo do tempo sob diferentes perspectivas, constata-se que os estudos realizados usualmente: (a) relacionam a dificuldade de estabelecimento de um SCG adequado como causa de insucesso das aquisições; (b) apontam para esse sistema como uma condição primordial ao sucesso de uma aquisição e para que os objetivos possam ser alcançados; (c) indicam que, por melhor que seja o planejamento, é na etapa de integração pós-aquisição que surgem os maiores desafios gerenciais; e (d) mostram que o SCG facilita a coordenação estratégica entre a matriz e suas subsidiárias, melhora a qualidade da gestão pós-aquisição e sofre influências dessa estratégia.

### 3 PROTOCOLO DE PESQUISA

A pesquisa descrita neste trabalho consiste em um estudo de caso de natureza qualitativa e de abordagem explanatória (COOPER; SCHINDLER, 2003; GEORGE; BENNETT, 2005). Em termos de análise do SCG, tem-se sugerido que esse método é suficientemente sensível para captar e analisar a complexidade inerente a esse sistema (GOMES *et al.*, 2000). Mesmo considerando que os resultados encontrados não possam ser indiscriminadamente generalizáveis, pois a análise limita-se a um único estudo de caso, Eisenhardt (1989) ressalta a relevância desse tipo de pesquisa. Tal autor lembra que estudos de casos desenvolvidos em contextos similares ao discutido no presente estudo facilitam a construção de novas teorias e modelos. De maneira mais enfática, contudo, Granlund (2003) defende que o estudo de caso de natureza qualitativa é o método mais adequado para se compreender as mudanças ocorridas no SCG decorrentes do complexo processo de aquisição empresarial.

Segundo Cooper e Schindler (2003), os estudos explanatórios buscam investigar um problema em uma área de investigação pouco explorada e identificar, por meio de inferências, as relações observadas entre os fenômenos pesquisados. A metodologia qualitativa, segundo Richardson (1999), possibilita descrever a complexidade de um determinado problema e analisar

a interação entre as variáveis pesquisadas com riqueza de detalhes. Além disso, Granlund (2003, p. 225) explicitamente indica “que toda aquisição é um caso especial com muitos recursos contextualmente divergentes” e recomenda que cada uma seja examinada em profundidade por meio de um estudo de caso. Consoante Yin (1984), o estudo de caso consiste em uma análise intensiva de uma situação particular investigada sem interferência significativa do pesquisador.

Dentre as várias fontes de evidências existentes em um estudo de caso de natureza qualitativa, priorizou-se como fonte primária a realização de entrevistas pessoais, em profundidade, apoiadas em um roteiro de entrevista (EISENHARDT, 1989). Tal roteiro foi composto por 38 questões, baseando-se em variáveis extraídas da literatura referentes a resultados empíricos de estudos anteriores concernentes ao efeito da estratégia corporativa e da estratégia de negócios nas mudanças do SCG. A escolha do caso e dos entrevistados foi feita por tipicidade, com base no acesso às informações, considerado por Nilsson (2002) e Granlund (2003) como uma das maiores dificuldades nesse tipo de pesquisa. Entrevistaram-se pessoas de diferentes cargos e níveis, desde o presidente do GFP, passando por diretores, gestores, analistas de negócio e consultores, até os empregados de nível técnico e os vinculados à operação. Foram realizadas entrevistas com as pessoas responsáveis pelo SCG da empresa e com as pessoas que vivenciaram as mudanças decorrentes da aquisição, por terem trabalhado na adquirida antes e depois desse processo. No total, entre dezembro de 2008 e abril de 2009, foram realizadas 34 entrevistas, com duração aproximada de 20 minutos cada, totalizando um pouco mais de 11 horas de gravação. Posteriormente, no final de 2011 e início de 2012 complementou-se as informações com mais 8 entrevistas com média de 27 minutos, totalizando quase 4 horas de gravação. Ressalta-se que as pessoas com maior capacidade informativa ou maior posição hierárquica foram ouvidas por mais tempo (variando de 30 a 60 minutos) e as demais por menos tempo (de 5 a 20 minutos). A análise das entrevistas transcritas foi realizada com base no método de análise de conteúdo, como indicado por Bardin (2004).

De forma a aumentar a validade interna do estudo, procurou-se agregar informações coletadas em outras fontes de evidência. Esse processo é conhecido como triangulação (JICK, 1979). Na triangulação, realizou-se uma análise intergrupos e intragrupos, visando construir uma cadeia de evidências e dar maior robustez ao estudo, seguindo as recomendações de Eisenhardt (1989) – que descreveu as formas de construção de teorias a partir de estudos de caso. Assim, sempre que possível, as informações advindas de uma fonte foram confrontadas com as de outras para confirmá-las e validá-las ou então refutá-las. Salienta-se que, no presente trabalho, esse procedimento iniciou-se com as próprias entrevistas, pois foram ouvidas diferentes pessoas sobre um mesmo tópico. Paralelamente, foram realizadas visitas à fábrica e ao escritório da empresa para apreender, de maneira mais detalhada, as especificidades do negócio dessa empresa (observação não participante). Em um momento posterior, a triangulação envolveu a análise de folhetos informativos, de *webpages*, do sítio eletrônico da empresa ([www.extratativa.com.br](http://www.extratativa.com.br)), do manual da qualidade (MQ), de procedimentos e políticas corporativas, de alguns documentos da empresa anterior e de notícias publicadas sobre a aquisição nos periódicos da época (análise documental). Por motivo de parcimônia, os resultados são apresentados ao longo do texto de forma já triangulada, ou seja, sem segregação explícita dos resultados por fonte de dados. Analisaram-se também as notícias publicadas no jornal interno da empresa, as tabelas de indicadores dos últimos cinco anos (até 2010) e as informações obtidas em conversas informais (entrevistas não estruturadas e extra-entrevistas até julho de 2012), além de contatos posteriores às entrevistas, com o propósito de complementar dados e de esclarecer as dúvidas existentes.

#### 4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA, HISTÓRICO DA AQUISIÇÃO E DAS MUDANÇAS NO SCG

A empresa teve origem com a aquisição da MMM em novembro de 2002 pelo GFP (DNPM, 2003). Esse é grupo de capital nacional que está presente em diversos setores da economia, promovendo investimentos na prospecção, na pesquisa e no desenvolvimento de novos produtos com vistas a ampliar sua capacidade de produção e apresentar soluções inovadoras aos seus clientes (MQ, 2008). Segundo o presidente do GFP, a

aquisição da MMM foi uma escolha alinhada com a estratégia de crescimento corporativa do GFP, que busca, em sua política de crescimento, realizar investimentos com potencial de geração de riqueza em setores considerados estratégicos pela direção da companhia(entrevistado presidente do GFP).

A planta industrial da EMSA está situada ao sul do estado da Bahia, no município de Maiquinique, onde a empresa beneficia minério e gera grafite de diversas qualidades, com teor de carbono de até 99,97%, utilizado nas indústrias siderúrgica e automotiva, em fundições, como lubrificante e para produção de refratários, baterias, tintas, lápis, vernizes, borrachas e produtos químicos (MQ, 2008). A triangulação de informações entre os 8 (oito) mais antigos colaboradores que hoje trabalham em áreas técnicas, na produção e na manutenção, permitiu observar que o GP, que era o controlador da empresa, não acreditava muito no potencial de crescimento da mesma e não realizava um acompanhamento e controle consistente das atividades da MMM. De maneira bastante similar todos os oito entrevistados relataram que ocorreram falhas técnicas e gerenciais que culminaram no fracasso da empresa. A visão do engenheiro de operações complementa esses depoimentos, esclarecendo que “a forma de mineração desenvolvida pela MMM acabou por estrangular a mina, gerar excesso de retrabalho e tornar quase inviável o processo de mineração em virtude do sucessivo aumento de custos desse processo” (entrevistado: engenheiro de operações).

A aquisição da MMM pelo GFP pode ser considerada do tipo conglomerado, segundo a classificação estabelecida por Jones (1985a), haja vista que a MMM é uma empresa com negócios e interesses comerciais distintos dos da matriz. Os resultados empíricos obtidos por Porter (1987) indicaram que esse tipo de aquisição não implica qualquer ligação entre as unidades de negócios e, por isso, as adquiridas geralmente acabam sendo revendidas. Esse autor observou que a maioria absoluta desse tipo de aquisições tende a dissipar ao invés de criar valor para os acionistas. Barros (2003), investigando as razões de sucesso e fracasso das F&A no alcance da expectativa de retorno sobre os investimentos, complementa dizendo que os resultados de pesquisas internacionais apontam uma taxa de insucesso dessas operações entre 50% a 75%. Os resultados observados nesse estudo de caso, entretanto, demonstram que essa aquisição foi bem-sucedida, gerando valor ao longo do tempo. Conforme relato do gerente-geral da adquirida,

a EMSA é uma empresa de sucesso que vem alcançando fantásticos níveis de produção ao longo do tempo(entrevistado gerente-geral).

A triangulação entre os depoimentos do corpo gerencial da média gerência (composta por gerentes de nível tático e operacional, além de coordenadores, supervisores e líderes de turno) e alta gerência (composta pelo gerente-geral, diretores e presidente do GFP) revela que esse não é um entendimento exclusivo do gerente-geral, mas um resultado real e mensurável. A diretora de administração, finanças e controladoria (DAFC) do GFP, por exemplo, reforça dizendo que,

hoje, a EMSA é uma das empresas mais rentáveis do grupo que oferece a oportunidade de venda de toda a produção, gerando um fluxo de caixa quase constante ao longo do ano (entrevistada DAFC).

Na visão dessa diretora, o SCG da época da MMM era bastante confuso e rudimentar. Ela lembra que

os relatórios a que teve acesso na época da aquisição indicaram que o SCG anterior era muito precário, pois não havia quase nenhum tipo de informação e não havia nenhum balancete ou balanço patrimonial segregado só com informações da empresa a ser adquirida (entrevistada DAFC).

A DAFC explica que havia poucos relatórios contendo informações incompletas e inconsistentes, tendo grandes dificuldades para avaliar a empresa. Ela recorda que

os dados estavam muito misturados aos de outras empresas e que, por isso, estava muito difícil de analisar a posição econômico-financeira da empresa (entrevistada DAFC).

Como medida paliativa, a direção do GFP ainda pediu um detalhamento de informações ao grupo vendedor que, na verdade, foi de pouca valia, pois funcionários do GP tiveram dificuldade em segregar o que era, de fato, relevante e fornecer os dados necessários para a avaliação da empresa-alvo. A DAFC explicou que as mudanças realizadas depois da aquisição foram extensivas e profundas. Na parte contábil, criou-se uma nova entidade e, do ponto de vista financeiro, buscou-se estabelecer estratégias que permitissem que a empresa se tornasse sustentável ao longo do tempo. A diretora explica que a postura e o envolvimento do presidente do GFP foram decisivos no sucesso do negócio, que passou a ser acompanhado de perto, corroborando com o pensamento de Nilsson (2002) que postula que a participação da alta cúpula é essencial no alinhamento estratégico e no sucesso pós-aquisição.

As mudanças observadas no desenho do SCG depois da aquisição aconteceram de maneira gradual e descontínua. Do ponto de vista do controle financeiro e operacional, a direção do GFP buscou estabelecer logo depois da aquisição um maior controle sobre as operações e sobre as finanças corporativas, contabilidade e dispêndios de capital. Assim, os resultados empíricos verificados por Jones (1985a, b) e por Child *et al.* (2001) não foram integralmente confirmados, pois não se observou um estabelecimento rápido de um mecanismo de prestação de contas em bases mensais – que foi posteriormente centralizado na Matriz – tanto no que diz respeito à autoridade delegada, como no que tange ao orçamento – que ainda não é formalmente utilizado na empresa. Nesse sentido, as relações de autoridade e responsabilidade características do SCG foram completamente reestruturadas, mas de maneira gradual. Contudo, perceberam-se, através do depoimento da DAFC outras significativas mudanças no desenho do SCG. Logo depois da aquisição, a Matriz, em Belo Horizonte, centralizou os controles contábeis, fiscais, tributários, jurídicos e controles de pessoal, bem como os controles estratégicos no que diz respeito às operações de comércio exterior, vendas e compras.

A DAFC relata que, no início das operações da EMSA, o SCG utilizado ainda era bastante simples (como o antigo SCG existente antes da aquisição) e que esse sistema foi se sofisticando ao longo do tempo para permitir que a empresa acompanhasse as exigências do mercado. Ela aponta que,

na medida em que os clientes foram exigindo que a empresa fosse certificada é que se começou a haver um controle efetivo [...] porque foram estabelecidas normas e procedimentos para cada departamento (entrevistada DAFC).

A direção pondera que a componente de controles internos inerentes ao SCG atual iniciou-se das ideias trazidas pelo auditor da qualidade, a partir das quais todas as atividades passaram a ser controladas por meio de planilhas e cada segmento passou a ser monitorado pelo SCG.

Durante esse processo, o presidente percebeu “que os funcionários, quando já têm as normas e procedimentos predeterminados, trabalham mais focados” (entrevistado presidente do GFP).

O líder de produção da noite lembra que, na época da MMM, havia menos controles e relatórios para acompanhamento. Ele diz que

não se acompanhava todo o processo, como acontece na atualidade, e antes ocorria muito desperdício. Além disso, muitas vezes eram realizados investimentos de maneira inadequada, se gastava muito sem objetividade e os projetos não eram bem elaborados. [...] Nos dias de hoje, há mais controles operacionais, de custos, sobre resultados e o SCG é orientado para o aumento da lucratividade (entrevistado líder de produção da noite).

Os depoimentos da alta gerência, em especial dos diretores da empresa indicaram que, depois da aquisição, a empresa precisou ser completamente reestruturada, pois o negócio da adquirida estava completamente insustentável do ponto de vista econômico, financeiro e produtivo. A DAFC esclarece que os problemas financeiros, estruturais, operacionais e produtivos foram tão sérios antes da aquisição, que a empresa precisou ser fechada por duas vezes – sendo essa informação suportada pela triangulação com os depoimentos dos entrevistados de nível técnico e gerencial, bem como pelos dos documentos da época anterior a aquisição. Essa diretora lembra que as perspectivas de crescimento eram bastante limitadas e que muitas pessoas não acreditavam no sucesso da empresa. Ela explica que, logo depois da aquisição, houve uma mudança de pensamento na organização. A nova mentalidade que passou a nortear as ações desenvolvidas na EMSA foi a ideia de tornar o negócio financeiramente rentável.

Depois de 2010 até o início de 2012, mesmo com a crise financeira internacional, a análise revelou que a EMSA tem sido uma das empresas responsáveis por sustentar as operações do GFP, sendo uma das poucas empresas que têm conseguido gerar um superávit, mesmo em meio à turbulência mundial. A DAFC explana, entretanto, que o volume de negócios tem sido consideravelmente afetado pela crise e que o faturamento foi bastante reduzido. Corroborando com essa afirmação, um funcionário do departamento comercial relatou que

houve meses durante o ápice da crise em que o volume de vendas chegou a ser reduzido para 1/3 do habitual (entrevistado funcionário do departamento comercial),

Assim, de acordo com o exposto, pode-se observar que o SCG foi se modificando ao longo do tempo, mudando de um sistema precário, simples e rudimentar para uma perspectiva mais ampla e sofisticada, voltada para estratégia, operações, finanças, tributos, processos, qualidade e produtividade mais próximo do que Gomes e Salas (1997) postularam como sendo uma perspectiva ampliada de controle. Vale ressaltar a importância alcançada pela EMSA no GFP, gerando valor, enquanto outras empresas do grupo ficaram sem faturar de meados de 2008 até os primeiros meses de 2009.

## **5 ANÁLISE DO EFEITO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DE NEGÓCIOS NAS MUDANÇAS DO SCG**

Na EMSA, a análise dos depoimentos da alta gerência, em especial dos membros da direção, indicou que a empresa busca definir estratégias condizentes com as suas capacidades corporativas fundamentais, na tentativa de aproveitar as oportunidades que o ambiente apresenta. Os resultados se alinham ao pensamento de Andrews (1971). Essa estratégia corporativa se observa na direção geral em que a empresa planeja mover-se para atingir seus objetivos, como preconizado por Anthony e Govindarajan (2004). Vários relatos da alta e média gerência indicaram que a visão do presidente ajuda a caracterizar a estratégia corporativa da adquirente,

que consiste em desenvolver as capacidades da empresa, em linha com o mercado, na tentativa de gerar valor para os acionistas e demais *stakeholders*. O presidente do GFP explicou que, do ponto de vista estratégico,

a perspectiva traçada para o primeiro momento pós-aquisição era a de realizar esforços e investimentos para fazer com que a adquirida não desse prejuízo. Em um segundo momento, a estratégia de negócios traçada consistia em tornar o negócio lucrativo e promover um aumento de produção e de vendas (entrevistado presidente do GFP).

Para médio e longo prazo, porém, buscou-se traçar estratégias de negócios e realizar investimentos para tentar tornar a empresa um negócio cada vez mais autossustentável, próspero e promissor. A visão de futuro estabelecida em 2005 pelo presidente, veiculada no “Informativo da Grafite do Brasil” (IGB), denotava um cenário mais que otimista ao dizer que, de acordo com sua vontade e seus esforços, em um prazo de 10 anos a EMSA seria a maior produtora mundial de grafite (IGB, 2005). O resultado dessa visão e de uma série de esforços empreendidos pelas pessoas envolvidas no negócio, da presidência à operação, já fez da EMSA a segunda maior produtora mundial do produto que fabrica em um espaço de tempo de pouco mais de seis anos. Em 2012, a perspectiva que esse presidente tem para a empresa é otimista, pois acredita que, em poucos anos, a EMSA será capaz de alcançar a liderança do mercado, afinal a empresa está

se preparando para competir, em condições de superioridade, com a China ou qualquer outro país do mundo (entrevistado presidente do GFP).

Ele explica que a empresa já tem condições de competir globalmente com superioridade em custos, mas que primeiro trabalha por uma maior inserção no mercado internacional para ganhar volume de escala e ser ainda mais competitiva e, assim, chegar aos objetivos estratégicos pretendidos. O envolvimento e a visão do presidente do GFP, associados a investimentos, capacitação dos funcionários e claras políticas de incentivos, despertaram nas pessoas a sensação de uma forte liderança – estimulando o comprometimento das mesmas com o alcance dos resultados almejados. Assim, a análise entre os membros do grupo da média gerência indicou que ocorreu uma série de mudanças no SCG para facilitar a implementação dessa estratégia corporativa e colaborar para que a empresa atingisse seus objetivos de curto e longo prazos. Grande parte de tais mudanças no SCG se materializaram através do acompanhamento das metas e resultados por meio de índices de desempenho estratégicos, financeiros e operacionais. Corroborando com a percepção da média gerência, o depoimento do gerente-geral que relatou que,

dentre as mudanças observadas depois da aquisição, essa visão, trazida pelo presidente do GFP, é a que teve maiores implicações e maior significado prático, pois ele investe no ponto certo, buscando alavancar melhorias no desempenho operacional, financeiro e gerencial (entrevistado gerente-geral).

Da triangulação dos depoimentos do corpo gerencial com os documentos analisados, constatou-se que o objetivo dessas mudanças foi facilitar o acompanhamento da operação em todas as fases. O gerente-geral explica que, em linha com essas mudanças no SCG, houve outras relativas ao planejamento e controle da produção (PCP) de modo a vincular a produção com todas as áreas, especialmente com a mina, o setor de distribuição e área comercial. Com essas mudanças no SCG, o responsável pelo PCP, por exemplo,

passou a controlar todos os setores e a buscar estabelecer um controle sobre os resultados e um controle sobre os custos de todas as áreas, além de facilitar a visualização e a eliminação dos gargalos (entrevistado gerente-geral).

As mudanças no SCG, todavia, não se limitaram ao PCP. Elas abarcaram outras áreas e setores da adquirida – buscando que o SCG se tornasse mais eficaz e possibilitasse um controle mais efetivo das pessoas e dos processos. A adquirente buscou uma maior conformidade entre os seus sistemas e os da adquirida, promovendo, gradualmente, alterações no modelo gerencial da EMSA para facilitar a avaliação do desempenho em todas as áreas. Nesse sentido, foi possível observar diretamente durante as visitas e por meio da análise documental que uma parte do SCG foi utilizada para promover a mensuração do desempenho e avaliação dos resultados obtidos, segundo os objetivos determinados pela direção. Tais resultados corroboram com o preconizado por Jones (1985a), que observou, no contexto internacional, que o sucesso das aquisições tende a ser acompanhado por um SCG que suporte o processo decisório em todos (ou na maioria dos) setores, processos, funções e atividades empresariais. Atualmente, o novo SCG se desenvolve sobre todos os processos com medidas sobre estoques, mineração, alimentação, produção, qualidade, eficiência e eficácia. Para o líder de produção da tarde. Segundo um dos entrevistados, essa forma de controle é também uma forma de redução de custos, pois, quando não se tem controle, não se sabe o que a empresa está gastando (entrevistado líder de produção da tarde).

O referido entrevistado explica que o SCG é utilizado na empresa para verificar os gastos e os resultados dos processos, a quantidade e a qualidade da produção, a lucratividade dos produtos por área, setor e turno de trabalho, as especificações técnicas e a satisfação dos clientes. Esse líder lembra que, depois da aquisição, há uma preocupação maior com o registro e a transmissão de informações – que são compiladas em relatórios e depois reportadas para a matriz. Ele relata que

todos os funcionários, de todas as áreas (...), têm algum tipo de anotação, têm algum tipo de controle. São eles que anotam e passam [os dados] para os líderes detalharem seus relatórios (entrevistado líder de produção da tarde).

Esse líder de produção explana que a mudança na orientação estratégica da empresa com foco em resultados, estimulou que as pessoas trabalhem alinhadas com os gestores, transmitindo aos demais colaboradores todas as cobranças da direção, as especificações, bem como os ajustes necessários no processo e todos os detalhes que careçam de ser conhecidos. Ele complementa dizendo que, além de tudo, a empresa tem um programa de controle de qualidade (PQ) que ajuda muito no trabalho, pois o PQ facilita a visualização das especificações produtivas e das necessidades dos clientes.

Segundo a DAFC, um dos principais efeitos da estratégia corporativa sobre as mudanças ocorridas nos processos de trabalho e no desenho do SCG pós-aquisição foi o PQ. A observação direta, vários depoimentos da média e alta gerência e a análise documental confirmaram essa percepção e mostraram que o PQ impactou em todas as áreas e setores da empresa, sendo responsável pela nova imagem institucional da EMSA junto ao mercado. Essa diretora explica que

o PQ passou a ser utilizado como um dos mecanismos formais de controle da empresa e se tornou um marco no estabelecimento do SCG na EMSA por permitir [não só] um mapeamento das atividades e processos, como também uma normatização dos procedimentos de trabalho (entrevistada DAFC).

O PQ estabelecido em 2005 foi norteado por quatro pilares. O primeiro consistia em atender aos desejos e necessidades dos clientes, o segundo buscava contemplar as expectativas dos acionistas, o terceiro consistia em promover a melhoria contínua, e o quarto tentava promover o desenvolvimento das pessoas (IGB, fev. 2006). A análise documental revelou que a essência

desse PQ sintetiza-se em “atender às expectativas dos clientes e acionistas, através da melhoria contínua da EMSA, promovendo o desenvolvimento socioambiental” (MQ, 2008, p 3). Tal programa está alinhado com a missão da empresa que é apresentada da seguinte forma: “somos uma empresa obstinada pelo crescimento com lucratividade, através da excelência dos nossos produtos e da satisfação de nossos clientes, colaboradores, acionistas e das comunidades com as quais interagimos” (IGB, jan. 2006). Essa missão decorre da visão da empresa de se tornar a líder mundial pelo cuidado com clientes, colaboradores e acionistas, aliado ao crescimento sustentável de sua participação no mercado nacional e mundial.

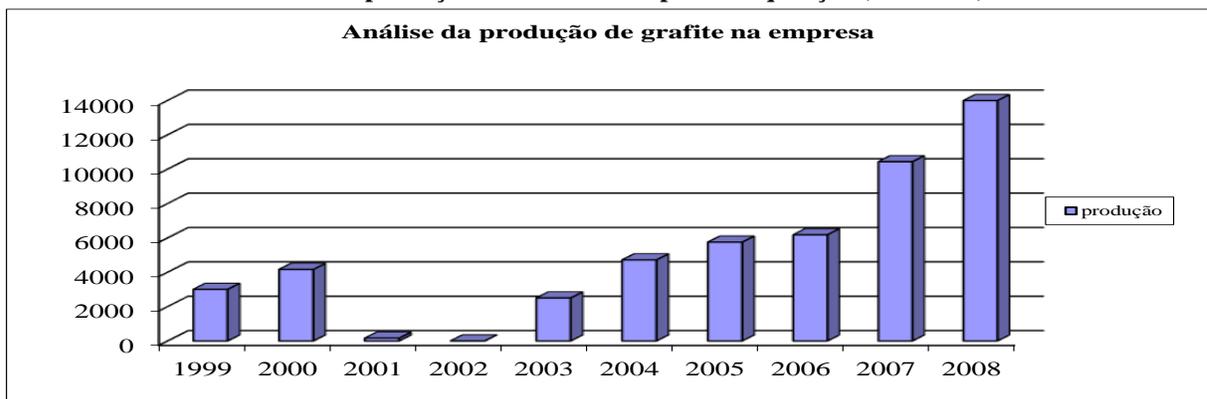
A DAFC explica que a empresa mapeou seus processos, determinou a interação entre eles e tem buscado gerenciá-los em uma política de melhoria contínua – que dá suporte à forma de exercício do controle na EMSA. Em 2005, a direção liberou os recursos para a implantação da ISO 9001 e, desde então, tem usado o SCG para monitorar, por meio de auditorias internas e da qualidade, o desempenho dos processos e das pessoas. Destaca-se que a utilização prática do SCG para monitorar o desempenho pessoal e organizacional aqui observada já fora preconizada teoricamente por Gomes e Salas (1997). Além disso, observou-se por meio de entrevistas com os gerentes e coordenadores e através de documentos institucionais que os resultados de tais auditorias são utilizados para ações corretivas e preventivas, implementadas segundo os procedimentos internos da empresa.

A análise documental aponta várias transformações na EMSA que influenciaram o desenho do SCG ajudando-a a atingir seus objetivos estratégicos. Nesse sentido, foram realizados vários investimentos (IGB, mai. 2006) como: (1) a compra e instalação de máquinas (IGB, abr. 2006) e outros equipamentos; (2) a realização de obras civis na usina de beneficiamento de grafite (UBG) (IGB, fev., 2006; ago., 2006; abr. 2007); (3) a melhoria no sistema de comunicações e na plataforma de abastecimento de água da fábrica (IGB, jun. 2006); e (4) a instalação de um novo laboratório de análises químicas (IGB, mai. 2007). Tais investimentos visavam a um aumento tanto na quantidade quanto na qualidade da produção. Paralelamente, houve mudanças relativas à gestão de custos, buscando maximizar os resultados. Assim, deixou-se de utilizar alguns materiais como querosene, BPF e silicato, gerando uma economia de 40% nos gastos com esses itens. Além disso, houve a instalação de um novo moinho, que trouxe um maior aproveitamento do minério na UBG (IGB, out. de 2008).

O supervisor de produção da UBG recorda que, antes da aquisição,

a MMM não conseguiu alcançar seus objetivos de produção, pois deveria ter investido mais em equipamentos ao invés de beleza” e relata que há um significativo contraste na forma de controle e gestão dos dois grupos controladores (entrevistado supervisor de produção).

Esse supervisor explica que antes da aquisição havia uma maior preocupação com o *status* das pessoas e com a aparência da empresa do que com resultados. Ele exemplifica dizendo que hoje se comemora a produção de mais de duas mil toneladas em um mês, enquanto na época da MMM, bastou produzir trezentas toneladas para que houvesse “uma alegria muito grande”. Ele explica que por trás dos investimentos e da reorganização dos processos está a nova estratégia de negócios – que consiste em ampliar a capacidade produtiva e atender às expectativas dos clientes. Tal supervisor recorda que, depois da aquisição, houve maior cobrança e pressão por resultados, pois a matriz passou a traçar objetivos e metas para todos os setores da empresa. Em termos numéricos, uma comparação do volume de produção, antes e depois da aquisição, pode ser observada no Gráfico 1.

**Gráfico 1: Análise do volume de produção anual antes e depois da aquisição (toneladas).**

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

A análise da produção de grafite na empresa foi feita em um período de dez anos tendo como ponto de referência o ano de 2003 – que foi o início da operação da EMSA depois da aquisição pelo GFP, buscando observar os anos anteriores (cujos dados estivessem disponíveis) e os primeiros cinco anos depois da operação de aquisição. Faz-se relevante ressaltar que na escolha do período foram observadas as recomendações de Barros, Souza e Steuer (2003) – que ponderam que o tempo médio de integração é de dois anos, mas, em alguns casos, o processo pode durar até cinco anos. Esse período é apontado na literatura internacional por Calori *et al.* (1994) e Nilsson (2002) como crucial para compreender as mudanças no SCG depois da união, pois é depois de cinco anos que as mudanças já podem ser consideradas consolidadas. Como não houve acesso a outros dados de antes da aquisição, foi feito um esforço dos pesquisadores no sentido de buscar informações extra-entrevistas para completar essa lacuna. As conversas informais confrontadas com os depoimentos indicaram que a empresa tinha uma produção que variava entre 1.500 e 2.200 toneladas. Já os relatos informais somados aos dados analisados indicaram que o volume de produção nunca ultrapassou 3.000 toneladas em um ano – salvo em 2000 quando a planta chegou a produzir quase 4.000 toneladas, embora sem conseguir manter-se produtiva nos anos seguintes. Isso levou a antiga direção a fechar a fábrica e a vender a empresa para o GFP no final de 2002.

Os dados indicam que a nova direção da empresa fez um esforço contínuo para melhorar sua capacidade produtiva – que aumentou consideravelmente ao longo dos anos (com crescimento acumulado de 700% em cinco anos), melhorar a qualidade dos produtos e reduzir desperdícios e custos. A triangulação dos dados com os depoimentos indica que foi a cobrança por resultados (aliada a investimentos) que surtiu efeitos na produção da empresa ao longo do tempo como demonstrado no Gráfico 1 (os dados mais atuais indicam que a produção manteve-se estabilizada por causa da crise até 2009, voltando a crescer de 2010 com perspectivas de fechar 2012 com a produção de 18 mil toneladas). Os resultados dos estudos de Child *et al.* (2001) indicam que esse aumento de pressão é natural tendo em vista que, depois da aquisição, a nova subsidiária se torna uma unidade de negócios do novo grupo, sendo, portanto, responsável pelo alcance dos objetivos corporativos. Assim, o SCG passou a ser utilizado para facilitar a integração organizacional e acompanhar o desempenho do negócio, como preconizado por Gomes *et al.* (2000) e Nilsson (2002). Na opinião do gerente-geral, o foco estratégico dos negócios da EMSA volta-se para diferenciais competitivos e para atender às crescentes expectativas dos clientes. Consoante a DAFC, a EMSA não se preocupa somente em competir com os concorrentes vendendo com preços mais baixos, mas também em criar novos produtos,

desenvolver os atuais e agregar valor aos mesmos. Assim, a triangulação intergrupos – entre os entrevistados de diferentes níveis hierárquicos – com os documentos indicou um misto de competição por custos e diferenciação, exigindo um SCG orientado para redução de custos, identificação de potencialidades e geração de novas oportunidades de negócios. Nesse sentido, as informações advindas do SCG têm sido utilizadas na área comercial e pela direção para fazer a integração entre as necessidades comerciais, o fluxo produtivo e as estratégias da empresa, corroborando com achados de Gomes *et al.*, (2000), Nilsson (2002) e Child *et al.* (2001).

A triangulação das entrevistas – realizada entre os grupos e dentro dos grupos – indicou que, depois da aquisição, tem havido uma série de mudanças que melhoraram a organização, a comunicação e o controle das atividades empresariais – como apontado especialmente pelo grupo dos líderes de equipe. Já segundo a gerente administrativo-financeira, uma dessas mudanças consiste na instalação do ‘Programa Regente’ para auxiliar no controle gerencial e para permitir um melhor acompanhamento do desempenho do negócio. Ela afirma que

esse programa vai ajudar na transmissão de informações dentro das empresas do GFP e vai colaborar para a unificação da linguagem e dos procedimentos nesse grupo (entrevistada gerente administrativo-financeira).

Uma análise comparada desse e de outros depoimentos da média gerência revela que essa é uma das limitações do atual SCG, que, embora ajude a visualizar grande parte das questões críticas da adquirida, ainda não está sendo plenamente utilizado para aumentar a relação de toneladas por hora e para vincular melhor os objetivos das pessoas aos da empresa, gerando uma maior convergência de objetivos.

Em nível estratégico, a DAFC reconhece essas limitações e explica que a implementação do ‘Programa Regente’ coincidiu, propositalmente, com a crise mundial – encarada por ela como uma oportunidade de reflexão e de melhoria. Nesse sentido, o presidente do GFP complementa ponderando que

a estratégia corporativa do grupo está sendo modificada e que está ocorrendo um novo alinhamento competitivo, mais focado no mercado e na alavancagem de vendas (entrevistado presidente do GFP).

O posicionamento atual visa retomar o espaço perdido no mercado pela crise e ajustar as unidades desse grupo para que não tenham capacidade ociosa. A DAFC pensa que esse processo é natural e aponta o fato de que

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

Tomando como base a teoria contingencial aplicada ao SCG (HICKSON *et al.*, 1971; HOFER, 1975; OTLEY, 1980; GOVINDARAJAN, 1988), observou-se em linha com os estudos anteriores que em vez de relação de causa e efeito entre as variáveis do ambiente (independentes) e as variáveis administrativas (dependentes), existe uma relação funcional entre elas. O reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são certamente importantes, porém, esses fatores não são suficientes. Os resultados corroboram com a premissa de Jones (1985b) de que as relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas devem ser

constantemente identificadas e especificadas. Essa relação funcional é do tipo "se-então" na tentativa de alcançar eficazmente os objetivos da organização. Foi observado também que o desenho do SCG, de acordo com a teoria contingencial, depende das circunstâncias em que as empresas se encontram, como preconizado por Gomes e Salas (1997). Nesse caso, o desenho sofreu influências diretas da aquisição. Observou-se que o novo SCG pode ser considerado eficiente e eficaz, pois segundo Granlund (2003), a eficácia desse sistema adviria da interação com as variáveis contingenciais como à competição, à filosofia empresarial, à cultura prevalecente e aos objetivos da empresa, além daquelas que afetam o diretamente o desenho do SCG como estratégia e estrutura e do nível de ajuste do SCG com as necessidades das companhias envolvidas no processo de aquisição.

Segundo Jones (1985b), a abordagem contingencial baseia-se na premissa de que não existe um SCG universalmente apropriado para ser usado em todas as organizações e em todas as circunstâncias. Esse autor ressalta que, em função da complexidade inerente ao processo de aquisição, o que seria essencial é a capacidade da matriz em alcançar certo grau de conformidade entre o sistema adotado na adquirente e na adquirida. Sob o prisma da teoria contingencial, a necessidade de que exista uma conformidade entre o SCG da adquirida e o da adquirente vem do fato de que muitos grupos adquirentes iniciam e coordenam o planejamento estratégico de curto e longo prazos a partir do centro corporativo. O planejamento centralizado facilita a coordenação entre as unidades e o acompanhamento da evolução do resultado de cada subsidiária. Além disso, os planos das companhias individuais se tornam muito mais significativos se constituídos em sintonia com os objetivos do grupo e de outras subsidiárias. Mudanças no planejamento estratégico e de longo prazo, entretanto, causam grandes dificuldades técnicas e encontram baixa cooperação e até mesmo resistências para sua implementação.

Mesmo se o SCG fosse idealmente formatado para a estrutura de uma organização e de seu meio ambiente, a implementação poderia ser mal sucedida caso o processo de mudança seja executado inapropriadamente (JONES, 1985a). Não obstante, os resultados observados neste caso, contrastam com os resultados observados no estudo realizado por Jones (1985b) – que indicaram que as aquisições conglomeradas, que tipicamente ocorrem entre parceiros com consideráveis diferenças organizacionais, tendem a ser controladas com baixa conformidade. No caso analisado, porém, percebeu-se um alto grau de conformidade entre o SCG da adquirente e da adquirida. O Quadro 1 apresenta um resumo de alguns aspectos essenciais do SCG da EMSA antes e após a aquisição.

**Quadro 1: Aspectos relevantes do SCG da EMSA antes e após a aquisição**

Aspectos	Antes da aquisição	Após a aquisição
Autonomia	A empresa apresentava alto grau de autonomia em relação à matriz. O controle era bastante descentralizado e parte significativa do mesmo era desenvolvida internamente.	A empresa apresenta baixo grau de autonomia em relação à matriz. Esta centraliza os controles contábeis, fiscais, tributários, jurídicos, de pessoal, sobre as operações de comércio exterior, sobre as vendas e sobre as compras.
Relevância	Pouco relevante no processo decisório, devido às suas inerentes limitações.	Muito relevante, devido ao subsídio fornecido para a tomada de decisões estratégicas.
Disponibilidade e emprego de informações	Havia poucas informações para controle contábil e financeiro. Ademais, muitas informações eram inconsistentes, resultando em morosidade no processo decisório.	As informações disponíveis possibilitam o acompanhamento dos resultados obtidos nos diferentes centros de responsabilidade, em relação às metas e aos objetivos estabelecidos.

Continua

Continuação

Aspectos	Antes da aquisição	Após a aquisição
Participação de colaboradores no processo de controle	O espaço para manifestações e contribuições dos colaboradores era bastante limitado.	Há investimento nas pessoas e esforços para promover uma maior integração das mesmas e uma maior conscientização da responsabilidade delas no alcance dos resultados pretendidos.
Relatórios	Havia um número reduzido de controles e relatórios para monitoramento, por conseguinte, não se acompanhava de forma holística os processos da empresa. Ademais, não se verificava o enfoque em indicadores financeiros mais objetivos, tais como índices de lucratividade, por exemplo.	Baseia-se nos tradicionais indicadores econômicos, financeiros, de qualidade e de produtividade, assim como os relacionados a fatores ambientais, à posição competitiva da empresa, à satisfação dos clientes com os produtos oferecidos pela companhia e aos interesses dos <i>stakeholders</i> . Há foco em resultados e o SCG é utilizado para reduzir os custos e para verificar os resultados dos processos, a quantidade e a qualidade da produção e a lucratividade sob várias perspectivas.
Consequências	Muitas vezes, eram realizados investimentos de maneira inadequada, e eram realizados vultosos gastos, sem objetividade. Adicionalmente, muitos projetos não eram bem elaborados.	Houve uma série de investimentos realizados para alcançar a estratégia de crescimento traçada pela diretoria, que buscou ampliar a capacidade produtiva e atender às expectativas dos clientes. Passou a existir uma maior cobrança e uma maior pressão por resultados, pois a matriz passou a traçar objetivos e metas para todos os setores da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores

Finalmente, a análise agregada dos depoimentos e documentos sistematizada no Quadro 1 revelou que, atualmente, o SCG da EMSA baseia-se nos tradicionais indicadores de controle, mas os complementa com outros orientados aos fatores ambientais, à posição competitiva da empresa e à satisfação dos *stakeholders*. Esses achados confirmam o pensamento de Gomes e Salas (1997) e indicam ainda que, de modo similar ao encontrado por Gomes *et al.* (2000), o novo SCG utilizado pela adquirida busca mensurar não somente indicadores econômicos, financeiros e de produtividade, como também a satisfação dos clientes e dos funcionários, o alcance de indicadores de eficiência e de qualidade, o desempenho dos colaboradores e das famílias de produtos e, ainda, questões relativas ao clima organizacional, à gestão de pessoas, à manutenção e à melhoria da posição competitiva da empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao lado da grande relevância das F&A perante os estudiosos e o mercado, há lacunas de pesquisa derivadas da divergência entre os resultados esperados e os efetivamente auferidos com essas operações. As aquisições, em especial, embora muito mais significativas que as fusões, trazem problemas sob o prisma da geração de valor pós-aquisição. Uma parte dos problemas que causam essa lacuna pode ser minimizada por um SCG eficaz e eficiente, que é também um dos grandes desafios dos executivos depois da união. Assim, o objetivo da pesquisa ora descrita consistiu em analisar quais foram as mudanças no SCG da EMSA e como elas se desenvolveram em decorrência da nova estratégia corporativa e de negócios introduzida pela adquirente. Nesse ensejo, observou-se que o SCG da EMSA foi modificado de uma perspectiva restrita para uma perspectiva ampliada para ajudar no alcance de resultados e na geração de valor.

Antes da aquisição, o SCG vigente era mal utilizado e por isso foi considerado bastante precário pelos entrevistados. Os depoimentos e a análise documental indicaram que havia sérias inconsciências no modelo gerencial e na forma de exercício do controle. Em decorrência de tais inconsistências, a MMM acabou paralisando suas atividades algumas vezes. A análise agregada entre os grupos indicou que esse sistema não era utilizado para acompanhar os investimentos e para alinhar os objetivos das pessoas com os da corporação, como ocorre nos dias de hoje.

Os resultados observados corroboram com os estudos internacionais e ampliam o corpo de conhecimentos sobre esse tema, ainda pouco investigado no contexto mundial e bastante incipiente no contexto brasileiro. Na EMSA, o atual SCG atua em todas as fases e níveis gerenciais e funciona como mecanismo (1) detector, gerando informações sobre o que está acontecendo; (2) avaliador, comparando os resultados alcançados com os padrões preestabelecidos; e (3) executor, promovendo alterações no comportamento quando necessário. Esse sistema busca orientar, estimular e influenciar o comportamento individual e empresarial para alcance dos objetivos de curto e longo prazo dos *stakeholders* empresariais. Observou-se, também, que a adquirente tem buscado estabelecer um SCG eficaz como suporte ao planejamento e ao processo decisório. No caso analisado, percebeu-se que essas mudanças no SCG foram decorrentes, direta ou indiretamente, da estratégia corporativa do GFP, que preconiza o crescimento lucrativo e sustentável de seus negócios e já fez da EMSA a segunda maior produtora mundial na produção de grafite natural cristalino.

A abordagem contingencial foi percebida como uma possível teoria de suporte para análise das mudanças no SCG pós-aquisição (embora ainda careça de mais estudos), por oferecer a possibilidade de congregar diferentes visões sobre o SCG pós-aquisição em uma perspectiva ampliada, em linha com os objetivos da pesquisa descrita neste artigo. Tal abordagem abandona a ideia de que só haveria um único tipo de controle capaz de produzir os benefícios potenciais para a empresa, percebendo o SCG em uma perspectiva estratégica e organizacional – que, teoricamente, ajudaria as empresas e as pessoas a sobreviverem, a crescerem e a se desenvolverem.

Da análise comparativa dos depoimentos, constatou-se uma forte similaridade na percepção das mudanças no SCG entre os informantes de diferentes níveis, cargos e atividades. Na triangulação desses depoimentos com os documentos analisados, as respostas ajudaram a compreender melhor essas mudanças e a confirmar as informações dos demais respondentes. De uma maneira geral, na pesquisa ora descrita, observou-se que embora o SCG tenha ajudado a empresa na implementação de suas estratégias e no estabelecimento de diferenciais competitivos, ainda existem desafios à melhoria desse sistema para aumentar seu potencial decisório. Na percepção dos entrevistados, ainda há espaço para melhoria no SCG, para ajudar a analisar as informações de maneira mais detalhada e para uniformizar a linguagem acerca do controle no GFP.

Uma limitação deste estudo é o fato de que os resultados encontrados não podem ser indiscriminadamente generalizados, pois análise foi limitada a um único estudo de caso. No entanto, os resultados encontrados no contexto brasileiro parecem corroborar uma série de estudos focados em outros contextos, como os relatados em Jones (1985a), Larsson e Lubatkin (2001) e Calori *et al.* (1994). Além disso, como a literatura internacional – a exemplo de Nilsson (2002) – chama a atenção, novos achados, como os descritos servem como recomendações de apoio para que os aspectos estratégicos sejam tratados no centro da discussão sobre aquisições para buscar um alinhamento do SCG com as novas políticas corporativas. Portanto, com base nos diversos estudos internacionais que apontam para a mesma direção, os principais resultados e conclusões aqui relatadas são questões consideradas de grande apoio na tomada de decisão em

aquisições no contexto brasileiro. Diante desses resultados e tendo em conta as limitações desta pesquisa, novos estudos sobre a SCG pós-aquisição em diferentes contextos devem ser estimulados para proporcionar uma visão mais profunda da relação entre essas mudanças e variáveis contingenciais como a cultura de controle, integração e tecnologia. Adicionalmente, recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas relacionando o SCG e a estratégia em aquisições em diferentes contextos, para proporcionar uma melhor compreensão dos efeitos da estratégia sobre as mudanças nesse sistema posteriores à aquisição.

Enfim, a síntese dos resultados aqui observados, embora não generalizáveis, indicam que essas mudanças tendem a ocorrer de acordo com a nova orientação estratégica do grupo adquirente, visando facilitar o sucesso da transação. No caso estudado, as evidências mostraram significativas mudanças no SCG pós-aquisição em relação ao que havia antes. Enquanto este era restrito a indicadores quantitativos e era realizado de forma precária, o novo SCG utilizado pela adquirida buscava mensurar não somente indicadores econômicos, financeiros e de produtividade, como também a satisfação dos clientes e dos funcionários, o alcance de indicadores de eficiência e de qualidade, o desempenho dos colaboradores e das famílias de produtos e, ainda, questões relativas ao clima organizacional, à gestão de pessoas, à manutenção e à melhoria da posição competitiva da empresa – buscando, com isso, a geração de valor e a satisfação das expectativas dos *stakeholders* empresariais.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Dow Jones, Nova York, Irwin. 1971.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Management control systems**. Nova York, McGraw-Hill, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARROS, B. T. (Org.). **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo, Atlas, 2003.
- BARROS, B. T.; HÉAU, D.. Aquisição de uma empresa brasileira de sucesso: REAL & ABN AMRO. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo, Atlas, 2001. C. 7.
- BARROS, B.T.; SOUZA, H.H.R.F.. Banco ITAÚ: domínio da racionalidade no processo de aquisições. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo, Atlas, 2003. Cap. 1.
- BARROS, B.T.; SOUZA, H.H.R.F.; STEUER, R.. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo, Atlas, 2003. Cap. 1.
- CALORI, R.; LUBATIKIN, M.; VERY, P. Control mechanisms in cross-border acquisitions: an international comparison. Special Issue on Cross-National Organizations Culture. **European Group for Organizational Studies**, 1994. DOI: 10.1177/017084069401500303
- CAMARGOS, M. A. **Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor, retorno, sinergias e risco**. Tese de Doutorado CEPEAD, UFMG.. UFMG, 2008.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; PITKETHLY, R. **The management of international acquisitions**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 9 ed. Nova York: McGraw Hill-Irwin, 2006.

COSTA Jr, J.V; MARTINS, E. Retornos anormais versus performances operacionais anormais de firmas brasileiras envolvidas em fusões e aquisições no período de 2002 a 2006. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Rio de Janeiro, RJ, 2008. **Anais...**, 2008.

DONALDSON, L. **The Contingency Theory of Organizations**. Sage Publications. London, 2001.

DYMENT, J. J.. Strategies and management controls for global corporations. **The journal of business strategy**. v.7, n. 4, p. 20-26, 1987. DOI: 10.1108/eb039172

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 14, p. 532-500, 1989. Disponível em: <[http://carbon.ucdenver.edu/~kkrizek/pdfs/Eisenhardt\\_building\\_theories\\_from\\_cases.pdf](http://carbon.ucdenver.edu/~kkrizek/pdfs/Eisenhardt_building_theories_from_cases.pdf)>.

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

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A. **Manual da qualidade**. Documento interno. Grupo FASA Participações, 2008/2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A. **Tabela de indicadores 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009**. Documentos internos. Grupo FASA Participações, 2008/2009.

GEORGE, A.; BENNETT, G. **Case studies and theory development in the social sciences**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2005.

GOMES, J. S., SALAS, J. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. Textos e casos. São Paulo: Atlas, 1997.

GOMES, J. S.; MATOS, F. F. J.; ROSA, W. C. C.; PALMEIRO, M. A.; NETTO, L. J. G. **Management control in the internationalized firm: the case of Praxair Inc**. 2000. Disponível em: <<http://www.estacio.br/revistamade>>. Acessado em 23/05/2005.

GOVINDARAJAN, V. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. **The Academy of Management Journal**. v. 31, n. 4, p. 828-853. 1988. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/256341?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21102644738187>>.

GRANLUND, M. Management accounting systems integration in corporate mergers: a case study. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 16, n. 2, p. 208-243, 2003. DOI: 10.1108/09513570310472822

GRUPO FASA. **Manual de políticas corporativas**. Documento interno. Grupo FASA Participações, 2008-2010.

HICKSON, D. J., C. R. HININGS, C. A. LEE, R. E. SCHNECK AND J. M. PENNINGS. A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**. v. 16, n. 2, p. 216-229. 1971. Disponível em:

<<http://www.jstor.org/discover/10.2307/255379?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21102644738187>>.

HOFER, C. W. Toward a contingency theory of business strategy. **The Academy of Management Journal**. v. 18, n.4, p. 784-810. 1975. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2391831?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21102644738187>>

JICK, T. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 602- 610, 1979. Disponível em: <<http://faculty.washington.edu/swhiting/pols502/Jick.pdf>>.

JONES, C. S. An empirical study of the evidence for contingency theories of management accounting systems in conditions of rapid change. **Accounting, Organization and Society**, v. 10, n. 3, p. 303-328, 1985b. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VCK-45W6NPV-N3/2/ff343ed0e05345b827cfe164b319c40d>>.

JONES, C. S. An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merger. **Accounting, Organization and Society**, v. 10, n. 2, p. 177-200, 1985a. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VCK-45W4HFY-2M/2/4a0f6ede87985ebaf9fc44c1bd6b9fb8>>.

JORDÃO, R. V. D. ; SOUZA, A. A. . Efeitos da Cultura Corporativa no Sistema de Controle Gerencial Pós-Aquisição: Um Estudo de Sucesso Numa Empresa Brasileira. **REGE. Revista de Gestão USP**, v. 19, p. 55-71, 2012. DOI: 10.5700/rege 451

MARTINEWISK, A. L.; GOMES, J. S. **Control of global enterprises – management control in internationalized Brazilian companies: a nine case comparative study**. Disponível em: <<http://www.estacio.br/revistamade>>. Acessado em 23/05/2005.

MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NILSSON, F. Strategy and management control systems: a study of the design and use of management control systems following takeover. **Accounting and Finance**, v. 42, n. 2, p. 41-71, jun. 2002. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=318594>>

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**. v. 5, n. 4, p. 413-428. 1980. DOI: 10.1016/0361-3682(80)90040-9.

PORTER, M. E. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, p. 43-59, maio-jun. 1987. Disponível em: <[http://113.161.227.204:8008/thuvienso/bitstream/123456789/233/1/From\\_competitive\\_advantage\\_to\\_corporate\\_strategy.pdf](http://113.161.227.204:8008/thuvienso/bitstream/123456789/233/1/From_competitive_advantage_to_corporate_strategy.pdf)>.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio-jun. 1990. Disponível em: <[http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/amarnayak.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/CoreCompetence.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/amarnayak.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/CoreCompetence.pdf)>.

PRICEWATERHOUSE&COOPERS (PWC). **Relatório Sobre Fusões e Aquisições no Brasil 1º semestre de 2012.** Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/estudos-pesquisas/assets/highlights-novembro-2011.pdf>>. Acessado em 20/08/2012.

REVISTA EXAME. **Pesquisa KPMG sobre Fusões e Aquisições no Brasil 1º trimestre de 2012.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/fusoes-e-aquisicoes-no-brasil-tem-o-melhor-1o-trimestre-3>>. Acessado em 23/06/2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias.** São Paulo: Atlas, 2001.

TRICHES, D. Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, 1996.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT – UNCTAD. **World investment report 2000.** Nova York: United Nations, 2000.

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

#### APÊNDICE: ROTEIRO DE ENTREVISTAS

<b>Fontes de evidências, atores envolvidos e questões do roteiro de entrevistas</b>		
<b>Objetivo (1): descrever e discutir as mudanças no sistema de controle adotado na adquirida em relação ao que havia antes da aquisição</b>		
Fontes de evidências	Atores	Questões propostas aos entrevistados
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Demais Colaboradores Consultores Observação direta	1. Como era o SCG usado antes e como é depois da aquisição?
Relatos formais	Diretores Gerentes	2. Houve ajustes no controle anterior depois da aquisição ou se buscou estabelecer um novo SCG na EMSA? Comente por gentileza.
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Demais Colaboradores Consultores Observação direta	3. Quais as principais mudanças no SCG implementado na EMSA?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Demais Colaboradores	4. Em que momentos aconteceram as mudanças no SCG?
Relatos formais e informais	Gerentes Demais Colaboradores	5. Como se desenvolveram as mudanças no SCG?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Observação direta	6. Quais as implicações das mudanças para a gestão da empresa?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Consultores Observação direta	7. No site da empresa consta que ela é certificada nas normas da ISO e no IGB que essa certificação ocorreu depois da aquisição. Como a certificação afetou o monitoramento e o controle das atividades da EMSA?

Continua

Continuação

<b>Fontes de evidências, atores envolvidos e questões do roteiro de entrevistas</b>		
<b>Objetivo (1): descrever e discutir as mudanças no sistema de controle adotado na adquirida em relação ao que havia antes da aquisição</b>		
Fontes de evidências	Atores	Questões propostas aos entrevistados
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Demais Colaboradores Consultores Observação direta	8. Quais as mudanças no sistema de controle de qualidade aconteceram depois da aquisição?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes	9. Houve mudanças no sistema de controle econômico-financeiro depois da aquisição? Quais?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Demais Colaboradores Consultores Observação direta	10. Quais as mudanças no sistema de controle operacional e de produtividade aconteceram depois da aquisição?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Demais Colaboradores Observação direta	11. Houve mudanças no sistema de controle de custos depois da aquisição? Quais?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Demais Colaboradores Observação direta	12. Houve mudanças no sistema de informações depois da aquisição? Quais?
Relatos formais e informais Documentos	Gerentes Demais Colaboradores Consultores	13. Houve algum tipo de centralização de informações ou de decisões? Explique por gentileza.
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Demais Colaboradores Consultores Observação direta	14. O SCG foi utilizado formal ou informalmente para transmitir informações do centro para a periferia e da periferia para o centro depois da aquisição? Como isso ocorria antes?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Demais Colaboradores	15. Depois da aquisição houve algum fato que indicasse uma diferença na quantidade ou na qualidade de informações transmitidas da EMSA para o centro corporativo? Explique.
Relatos formais e informais Documentos	Gerentes Demais Colaboradores Consultores Observação direta	16. Depois da aquisição houve algum fato que indicasse uma centralização do controle da EMSA pelo o centro corporativo? Explique.

Continua

Continuação

<b>Objetivo (2): identificar e explicar o efeito da estratégia corporativa e de negócios no SCG da adquirida após a consolidação do processo de aquisição.</b>		
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Consultores	17. A matriz estabeleceu uma clara diretriz estratégica para a EMSA depois da aquisição? Comente por favor.
Relatos formais e informais	Diretores	18. A concepção do SCG pós-aquisição foi feita para facilitar o processo de implementação estratégica?
Relatos formais e informais	Gerentes Demais Colaboradores	19. Houve modificações na forma de monitorar o alcance dos objetivos depois da aquisição? Comente por favor.
Relatos formais e informais Documentos	Gerentes Demais Colaboradores Observação direta	20. Mesmo que não haja uma estratégia explícita, como os gestores fazem para monitorar e controlar os objetivos e metas estabelecidas pela matriz?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Consultores	21. Depois da compra houve mudanças na estratégia adotada na empresa? Que mudanças ocorreram e como elas influenciaram o SCG da EMSA?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes	22. Analisando os resultados obtidos pós-aquisição, pode-se dizer que a aquisição da EMSA foi bem sucedida e que ela foi capaz de alcançar os objetivos esperados para a transação?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores Observação direta	23. A empresa demonstra em suas normas e procedimentos uma maior (ou menor) preocupação com o alcance dos resultados estabelecidos para a EMSA depois da aquisição?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores Obs ervação direta	24. No Jornal IGB consta que a atual direção promove incentivos estratégicos para alcance dos resultados obtidos. Depois da aquisição, houve mudanças na política de incentivos adotada pela empresa para que se alcance os resultados em relação ao que havia antes da aquisição? Comente por favor.
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Consultores Observação direta	25. Foram percebidas diferenças no nível de comprometimento das pessoas com o alcance dos resultados estabelecidos para a EMSA depois da aquisição? Há alguma relação desse nível de comprometimento com o SCG implementado?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Observação direta	26. Houve diferenças pós-aquisição nos sistemas de planejamento e controle adotados na EMSA para facilitar o alcance dos objetivos corporativos? Comente por favor.
Relatos formais e informais Documentos	Gerentes Colaboradores Observação direta	27. Depois da aquisição houve alguma determinação, norma ou procedimento que indicasse diferenças na forma de acompanhamento e controle dos resultados? Qual (is)?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Consultores	28. O SCG da EMSA pós-aquisição foi concebido para facilitar o alinhamento entre as políticas de controle, as estratégias da empresa e os objetivos esperados da aquisição? Comente por favor.
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes	29. Há alguma relação entre a estratégia corporativa da adquirente e o SCG adotado na adquirida? Qual?

Continua

Continuação

<b>Objetivo (2): identificar e explicar o efeito da estratégia corporativa e de negócios no SCG da adquirida após a consolidação do processo de aquisição.</b>		
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Consultores Observação direta	30. Existe um sistema claro (formal e informal) de avaliação de desempenho? Antes da aquisição havia?
Relatos formais e informais	Diretores	31. Qual a estratégia corporativa da adquirente?
Relatos formais e informais Documentos	Diretores Gerentes Colaboradores	32. Houve diferenças na forma de acompanhamento e mensuração dos resultados após a aquisição? Quais?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes	33. Como as pessoas e os processos são avaliados hoje e como eram antes da aquisição?
Relatos formais	Diretores Gerentes	34. Como são estabelecidos e como são avaliados os objetivos estabelecidos para a EMSA?
Relatos formais e informais Documentos	Gerentes Colaboradores Observação direta	35. O atual SCG adotado estimula que as pessoas alcancem as metas estabelecidas e facilita sua visualização? Em que tal sistema se difere do anterior?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Colaboradores Consultores	36. Os mecanismos formais e informais de controle foram usados para ajudar na implementação da estratégia corporativa da adquirente? De que modo isso ocorreu?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes Consultores	37. Houve mudanças no controle das decisões estratégicas como grandes investimentos e planejamento estratégico depois da aquisição? Quais foram e como se desenvolveram?
Relatos formais e informais	Diretores Gerentes	38. Houve mudanças depois da aquisição na forma como são estabelecidos os objetivos e como é feita a avaliação dos resultados obtidos pela EMSA por parte do corpo diretivo da Matriz?