

---

## EFEITOS DA CULTURA CORPORATIVA NO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL PÓS-AQUISIÇÃO: UM ESTUDO DE SUCESSO NUMA EMPRESA BRASILEIRA

---

DOI: 10.5700/rege 451

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

### *Ricardo Vinicius Dias Jordão*

Professor de Mestrado na Fundação Pedro Leopoldo, da Fundação Dom Cabral e do IBMEC – Belo Horizonte-MG, Brasil

Mestrado em Contabilidade e Controladoria na UFMG. PHD em Economics and Management Sciences pelo Center of Advanced Studies in Management and Economics (UE), em associação com o Swiss Management Center, Switzerland

*E-mail:* jordaoconsultor@yahoo.com.br

### *Antonio Artur de Souza*

Professor Adjunto IV do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte-MG, Brasil

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina Ph.D. em Management Science pela University of Lancaster/UK

*E-mail:* antonioartur@uol.com.br

Recebido em: 24/8/2009

Aprovado em: 6/4/2010

## RESUMO

O grande número de fusões e aquisições (F&A) que se processam em todo o mundo é um tema de economia das organizações que tem despertado a atenção dos pesquisadores. Existe uma lacuna que precisa ser compreendida de modo mais acurado, relativa à divergência entre os benefícios esperados e aqueles efetivamente auferidos com as F&A. As aquisições, de um modo especial, embora mais significativas que as fusões, não têm sido bem-sucedidas, segundo a lógica da geração de valor. O sistema de controle gerencial (SCG) pós-aquisição tem sido apontado na literatura como um dos fatores que colaboram para o sucesso dessas transações, por facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos antes da compra. O objetivo da pesquisa exposta neste artigo foi analisar o efeito da cultura corporativa nas mudanças ocorridas no SCG da Extrativa Metalquímica S.A., após sua aquisição pelo Grupo FASA Participações. Assim, descreveram e discutiram-se as principais abordagens de SCG e a influência das aquisições e da cultura sobre o SCG. Os resultados expandem o conhecimento sobre o tema, contribuindo para dirimir a lacuna das pesquisas atinentes, nesse campo, à realidade brasileira. Concluiu-se que ocorreram (1) mudanças no SCG da adquirida decorrentes da nova cultura voltada para resultados, introduzida pela adquirente para fazer da adquirida a líder mundial do setor em um prazo de 10 anos; e (2) modificações no controle de produção, financeiro e de qualidade, visando possibilitar a implementação dessa nova cultura.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Fusões e Aquisições, Sistema de Controle Gerencial.

## COMPANY OPERATIONS REDIRECTED TOWARDS WORLD LEADERSHIP AFTER ACQUISITION

### ABSTRACT

The great number of merger and acquisitions (M&A) that they are processed worldwide is a subject of organizational economy that has unveiled the attention of researchers. There is a gap that needs to be filled in relation to the divergence between the expected benefits and those effectively accomplished with M&A. The acquisitions, particularly, despite being more significant than the mergers, have not been successful, according to principle of value generation. 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, for facilitating that the objectives established before the purchase are reached. The objective of the research described in this paper was to analyze the effect of the corporate culture in the changes that occurred in the MCS of Extrativa Metalquímica S.A. after its acquisition by the Grupo FASA Participações. The paper presents and argues the main MCS approaches and the influence of both the acquisitions and the culture in the MCS. The results expand the knowledge on the subject, contributing to reduce the research gap in Brazil. It was possible to conclude that (1) changes in the acquired company MCS derived from the new culture aimed at financial results, which was introduced by the acquiring company with the intent of turning the acquired company in the world leader in its industry in 10 years; and (2) modifications in the production, financial and quality control, aiming at allowing the implementation of these new culture focused on financial results.

**Key words:** Organizational Culture, Mergers and Acquisitions, Management Control Systems.

## EFECTOS DE LA CULTURA CORPORATIVA EN EL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO POSTERIOR A LA ADQUISICIÓN: UN ESTUDIO DE SUCESO EN UNA EMPRESA BRASILEÑA

### RESUMEN

El gran número de fusiones y adquisiciones (F&A) que se procesan en todo el mundo es un tema de economía de organizaciones que ha despertado la atención de los investigadores. Existe una laguna, que precisa ser mejor comprendida, relativa a la divergencia entre los beneficios esperados y aquellos efectivamente obtenidos con las F&A. Las adquisiciones, de un modo especial, aunque más significativas que las fusiones, no han tenido éxito, según la lógica de la generación de valor. El sistema de control gerencial (SCG) posterior a la adquisición ha sido apuntado en la literatura como uno de los factores que colaboran para el suceso de esas transacciones, por facilitar el alcance de los objetivos establecidos antes de la compra. El objetivo de la investigación descrita en este artículo fue analizar el efecto de la cultura corporativa en las mudanzas ocurridas en el SCG de la Extractiva Metalquímica S.A., después de su adquisición por el Grupo FASA Participaciones. De esa forma, se describieron y se discutieron los principales abordajes del SCG y la influencia de las adquisiciones y de la cultura en el SCG. Los resultados expanden el conocimiento sobre el tema, contribuyendo para dirimir la laguna de las investigaciones relativas, en ese campo, a la realidad brasileña. Se concluye que ocurrieron (1) mudanzas en el SCG adquirida, en consecuencia de la nueva cultura volcada para resultados, introducida por quien la adquirió para transformar a la adquirida en líder mundial del sector en un plazo de 10 años; y (2) modificaciones en el control de producción, financiero y de cualidad, para permitir la implementación de esa nueva cultura.

**Palabras-clave:** Cultura Organizacional, Fusiones y Adquisiciones, Sistema de Control Gerencial.

**Palabras-clave:** Cultura Organizacional, Fusiones y Adquisiciones, Sistema de Control Gerencial.

## 1. INTRODUÇÃO

Os processos de fusão e aquisição (F&A) têm sido comuns no mundo dos negócios, envolvendo cifras bilionárias em transações cada vez mais expressivas. As causas disso são as mais diversas e abrangem a retração dos mercados, as reformas governamentais, as mudanças tecnológicas e o desejo de fortalecer posições competitivas das empresas (TRICHES, 1996; CHILD; FAULKNER; PITKE-THLY, 2001). Nesse sentido, o estudo das F&A é um tema que tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica, sobretudo pelos altos valores pecuniários envolvidos, pelas controvérsias provocadas e pelo crescente volume e escala em que essas transações têm acontecido nos últimos anos (COSTA JR.; MARTINS, 2008; CAMARGOS, 2008).

Do ponto de vista da economia das organizações, as F&A constituem uma das formas de promover o crescimento empresarial e obter sinergias, ao invés de fazê-lo internamente. Krugman e Obstfeld (2001) assinalam que as aquisições de empresas transnacionais, por exemplo, são um tipo relevante de investimento direto estrangeiro (IED) e uma parte importante do movimento internacional de capitais, que envolve, além da transferência de recursos de um país a outro, a aquisição do controle das corporações. Segundo dados da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), em nível global, a quantidade e a frequência das F&A transnacionais têm contribuído substancialmente para o volume de IED na última década (UNCTAD, 2009). Os dados da UNCTAD revelam, além disso, que menos de 3% das operações de F&A transnacionais realizadas na década de 1990 foram classificadas oficialmente como fusões, sendo os processos, em sua maioria, aquisições (UNCTAD, 2000). Para Camargos (2008), apesar do uso generalizado da expressão F&A para designar os processos de fusão e aquisição, o que se tem observado, desde os anos 1990, é que as operações de fusão têm perdido espaço e já não mais apresentam importância estatisticamente significativa, sendo, em sua maioria, verdadeiramente aquisições.

No caso brasileiro, as F&A se intensificaram a partir da década de 90, passando de 186, em 1990, para 325 em 1999. Nesse intervalo, houve uma média anual de 278 transações, o que representa um crescimento acumulado da ordem de 5,7 % ao ano, muito superior a outros indicadores econômicos (ROSSETTI, 2001). Deve-se, aliás, ressaltar que as aquisições, embora sejam normalmente tratadas em conjunto com as fusões nas discussões e nas estatísticas publicadas, possuem características diferentes. As fusões resultam de um arranjo amigável de duas ou mais companhias de tamanho e força aproximadamente iguais. Por sua vez, as aquisições são operações em que uma empresa assume o controle de grande parte das decisões e insumos de outra, o que abarca uma variada gama de processos, que vão desde as transações com incorporação amigável até os conflitos para a tomada do controle corporativo entre rivais. Todavia, em contraste com o grande volume de aquisições que se processam frequentemente em todo o mundo, motivadas pela esperança de um incremento de valor para a empresa adquirente, uma alta taxa de insucesso dessas operações é verificada (CHILD *et al.*, 2001). Segundo Camargos (2008), a elevada complexidade de uma união empresarial e as dificuldades correlatas minimizam, muitas vezes, as chances de criação de valor para os acionistas. Os resultados empíricos dos estudos de Child *et al.* (2001) demonstram que mais de 50% das transações não são capazes de gerar os benefícios previstos pelas adquirentes. Esses autores postulam que os gestores deveriam voltar sua atenção para a gestão pós-aquisição. Esta, frequentemente, tem sido negligenciada pelos gestores, embora seja uma das maiores causas da lacuna existente entre os benefícios esperados e os auferidos nas aquisições. “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” (CHILD *et al.*, 2001:19).

Nesse contexto, o controle pós-aquisição pode ser entendido como um mecanismo que facilita a gestão, por colaborar para a introdução de mudanças nas aquisições, para integrar essas operações e para que estas alcancem seus

objetivos (CHILD *et al.*, 2001). Por meio desse sistema, o encontro de duas culturas diferentes, advindas da adquirente e da adquirida, poderia acontecer de forma menos turbulenta, pois, conforme Barros (2003:34), “as características das empresas compradoras tendem a interferir, mesmo que suavemente, na vida da empresa comprada [...] pela introdução de novos métodos de trabalho e sistemas de acompanhamento e controle adotados pelas adquirentes”. O desenho do sistema de controle gerencial (SCG) pós-aquisição, por sua vez, pode ser afetado pelas mudanças organizacionais levadas a efeito na adquirida para facilitar a execução dos planos e a consecução dos resultados almejados.

Segundo Barros, Souza e Steuer (2003), o nível de insatisfação das empresas com o alcance dos objetivos das F&A, no contexto brasileiro, foi bem menor do que o apontado em pesquisas internacionais. Essas autoras destacaram, porém, que a falta de integração das culturas, dos processos e dos sistemas das empresas foi apontada como uma das causas principais de insucesso das F&A. Referem as autoras, ainda, que os fatores de sucesso indicados por mais de 75% do empresariado brasileiro seriam aqueles relacionados a sistemas de controle, à gestão de pessoas e ao processo de integração cultural. Assim, tomando-se como base duas das três variáveis mais relevantes apontadas pela grande maioria dos empresários do Brasil, constata-se a importância de compreender o efeito da cultura organizacional da adquirente nas mudanças do SCG adotado na adquirida depois do processo de aquisição.

A pesquisa exposta neste artigo teve como objeto de estudo a empresa Extrativa Metalquímica S.A. (EMSA), que foi adquirida pelo Grupo FASA Participações (GFP). O problema da pesquisa, cujos resultados são apresentados neste trabalho, pode ser sintetizado no seguinte questionamento: qual foi o efeito da cultura corporativa da adquirente nas mudanças ocorridas no SCG da EMSA após a aquisição pelo GFP? Por conseguinte, a pesquisa aqui apresentada se propôs analisar quais foram as mudanças no SCG dessa empresa e como elas se desenvolveram, em decorrência da nova cultura corporativa introduzida pela adquirente.

A justificativa deste estudo reside no fato de que os processos de aquisição frequentemente são acompanhados de rápidas mudanças nas funções organizacionais e no SCG. Tais mudanças apresentam oportunidades consideráveis de investigação do desenho e do uso desse sistema (JONES, 1985b). Além disso, apesar do grande número de transações aquisitivas que se efetuam em todo o mundo, sabe-se pouco acerca dos efeitos da cultura organizacional sobre o SCG pós-aquisição (CALORI; LUBATKIN; VERY, 1994; LARSSON; LUBATKIN, 2001; CHILD *et al.*, 2001). Assinale-se, ademais, que a oportunidade de investigar as mudanças no SCG posteriores à aquisição de uma empresa é uma ideia que encontra respaldo nas recomendações da pesquisa de Granlund (2003). Sugere Granlund, com efeito, que sejam realizados estudos de caso para melhor compreender essas mudanças, já que este é um tema pouco explorado e de grande relevância científica.

O presente artigo está estruturado em 5 seções, a primeira das quais é esta introdução. Na seção 2, descrevem-se e discutem-se os efeitos da cultura no SCG em aquisições. Posteriormente, na seção 3, explica-se a metodologia da pesquisa. Na seção 4, apresenta-se a empresa e a análise do caso. Por fim, na seção 5, as conclusões são destacadas, de acordo com os objetivos pretendidos. Arrematam o texto as referências bibliográficas utilizadas.

## 2. SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E CULTURA EM AQUISIÇÕES

O SCG pode ser visto como um mecanismo facilitador da implementação das estratégias corporativas e um dos principais componentes do processo de gestão, por ser a base para a concretização dos planos e para o alcance dos objetivos empresariais e de seus *stakeholders*. Anthony (1965) considera o controle como um instrumento, explícito e formalizado, que colabora para que a empresa alcance a máxima eficiência e eficácia, esta última entendida como a melhor utilização dos ativos organizacionais, e aquela como a capacidade das pessoas para alcançar os objetivos da empresa (ou seja, para obter sucesso). Segundo o referido autor, o intuito do sistema é promover o *goal congruence* (congruência de objetivos), que consiste em fazer que os objetivos

das pessoas coincidam com os propósitos empresariais. A ideia por ele defendida consiste em estimular o comportamento individual por meio de recompensas financeiras, sem considerar, porém, os valores das pessoas na concepção do SCG.

Por sua vez, Hofstede (1978) não concorda com a divisão do trabalho entre unidades controladas e controladoras. Como alternativa, propõe que o SCG deve basear-se em grupos quase autônomos, direcionados ao autocontrole, e se ajustar às diferentes necessidades empresariais, para promover a plena realização destas. Esse modelo passou a valorizar (1) os objetivos das pessoas, com possibilidade de coalizão destes com os propósitos empresariais; (2) a negociação, como diretriz do sistema; e (3) a correção dos erros ao longo do processo. Hofstede (1978) argumenta que o ajuste por *feedback* é feito com resultados finalizados e que os erros cometidos produzem ‘custos afundados’ (*sunk costs*), ou seja, que já não mais podem ser recuperados. A visão desse autor parte da premissa segundo a qual a concepção do SCG deveria se basear em variáveis políticas, nos valores culturais, na capacidade de julgamento das pessoas e na negociação. Assim, um só controle poderia desdobrar-se diversificadamente diante de cada situação e ser mais flexível. Segundo essa premissa, cada empresa poderia conceber o desenho de seu SCG de acordo com seus objetivos, valores e formas de lidar com as mudanças no ambiente de negócios.

Talvez por isso as organizações tenham aumentado a utilização de controles derivados da cultura organizacional, que é um dos principais fatores responsáveis pela orientação do comportamento das pessoas. Diferentemente do controle burocrático, legal e racional, o controle cultural é caracterizado por forças internas, tais como a obrigação social, o vocabulário-padrão utilizado, o compartilhamento da história organizacional e o senso de pertencer à organização e compreender seu papel nela (STEIL; SANCHES, 1998).

Pode-se dizer que as empresas sofrem influência das diferentes culturas existentes nos países e regiões geográficas em que estão instaladas (BARROS; RODRIGUES, 2001).

Cultura é algo enraizado, um código construído ao longo do tempo que orienta as atitudes em função dos valores das pessoas (BARROS, 2003). Assim, tem-se que, por meio da análise cultural das corporações, pode-se perceber o significado simbólico de muitas ações cotidianas já que as atividades das pessoas, geralmente, são configuradas pelos valores e pelos esquemas de significado compartilhados no interior dos diferentes grupos.

Nesse sentido, Steil e Sanches (1998) realizaram um estudo que investiga o comprometimento organizacional como uma ferramenta de controle, concluindo que os controles culturais são uma forma de internalização dos valores organizacionais. A premissa central defendida era que, quando as expectativas dos indivíduos são contempladas na formulação dos objetivos empresariais, as pessoas passam a se autorregular, estimulando a si mesmas e os colegas a alcançar as metas fixadas no planejamento e a obter as recompensas preestabelecidas.

Em uma visão conciliadora das ideias de Anthony (1965) e de Hofstede (1978), Gomes e Salas (1997) entendem que o controle busca promover o sucesso das empresas pela ampla participação das pessoas no processo de gestão, com o intuito de ajudá-las a atingir os objetivos individuais e empresariais. Eles afirmam que o SCG pode ser visto, numa perspectiva estratégica, como meio de obter vantagens competitivas e, numa perspectiva organizacional, como algo que orienta a organização e seus membros para atingir os objetivos da administração. Além disso, esses autores explicam que, a partir dos anos 1980, surgiram novas abordagens do SCG que propõem uma metodologia de avaliação de desempenho com enfoque em 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 das 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 pela coletividade.

Embora o SCG tenha recebido refinamentos ao longo do tempo e seja percebido, hoje, de uma forma mais ampla, foi a partir da década de 1980 que alguns estudos começaram a investigar mais detidamente a questão do controle nas aquisições. Em seus trabalhos seminais, Jones (1985a, 1985b) investigou as relações estabelecidas sobre o SCG de 30 operações de aquisição, durante os anos de 1980 e 1981. No primeiro trabalho, o autor examinou as funções do controle nos dois primeiros anos posteriores à aquisição e observou que sua importância se ampliou, por funcionar o controle, nesse período, como mecanismo de integração, coordenação e monitoramento. As mudanças ocorridas no SCG adotado nas empresas adquiridas tornaram-no mais apto a efetuar uma adequada transmissão de informações da subsidiária para a matriz. Os resultados empíricos demonstraram que as mudanças percebidas nas diferentes operações tendem a ser semelhantes, quando se referem aos estilos de aquisição, e a tornar-se desiguais, quando se relacionam ao tamanho das corporações. O objetivo das mudanças consistiu em aumentar a eficácia do SCG, avaliada em função da conformidade existente entre as empresas adquirentes e adquiridas. A conformidade tende a surgir pela padronização dos procedimentos nas duas empresas, pelo deslocamento de poder da periferia para o centro e por mudanças nos processos decisórios. Jones (1985a, 1985b) acredita que, no período posterior à aquisição, os gestores deveriam procurar reduzir o clima de incerteza e as resistências internas, promover a motivação das pessoas e estimular a criação de uma atmosfera mais produtiva na operação. De modo geral, a matriz tem o papel de contribuir nesse sentido quando da concepção do novo SCG sobre suas aquisições, por ser normalmente inadequado encarar o novo sistema implantado numa nova aquisição como uma extensão mecânica da forma de controle existente na adquirente.

Jones (1985b), continuando a análise supracitada (1985a), observou que as preferências dos indivíduos dominantes exercem forte influência sobre as práticas gerenciais adotadas nas aquisições. Ele percebeu que o desenho do

novo SCG deveria colaborar para congregar as necessidades e as expectativas desses indivíduos, a fim de minimizar conflitos com a empresa. A principal evidência empírica encontrada por esse autor foi que existe uma tendência de assimilação e adaptação das corporações adquiridas às determinações das adquirentes. O que foi constatado, na maioria dos casos, é que as empresas compradoras decidem qual SCG deverá ser utilizado em cada operação e como será utilizado. As conclusões da análise mostram que, além de determinar o tipo das mudanças, as matrizes tendem a decidir o nível e a forma em que elas ocorrem. Além disso, observou-se que as transformações no SCG das empresas adquirentes tendem a ser mínimas, ao passo que nas adquiridas elas tendem a ser extensivas e profundas.

O controle sobre uma nova aquisição é apontado como recurso-chave por Calori *et al.* (1994), que investigaram a influência da cultura nacional nos mecanismos de integração e de controle das aquisições transnacionais. Em um estudo empírico desenvolvido sobre 75 transações aquisitivas ocorridas na França e no Reino Unido, esses autores observaram que o modelo de controle exercido é fortemente influenciado pela herança administrativa do país de origem. O grau e o tipo de controle adotado variam em função do tamanho da subsidiária em relação à matriz, do grau de interdependência dos seus 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.* (1994:2) observaram 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, os controles formais e informais podem promover melhorias no desempenho das aquisições.

Gomes *et al.* (2000) investigaram o SCG utilizado pela White Martins S.A. após ter sido adquirida pela Praxair Inc., em 1993. Eles 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, há uma mudança radical no SCG da adquirida, de acordo com a diretriz

estratégica mundial. Gomes *et al.* (2000) postulam 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* existentes em suas subsidiárias e um SCG adequado para cada unidade, a fim de facilitar a consecução de suas estratégias e para alavancar vantagens competitivas em todos os países em que operam.

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

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

Por sua vez, Granlund (2003) examinou o desenvolvimento de SCG na união de duas companhias de igual tamanho, mas de diferentes

culturas e controles. Observou que o sistema estabelecido na subsidiária é afetado pela demora na sua integração à matriz, pelas resistências à mudança e pela falta de envolvimento das pessoas. Adicionalmente, o autor percebeu que as ambiguidades dos objetivos das 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. Em conclusão, afirma Granlund que o SCG que prevaleceu, depois da união, derivou da conjugação de práticas gerenciais das duas companhias e de uma efetiva mescla cultural.

Em síntese, ao se analisar o controle no contexto das aquisições ao longo do tempo sob diferentes perspectivas, constatou-se que os estudos realizados usualmente: (a) relacionaram a dificuldade de estabelecimento de um SCG adequado como causa de insucesso das aquisições; (b) apontaram esse sistema como uma condição primordial para que a transação seja bem-sucedida e para que os objetivos possam ser alcançados; (c) demonstraram que a mudança provocada na orientação estratégica da empresa adquirida é um processo que deveria ser feito de maneira planejada e cuidadosa, para permitir que a integração seja bem-sucedida; e (d) destacaram que, por melhor que seja o planejamento da aquisição, é na etapa de integração cultural, depois da união, que surgem os maiores desafios gerenciais. Mediante a análise das diferentes perspectivas, pode-se observar que o SCG normalmente facilita a coordenação estratégica entre a matriz e suas subsidiárias, melhora a qualidade da gestão pós-aquisição e sofre influências da cultura organizacional, tanto da adquirente quanto da adquirida.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa descrita neste trabalho consiste em um estudo de caso de natureza qualitativa e de abordagem explanatória (COOPER; SCHINDLER, 2006; GEORGE; BENNETT, 2005). No tocante à análise do SCG, tem-se sugerido que esse método é suficientemente sensível para captar e analisar a complexidade inerente a esse sistema (GOMES *et al.*, 2000). De maneira mais enfática, contudo, Granlund (2003)

defende que o estudo de caso de natureza qualitativa é o método mais adequado para entender as mudanças ocorridas no SCG derivadas do complexo processo de aquisição empresarial.

Segundo Cooper e Schindler (2006), os estudos explanatórios buscam investigar um problema em uma área de investigação pouco explorada e, por meio de inferências, as relações observadas entre os fenômenos pesquisados. No que tange aos estudos que empregam uma metodologia qualitativa, Richardson (1999) explica que eles podem descrever a complexidade de um determinado problema e analisar a interação entre as variáveis pesquisadas. Tais estudos possibilitam uma maior riqueza de detalhes nos resultados e uma compreensão de seu significado social. Já a preferência pelo método de estudo de caso para analisar o SCG em uma empresa está alicerçada nas recomendações de Granlund (2003:225), que, de forma explícita, sublinha “o fato de que toda aquisição é um caso especial com muitos recursos contextualmente divergentes”, merecendo por isso ser investigada, em profundidade, por meio de um estudo de caso.

Um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular e a uma investigação dos fenômenos ocorridos sem interferência significativa do pesquisador (YIN, 1984). Pode-se dizer que é um estudo de campo com o objetivo de investigar a relação entre o fenômeno e o seu contexto, tal como proposto na pesquisa destacada neste artigo. O critério utilizado para a seleção do caso foi a possibilidade de acesso às informações, considerada por Nilsson (2002) e Granlund (2003) como uma das maiores dificuldades na realização desse tipo de pesquisa.

Dentre as várias fontes de evidência utilizáveis 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 é composto de 23 questões e baseia-se em variáveis extraídas da literatura, relativas a resultados empíricos de estudos anteriores concernentes ao efeito da cultura nas mudanças do SCG. A escolha dos entrevistados contemplou pessoas de diferentes cargos e níveis, desde o CEO 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. Portanto, a seleção das pessoas foi feita pela capacidade informativa que detêm, ou seja, por tipicidade. 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.

A análise dos dados da pesquisa foi realizada pelo método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas usadas para investigar o conteúdo das mensagens das comunicações linguísticas. Tal análise auxilia a realização de ligações entre a situação analisada e as manifestações da superfície discursiva, por meio de operações de desmembramento e classificação semânticas, sintáticas e lógicas.

De forma a aumentar a validade interna do estudo, procurou-se agregar informações coletadas em outras fontes de evidência. Esse processo é conhecido como triangulação (JICK, 1979). Assim, sempre que possível, as informações advindas de uma fonte foram confrontadas com as de outras, para que fossem confirmadas e avaliadas. Saliente-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 que se pudessem, de maneira mais detalhada, apreender as especificidades de seus negócios (observação não participante). Em um momento posterior, a triangulação envolveu a análise de folhetos informativos, de informações constantes em *web pages*, no *site* da empresa ([www.extratativa.com.br](http://www.extratativa.com.br)), de manuais de procedimentos, qualidade e políticas corporativas, de alguns documentos da empresa anterior e de notícias sobre a aquisição publicadas nos periódicos da época (análise documental). Por motivo de parcimônia, os resultados da triangulação foram expostos ao longo do texto, de modo que as novas informações vão corroborando ou refutando as anteriores. Analisaram-se também as notícias publicadas no jornal interno da

empresa, as tabelas de indicadores dos últimos três anos e as informações obtidas em conversas informais (entrevistas não estruturadas e extra-entrevistas), além das extraídas de contatos posteriores às entrevistas, entabulados com o propósito de complementar dados e de esclarecer as dúvidas remanescentes.

#### **4. APRESENTAÇÃO DO CASO E ANÁLISE DO EFEITO DA CULTURA CORPORATIVA NAS MUDANÇAS DO SCG**

A EMSA, conhecida como Grafite do Brasil, é uma empresa brasileira, do GFP, que concentra suas atividades na mineração e no beneficiamento de grafite natural cristalino de alta qualidade. A planta industrial da EMSA está situada ao sul do Estado da Bahia, no município de Maiquinique, onde a empresa beneficia minério, gerando diversos tipos de grafite com teor de carbono de até 99,97%, utilizados na indústria siderúrgica, na automotiva, em fundições, como lubrificante e para produção de refratários, baterias, tintas, lápis, vernizes, borrachas e produtos químicos (EXTRATIVA METAL QUIMICA, 2008).

A empresa teve início com a aquisição da Mamoré Mineração e Metalurgia Ltda. (MMM) pelo GFP, em 2002 (DNPM, 2003). O GFP é um empreendimento de capital nacional que está presente, hoje, em diversos setores da economia (GFP, 2009). Esse grupo promove investimentos na prospecção, na pesquisa e no desenvolvimento de novos produtos para ampliar a capacidade de produção e para apresentar soluções inovadoras aos seus clientes.

Segundo relatos de antigos colaboradores, a cultura de controle do Grupo Paranapanema, antes da aquisição, não se aplicava ao acompanhamento e controle consistente das atividades da MMM, pois o grupo não acreditava muito no potencial de crescimento da empresa. Adicionalmente, os relatos indicam que ocorreram falhas técnicas e gerenciais que culminaram no fracasso da empresa. Na visão do engenheiro responsável pela supervisão de operações (mineração, almoxarifado e manutenção industrial), a forma de mineração desenvolvida pela MMM acabou por “estrangular” a mina, por gerar excesso de retrabalho e por tornar quase inviável o processo de mineração, em

virtude do sucessivo aumento de custos desse processo.

A diretora administrativo-financeira do GFP, que também é responsável pela área de controladoria da empresa, relata que 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”. A diretora administrativo-financeira disse, também, que as mudanças realizadas depois da aquisição foram extensivas e profundas. Na parte contábil, criou-se uma nova entidade e, do ponto de vista financeiro, buscou-se estabelecer estratégias que permitissem que a empresa se tornasse sustentável ao longo do tempo. Ela explica que a postura e o envolvimento do CEO do GFP foram decisivos no sucesso do negócio, que passou a ser estreitamente acompanhado, circunstância que corrobora o ponto de vista de Nilsson (2002) e de Larsson e Lubatkin (2001).

As mudanças no SCG aconteceram de maneira gradual e descontínua. A nova cultura trazida pela direção do GFP preconizava um maior controle sobre as operações e sobre as finanças corporativas, contabilidade e dispêndios de capital – programa implementado logo depois da aquisição. Assim, os resultados empíricos verificados por Jones (1985a, 1985b) e por Child *et al.* (2001) foram parcialmente confirmados, pois se percebeu que, logo depois da aquisição, houve uma centralização dos controles contábeis, fiscais, tributários, jurídicos, de pessoal, sobre as operações de comércio exterior, as vendas e as compras na Matriz.

A diretora administrativo-financeira explica que, no início das operações da EMSA, o SCG utilizado ainda era bastante simples. O sistema foi se sofisticando ao longo do tempo, para permitir que a empresa acompanhasse as exigências do mercado. A diretora recorda que, “na medida em que os clientes foram exigindo que a empresa fosse certificada é que se começou a ter um controle efetivo [...] porque foram estabelecidas normas e procedimentos para cada departamento”. De acordo com a mesma diretora, o desenho do

SCG atual se iniciou com as ideias trazidas pelo auditor de qualidade, que determinou que todas as atividades fossem controladas por meio de planilhas e que cada segmento fosse monitorado pelo SCG. Durante o processo de integração das atividades da adquirida e da adquirente, percebeu ela, juntamente com o CEO do GFP, “que os funcionários, quando já têm as normas e procedimentos predeterminados, trabalham mais focados”.

Essa diretora pensa que as mudanças existentes nesse processo são naturais e lembra que, no início das atividades, o CEO 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.

A diferença cultural expressa na forma de gerenciar dos dois grupos controladores manifestou-se em diversas áreas da empresa, em especial na produção. O líder de produção do turno da noite, por exemplo, 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 que ocorria muito desperdício. Além disso, afirma que, muitas vezes, eram realizados investimentos de maneira inadequada, que se gastava muito sem objetividade e que os projetos não eram bem elaborados. Esse líder relata que, nos dias de hoje, há mais controles operacionais, de custos, sobre resultados, e que o SCG é orientado para o aumento da lucratividade.

Da triangulação de informações entre a direção e a operação extraiu-se a opinião consensual de que na EMSA a nova cultura de controle, que foi se solidificando depois da aquisição, é orientada para o alcance de resultados vinculados a um processo de melhoria contínua. A direção tem um papel fundamental na implementação e na solidificação dessa cultura, além de buscar definir estratégias condizentes com suas capacidades

corporativas fundamentais, na tentativa de aproveitar as oportunidades que o ambiente apresenta. A esse respeito, o CEO 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 traçada consistia em tornar o negócio lucrativo e promover um aumento de produção e de vendas”. Para o médio e o longo prazo, todavia, buscou-se traçar estratégias e realizar investimentos para tentar tornar a empresa um negócio cada vez mais autossustentável, próspero e promissor. 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 de grafite em um espaço de tempo de pouco mais de sete anos, desde a aquisição.

O envolvimento e a visão do principal executivo, associados a investimentos, capacitação dos funcionários e claras políticas de incentivos, despertaram nas pessoas a sensação de uma forte liderança – que estimulou o comprometimento das mesmas com o alcance dos resultados almejados, em consonância com o pensamento de Hofstede (1978) e de Steil e Sanches (1998). Assim, efetivou-se uma série de mudanças no SCG para facilitar a implementação da estratégia corporativa e incentivar a empresa a atingir seus objetivos de curto e de longo prazo. O gerente geral relata que, “dentre as mudanças observadas depois da aquisição, essa visão, trazida pelo CEO 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”. O objetivo dessas mudanças decorrentes da nova cultura corporativa foi facilitar o acompanhamento da operação em todas as suas fases.

A cultura de controle implementada, em grande parte, pelo CEO do GFP incentiva as pessoas a se sentirem integradas. A maioria das grandes decisões é centralizada, mas “o gerenciamento da rotina do dia a dia da empresa é feito através de reuniões entre os líderes dos diversos setores, que discutem quaisquer

problemas que possam ter ocorrido” (EXTRATIVA METAL QUÍMICA, 2008:7). Essas reuniões também servem para que os líderes proponham programas de melhoria, acordem as melhores soluções e balizem o processo de melhoria contínua do SCG da EMSA. Segundo a gerente administrativa, esse processo é hoje uma constante na empresa, nas questões voltadas às operações e às pessoas. Ela relata que, na atualidade, os líderes são avaliados pelos pares em um processo de busca de desenvolvimento de competências e capacidades. Explica ainda que, depois da aquisição, o nível de cobrança dos superiores aumentou, mas que as pessoas se ajudam mais e que a direção oferece um suporte para que elas possam se aperfeiçoar, melhorando sua produtividade.

No momento da realização da pesquisa, a triangulação efetuada entre os documentos e os depoimentos permitiu observar que uma das formas que a direção da EMSA encontrou para estimular as pessoas reside numa função clássica do SCG, que consiste no sistema de punições e recompensas estabelecido na empresa. Um exemplo disso é que os colaboradores receberam, como reconhecimento pelo recorde de produção, uma premiação em dinheiro e uma festa de confraternização, que reforçou a integração das pessoas, fato corroborativo, aliás, do pensamento de Barros (2003). Esta autora destaca a importância de celebrar as pequenas vitórias para estimular as pessoas e para fortalecer os vínculos pelos quais se exerce o controle cultural.

Ao longo do tempo, a adquirente modificou as práticas gerenciais e o SCG da adquirida e promoveu, por meio de diferentes mecanismos, um processo de integração das funções organizacionais, das pessoas e das atividades da EMSA e de sua matriz. O SCG foi importante nesse processo, por facilitar a transmissão de informações, por melhorar a qualidade da comunicação, por fornecer os parâmetros para a avaliação e mensuração do desempenho, por promover a integração da estrutura organizacional, por facilitar o processo de implementação estratégica e, principalmente, por colaborar para o encontro e a mescla cultural.

Em sintonia com o pensamento de Jones (1985a), portanto, observou-se que a importância

do SCG, nesta aquisição, veio de sua aptidão para facilitar a integração organizacional, para motivar as pessoas, para auxiliar os processos decisórios e prover a mensuração do desempenho. No caso estudado, percebeu-se, também, que o SCG adotado na adquirida foi útil para o acompanhamento e a melhoria das operações e para o alcance dos resultados almejados pela transação.

Os aspectos culturais e a gestão de pessoas, aliados à maneira de exercício do controle, tiveram uma importância significativa no alcance dos resultados depois da compra, fato que confirma as conclusões de Child *et al.* (2001), Larsson e Lubatkin (2001) e Barros (2003). A diretoria utilizou uma política de incentivos, associada a investimentos e a um maior nível de cobrança, para alcançar tais resultados. Foram estabelecidos objetivos claros, metas com prazos definidos, a par de um sistema de recompensas e punições bem delineado, para fortalecer a nova cultura de controle implementada na adquirida. O SCG passou a facilitar a mensuração do desempenho e a identificação dos problemas, além de promover uma maior comunicação entre os diversos níveis hierárquicos.

Contudo, a triangulação interna realizada entre diferentes colaboradores evidenciou que alguns relatos informais e o depoimento de um funcionário do departamento comercial indicaram que a direção atual, em algumas ocasiões, não deu aos funcionários a importância que deveria ser dada. Esse funcionário referiu que algumas vezes os prêmios prometidos não foram pagos integralmente e que o estilo gerencial da direção acabou inibindo algumas boas ideias, desvalorizando o esforço dos colaboradores. Outras pessoas disseram que se sentem pouco valorizadas, o que parece afetar a eficácia do controle cultural. Alguns relatos informais indicaram também que a forma adotada pela direção para promover o aumento de produção foi a desses incentivos e que, uma vez alcançados os resultados, o interesse em recompensar os colaboradores se esvaiu, o que prejudicou o processo de aculturação. Segundo Larsson e Lubatkin (2001), a aculturação nas aquisições consiste em um processo cooperativo para integrar as culturas organizacionais. Como essa integração depende da forma pela qual o processo é

gerenciado pelos compradores, do envolvimento das pessoas e do uso de mecanismos de controle formais e informais para ativar os benefícios potenciais da mescla cultural, a confiança das pessoas pode ter sido abalada pela atitude da adquirente.

Segundo Calori *et al.* (1994) e Larsson e Lubatkin (2001), o uso de mecanismos formais e informais de controle é complementar na promoção da aculturação, podendo reduzir as rupturas no processo de integração, fazendo-o transcorrer de maneira mais harmônica. Isso seria possível, em parte, porque esses mecanismos ajudariam a introduzir a cultura de controle da adquirente na adquirida e a promover a integração das funções organizacionais. Nesse sentido, a triangulação mostrou que a direção da adquirente se esforçou para que essa integração não fosse abalada e para que as pessoas continuassem motivadas; no entanto o resultado da última auditoria da qualidade, realizada em março de 2009, apontou 10 não conformidades provenientes de falhas que, em grande parte, poderiam ter sido evitadas. Alguns relatos indicaram que as pessoas não se prepararam adequadamente para receber o auditor e não agiram de forma preventiva para detectar e eliminar os problemas antes que fossem apontados em uma auditoria – evidenciando também certa desmotivação e ressentimento, decorrentes de não terem sido pagos alguns bônus. Outros relatos, em contrapartida, indicaram que essa questão estava sendo resolvida e que o não pagamento de parte do valor prometido ocorreu em razão da forma pela qual os resultados foram atingidos, sem preocupação com o padrão de qualidade da empresa – o que gerou reclamações de clientes e retrabalho. Desse modo, percebeu-se que o impacto negativo da falha da direção no uso de alguns mecanismos formais de controle característicos do SCG – como o sistema de premiações e recompensas – acabou, na prática, sendo minimizado.

Durante a realização da pesquisa, a análise documental e do microambiente organizacional permitiu observar que a certificação da qualidade total ocorrida em março de 2006 (IGB, 2008) foi um marco na reconfiguração das políticas da EMSA, afetando, significativamente, a cultura de controle existente hoje na empresa. A nova cultura de controle contempla a identificação dos

membros da empresa com os valores e os objetivos corporativos por meio de uma organização, mais apurada, de uma integração mais perfeita entre as áreas e funções organizacionais, de uma maior aproximação entre os colaboradores e os líderes e, ainda, de uma definição clara dos resultados esperados. Tal cultura foi afetada pela reestruturação provocada pela aquisição, pela mudança na postura gerencial, pelas transformações no processo produtivo, pelo mapeamento das operações e, também, pelo envolvimento das pessoas com os objetivos definidos. A implementação do Programa de Qualidade (PQ) foi precedida por um longo trabalho de uma consultoria especializada, que contou com a participação de pessoas advindas desde a operação até a presidência. A contratação de consultorias ajudou a empresa a se organizar e a atingir os resultados esperados de forma mais rápida, provando-se, assim, sua relevância no alcance dos objetivos visados pela aquisição, como apontado por Jones (1985a, 1985b). A consultora responsável pela implantação do PQ relata que o comprometimento das pessoas dos níveis estratégico, tático e operacional foi fundamental no sucesso da transação, especialmente da diretoria, fato que também corrobora os achados de Jones (1985a, 1985b).

Na pesquisa desenvolvida, observou-se que os incentivos oferecidos pela empresa reforçaram a integração e uso de mecanismos informais de controle, em consonância com os achados de Jones (1985a) – que constatou que o SCG não é puramente mecânico, por influenciar e ser influenciado pelo comportamento humano, razão pela qual é preciso analisá-lo no ambiente em que ele está inserido – e de Larsson e Lubatkin (2001) – que verificaram que, nas aquisições, os controles culturais incluem os esforços de integração, os sistemas de comunicação informais e as forças-tarefas organizadas para promover a cooperação. Nesse sentido, verificou-se que a direção utiliza todas essas formas de exercício do controle cultural, e em especial o sistema de comunicação informal, para controlar o comportamento das pessoas e para monitorar o desenvolvimento das atividades e dos processos. Os resultados observados ainda são ratificados pelos de Calori *et al.* (1994), que verificaram que os mecanismos formais e informais de controle são a base e o principal meio de relacionamento, de integração e

de assimilação cultural entre a adquirente e a adquirida.

A pesquisa permitiu também observar que algumas mudanças já foram consolidadas, ao passo que outras ainda estão em processo, para promover maior integração organizacional e para proporcionar maior agilidade na tomada de decisões, como a implantação de um sistema de informações denominado “Regente” – que será usado para auxiliar no controle da empresa, para permitir um melhor acompanhamento do desempenho financeiro e dos processos e para ajudar a solidificar a nova cultura de controle que está sendo introduzida, além de permitir que as pessoas aprendam com o novo sistema e criem o hábito de usá-lo. Assim, quando for feita uma migração para um sistema mais adequado, as pessoas já poderão ter certo *know-how* para operá-lo e algum conhecimento de seu funcionamento e de suas deficiências, o que pode ajudar na escolha e na implementação do próximo sistema.

Assim, observa-se que, atualmente, o SCG da EMSA se baseia nos tradicionais indicadores de controle, mas os complementa com outros orientados para os fatores ambientais e estratégicos e para a satisfação dos *stakeholders*, em sintonia com o pensamento de Gomes e Salas (1997). Os resultados observados indicaram 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, mas ainda 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, além das questões relativas ao clima organizacional, à gestão de pessoas, à manutenção e à melhoria da posição competitiva da empresa.

De forma a aumentar a validade interna do estudo, vincularam-se as informações coletadas nas entrevistas intergrupos e intragrupos com a análise documental, as visitas à fábrica e ao escritório da empresa, onde foram constatados dois fatores que permitiram que a adquirente exercesse o controle cultural sobre as pessoas da adquirida: a consciência que têm as pessoas de seu papel na empresa e a relevância da EMSA na vida econômica da região. Exemplos do exercício do

controle cultural no aumento do comprometimento, na mudança de postura dos funcionários e no estímulo ao autocontrole – que pode ser considerado como uma evolução da forma de exercício do controle cultural – foram observados no relato do grupo de colaboradores, que afirmaram que o atual SCG possibilita que as pessoas saibam “o que está acontecendo no dia a dia da empresa e permite que todos visualizem, por meio de gráficos, o que foi produzido, como foi produzido e quais os motivos das paradas”. O líder de produção da tarde, por exemplo, explica que, embora o SCG ainda necessite de melhorias, a EMSA tem o controle das atividades e dos processos. O líder de produção do turno da noite lembra que, em comparação com a situação anterior (MMM), as coisas agora são mais organizadas, que ele nunca teve acesso a esse tipo de informações e que, naquela época, não ficou jamais sabendo de controles como os que existem atualmente. Esse líder relata que o SCG atual não é para uso exclusivo da diretoria ou dos gerentes, mas de todos os funcionários, que passaram a ter conhecimento e interesse em ‘tudo que se passa na fábrica’. Afirma ainda que, ao lado do refeitório, há um quadro que apresenta a produção diária e a meta de cada um, por dia. Esse líder lembra que já houve casos de colegas de trabalho de outras áreas que, ao acompanharem os números diários dos relatórios dos quadros de aviso, vieram interrogá-lo sobre o que estava acontecendo em sua área, pois perceberam que algo havia impactado negativamente a produção.

Da análise dos depoimentos intragrupos inferiu-se que a direção fica muito satisfeita com a postura dos colaboradores e demais líderes e que estes têm uma profunda identificação com o corpo diretivo, que estimula as pessoas a se autocontrolarem. O líder de produção do turno da noite recorda que “esse controle realizado pelos colegas é muito bom, porque as pessoas sentem que há uma preocupação dos demais membros da empresa, mesmo que de outros setores e áreas, com aquilo que se passa nos demais centros de responsabilidade”. Esse tipo de afirmativa ajuda a confirmar a premissa de Anthony e Govindarajan (2003), que destacam que o controle nas empresas não ocorre primordialmente em consequência de ações externas, das instruções específicas dos superiores, mas sim dos próprios julgamentos dos funcionários, que lhes indicam as ações mais

apropriadas. Complementando, o líder de produção do turno da noite recorda que, na época da MMM, não havia esse tipo de controle, nem tinham as pessoas preocupação com o bem-estar das demais e com o andamento dos processos e das atividades, mas sim com o cumprimento do horário de trabalho.

Constatou-se que a existência desse autocontrole foi possível também em consequência: (a) de a EMSA ser uma das maiores empregadoras da região; (b) da valorização e do reconhecimento que os empregados sentem; (c) do *status* local alcançado por trabalharem na empresa; (d) dos desafios a que são expostos e da satisfação que sentem em superá-los; (e) das perspectivas de futuro que vislumbram na empresa; (f) de as coalizões dominantes terem sido integradas no sistema de gestão da empresa; e (g) do fato de a adquirida ser hoje considerada uma empresa de sucesso (aspecto considerado o mais importante por todos os grupos entrevistados). Nesse sentido, observou-se que as pessoas que lá trabalham sentem orgulho de pertencer a uma empresa tida como vitoriosa e se sentem responsáveis, de um modo especial, por isso. Em uníssono, as pessoas que trabalharam na empresa antes da aquisição relataram que se sentem felizes por ver a empresa crescendo, atualmente, depois de ter sido fechada duas vezes, no passado. Elas acreditam que, em virtude da mudança que se verificou no estilo gerencial da EMSA, agora podem mostrar e desenvolver seu potencial, por serem constantemente estimuladas a opinar e a oferecer parte de seus conhecimentos e experiências à busca de um desafio que se tornou uma marca da empresa: a melhoria contínua.

## 5. CONCLUSÕES

Ao lado da relevância alcançada pelo estudo sobre F&A, observa-se que grande parte dessas transações não é bem-sucedida, que as condições preexistentes quase não podem explicar o desempenho posterior à união e que a gestão pós-aquisição colabora para o sucesso de tais transações, na lógica da geração de valor. Um dos desafios empresariais com que se defronta a gestão pós-aquisição, por sua vez, consiste na capacidade dos executivos de implementar o SCG e as medidas necessárias para assegurar, dentro do

possível, que os objetivos da aquisição sejam atingidos e que o choque cultural entre a adquirente e a adquirida seja minimizado. Nesse sentido, o SCG deveria ser um processo permanente, executado em todos os níveis, funções, projetos e atividades organizacionais, com o propósito de promover a congruência dos objetivos pessoais e empresariais.

O objetivo da pesquisa descrita neste artigo foi analisar o efeito da cultura corporativa nas mudanças ocorridas no SCG da EMSA após sua aquisição pelo GFP. Nesse intuito, foram descritas e discutidas as principais abordagens de SCG e a influência das aquisições e dessa cultura nesse sistema. Verificou-se que o novo SCG introduzido na adquirida era exercido por mecanismos formais e informais, com o propósito de promover a integração funcional das áreas, dos processos, das pessoas e das atividades, buscando, desse modo, otimizar a utilização dos recursos materiais, financeiros, tecnológicos, intelectuais e produtivos, voltados a uma maior competitividade empresarial.

Os resultados encontrados corroboram estudos internacionais e expandem o conhecimento do tema, além de ajudar a preencher uma lacuna que se nota nas pesquisas sobre a realidade empresarial brasileira. Ao fim da investigação, constatou-se que a antiga cultura de controle era caracterizada por um alto grau de autonomia em relação à matriz, por fartos recursos que, por vezes, eram mal utilizados, e pela ausência de uma estratégia clara, com objetivos definidos. A nova cultura de controle estabelecida, porém, embora ainda necessite de maior profissionalização administrativa e de maior formalização do planejamento estratégico, preconiza um estilo gerencial diferente do anterior, que está fortemente vinculado à figura do CEO do GFP, o qual exerce uma liderança carismática sobre as pessoas. Na atual gestão, as pessoas associam o sucesso da empresa com o estilo gerencial do CEO e têm dele uma visão, de certo modo, paternal – reforçando a forma atual de exercício de controle, que é predominantemente familiar, mas mesclado com alguns indicadores de controle por resultados.

O SCG da época da MMM era bastante confuso, rudimentar, precário e com baixa

qualidade informacional. Depois da aquisição, percebeu-se uma ruptura na antiga cultura de controle, que permitia uma baixa organização, uma separação de áreas e funções organizacionais e um distanciamento entre colaboradores e líderes. Atualmente, o SCG da EMSA se baseia nos tradicionais indicadores econômicos, financeiros, de qualidade e de produtividade, mas os complementa com outros, relativos aos fatores ambientais, à posição competitiva da empresa, à satisfação dos clientes com os produtos oferecidos pela companhia e aos interesses dos *stakeholders*. A nova cultura de controle, que foi se solidificando nessa empresa, recorre a mecanismos formais e informais de controle para efetuar (1) a mensuração de desempenho; (2) a correção dos processos; (3) a sistematização das atividades; (4) o planejamento; (5) a transmissão de informações e comunicação; (6) o estímulo a comportamentos adequados; e (7) a interiorização, nos indivíduos, dos valores compartilhados pelo grupo. Essa interiorização formou, no caso estudado, o que os estudiosos denominam autocontrole.

Ao longo da investigação, constatou-se uma série de mudanças no SCG adotado na empresa, decorrente da nova estratégia corporativa, da integração da nova estrutura organizacional e da cultura de controle do GFP sobre as atividades da adquirida. No caso analisado, percebeu-se, todavia, que a maioria das mudanças ocorridas no SCG foi decorrente, direta ou indiretamente, da estratégia de crescimento da empresa – que já fez dela a segunda maior produtora mundial do produto que fabrica. Assim, concluiu-se que ocorreram: (1) mudanças no SCG da adquirida decorrentes da nova cultura voltada para resultados, introduzida pela adquirente, que buscava fazer que a empresa adquirida se tornasse, em um prazo de dez anos, a líder mundial no fornecimento do produto que fabrica; e (2) modificações no controle de produção, financeiro, de qualidade e sociocultural, para possibilitar a implementação da nova cultura.

Diante do exposto, e em razão das limitações investigativas desta pesquisa, faz-se necessário que sejam realizadas novas investigações sobre as mudanças no SCG pós-aquisição em diferentes contextos, para aprofundar a relação dessas mudanças e avaliar o efeito de outras variáveis

contingenciais, especialmente a cultura de controle, integração ou tecnologia, sobre as transformações do SCG.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Management Control Systems*. 11. ed. New York: McGraw Hill, 2003.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARROS, B. T. (Org.). *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

BARROS, B. T. (Org.). *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

BARROS, B. T.; RODRIGUES, S. B. Compreendendo a dimensão cultural. In: BARROS, B. T. (Org.). *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

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: Ed. Atlas, 2003.

CALORI, R.; LUBATKIN, M.; VERY, P. *Control mechanisms in cross-border acquisitions: an international comparison*. Special Issue on Cross-National Organizations Culture. European Group for Organizational Studies, 1994.

CAMARGOS, M. A. *Fusões e Aquisições de Empresas Brasileiras: Criação de Valor, Retorno, Sinergias e Risco*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 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. New York: McGraw Hill-Irwin, 2006.

- COSTA JUNIOR, J. V.; MARTINS E. Retornos anormais versus performances operacionais anormais de firmas brasileiras envolvidas em fusões e aquisições no período de 2002 a 2006. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2008. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- DNPM. Departamento Nacional de Produção Mineral. Diversos acessos de 2003 a 2009. Informações de 2000 a 2008. Disponíveis em: <[www.dnpm.gov.br](http://www.dnpm.gov.br)>.
- EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 14, p. 532-500, 1989.
- EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A. (EMSA). *Manual da Qualidade*. Documento interno. Grupo FASA Participações, 2008.
- 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 internacionalized firm: the case of Praxair Inc. 2000*. Disponível em: <<http://www.estacio.br/revistamade>>.
- 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. <<http://dx.doi.org/10.1108/09513570310472822>>.
- GRUPO FASA PARTICIPAÇÕES (GFP). *Manual de Políticas Corporativas*. Documento interno. 2009.
- HOFSTEDE, G. H. The poverty of management control philosophy. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 450-461, 1978.
- INFORMATIVO DA GRAFITE DO BRASIL (IGB). Material de divulgação. Edições de março de 2005 a dezembro de 2008. Grupo FASA Participações, 2008.
- JICK, T. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, p. 602-610, 1979. <<http://dx.doi.org/10.2307/2392366>>.
- 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, 1985 b. <[http://dx.doi.org/10.1016/03613682\(85\)90022-4](http://dx.doi.org/10.1016/03613682(85)90022-4)>.
- 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. <[http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90015-7](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(85)90015-7)>.
- KRUGMAN, P. R.; OBSTEFELD, M. *Economia internacional – teoria e política*. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- LARSSON, R.; LUBATKIN, M. Achieving acculturation in mergers and acquisitions: an international case survey. *Human Relations*, v. 54, n. 12, p. 1573-1607, 2001. <<http://dx.doi.org/10.1177/00187267015412002>>.
- 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, June de 2002.
- 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. cap. 3.
- STEIL, A. V.; SANCHES, E. N. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM

ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

TRICHES, D. Fusões, Aquisições e Outras Formas de Associação entre Empresas no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA-USP, v. 31, n. 1, p. 14-31, jan./mar. 1996.

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

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). *World investment report 2009*. New York: United Nations, 2009.

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

## **7. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

EXTRATIVA METALQUÍMICA S. A. (EMSA). *Folder da empresa*. Material de divulgação. Grupo FASA Participações, 2009.

EXTRATIVA METALQUÍMICA S. A. (EMSA). *Tabela de indicadores: 2004 a 2009*. Documento interno. Grupo FASA Participações, 2009.

