

**Mudança na Configuração Estrutural em Aquisição de Empresa Nacional por
Multinacional**

Ubiratã Tortato (PUCPR) ubirata.tortato@pucpr.br

Jansen Del Corso (PUCPR) del.corso@pucpr.br

Revista de Administração da UNIMEP, v. 6, n. 2, Maio / Agosto – 2008

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/39>

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

RESUMO

O presente artigo busca identificar mudanças na estrutura de uma organização que passou por processo de aquisição. O caso em estudo é a aquisição de uma empresa brasileira por outra americana. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso descritivo-qualitativo, com obtenção de dados em fontes primárias e secundárias. Os resultados revelados pela análise permitiram identificar significativas alterações na configuração estrutural da organização. Antes da aquisição havia alta complexidade e centralização e baixa formalização, depois da aquisição encontrou-se alta formalização e baixa complexidade e centralização.

Palavras-chave: estrutura organizacional, aquisição, organizações

ABSTRACT

The present article searches for the identification of changes in the structure (design) of an organization that has passed through the process of acquisition. The case in study is the acquisition of a Brazilian company by a North-American company. The method that characterizes this research is the descriptive-qualitative case study, with data gathered from primary and secondary sources. The results revealed by the analysis allowed us to identify significant modifications in the structural configuration of the organization in question. Prior to the acquisition, there was a high complexity and centralization and a lower formalization; after the acquisition, it was found a high formalization and a lower complexity and centralization.

Key words: organizational structure, acquisition, organizations.

1. INTRODUÇÃO

O estudo da mudança tem evoluído de forma significativa no campo das organizações. Dessa forma, a análise organizacional acaba tornando-se mais complexa, em função do aumento do número de variáveis que se deve considerar. Novas tecnologias, novos processos e sistemas informatizados de controle são alguns dos fatores que geram transformações organizacionais. Manter-se a par desses fatores e, ao mesmo tempo, pensar estrategicamente sobre o futuro da organização torna-se cada vez mais problemático. Por sua vez, o fenômeno da globalização gera pressões contínuas sobre as organizações por mudanças (LEPPIT, 2006).

Nesse contexto a realidade brasileira é especificamente complexa. A grande mudança em curso desde o início da década de 90, quando o país passou a participar mais efetivamente do mercado globalizado, acarretou transformações significativas nas relações intraorganizacional e interorganizacional. Antes desse período de intensificação de pressões

para mudança, o mercado era fechado, relativamente imune à concorrência internacional. Eram tempos em que promover melhorias de processo ou de qualidade não tinha grande apelo, em função do mercado cativo à disposição. Os tempos mudaram e a necessidade de adaptação também. A imprevisibilidade e a mudança rápida são características do atual ambiente organizacional e podem ser fatores decisivos na sobrevivência das empresas. Dessa forma, a análise da mudança constitui-se fator central no estudo das organizações.

A mudança pode variar em intensidade, dependendo do grau de conhecimento do ambiente que a organização possui. A configuração estrutural pode viabilizar, ou não, processos de mudança. A constituição de estruturas aptas a mudar é, portanto, uma tarefa que preocupa dirigentes organizacionais. Na análise da literatura especializada sobre o assunto é possível encontrar comparações entre a estrutura organizacional e a estrutura de um edifício. Esse tipo de comparação acaba transmitindo a sensação de que a estrutura é algo fixo e estático; entretanto abordagens mais recentes dão à estrutura maior flexibilidade, a fim de poder melhor se adaptar a mudanças ambientais.

Nesse contexto, a configuração estrutural possui papel fundamental nos destinos da organização. É de se esperar, portanto, adaptações na estrutura perante a necessidade de adequar-se a mudanças ambientais. Essas mudanças ambientais podem dar-se de várias formas: desde regulamentações governamentais, restringindo ou ampliando o tamanho do mercado, até a simples obsolescência do produto ofertado.

Para diminuir as incertezas do ambiente, muitas organizações têm optado por adquirir ou fundir-se a outras empresas. Os motivos são vários: diminuição de custos, aumento de fatia de mercado, atualização tecnológica, sinergia de vendas e outros. Verifica-se, também, que grande número dessas aquisições é de empresas nacionais por estrangeiras. Em parte foi o resultado da abertura da economia, quando muitas empresas nacionais se viram ameaçadas pela entrada de produtos estrangeiros e acabaram por perder competitividade. As organizações multinacionais, percebendo o potencial do mercado consumidor, começaram a se instalar no país, via construção de plantas ou por meio da aquisição de empresas nacionais, que atuavam no segmento de interesse. Em especial os segmentos: bancário, de telecomunicações, energia, supermercados, autopeças e informática. Afora o interesse internacional, muitas organizações perceberam que só poderiam permanecer competitivas se adquirissem seus concorrentes nacionais ou se juntassem forças para conter a investida do capital externo, acarretando um *boom* de processos de fusões e aquisições nos últimos quinze anos.

Assim, o objetivo dessa pesquisa é identificar as principais alterações na configuração estrutural de empresa nacional adquirida por empresa multinacional. O estudo se deu no estado do Paraná e a empresa multinacional adquirente é americana. Analisaram-se mudanças em termos de Complexidade, Formalização e Centralização passados dois anos da aquisição. Para tanto o artigo está estruturado da seguinte forma: introdução, base teórico-empírica, metodologia, análise dos dados e considerações finais.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

As aquisições surgem como forma de enfrentar os desafios gerados pelas mudanças na economia, tecnologia, concorrência, regulamentação e padrões de propriedade (NADLER; LIMPET, 1994). Essas mudanças podem ocorrer em diversas fases do ciclo de vida de uma organização. Estudos empíricos apontam para altas taxas de insucesso nos processos de implementação de fusões e aquisições (ULLRICH *et al.*, 2005, MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, CARTWRIGTH; COOPER, 1993). Apesar das altas taxas de insucesso, poucos estudos de caso foram feitos com o fim de estabelecer suas causas (OLIE, 1994). De forma geral, o enfoque teórico em aquisições se dá em escala e sinergia, em que a combinação de duas empresas pode oferecer vantagens estratégicas significativas, devido à complementaridade de pontos fortes, competências, posições de mercado, ativos, produtos e tecnologia (NADLER; LIMPET, 1994), ganhos operacionais (KLOECKNER, 1994) e aprendizagem organizacional (VILLINGER, 1996).

Já o estudo das configurações estruturais dentro da Teoria das Organizações é significativo. As estruturas organizacionais são estabelecidas para atender basicamente às seguintes funções: realizar produtos e atingir metas, regular o comportamento das pessoas que compõem a organização e definir a distribuição e o exercício do poder nas organizações. Sua maior ênfase deu-se principalmente durante as décadas de 60 e 70. As relações entre estrutura e tamanho, tecnologia e estratégia foram o principal foco de atenção dos pesquisadores (DONALDSON, 1987, BART, 1986). Com o tempo, os estudos acabaram por se direcionar para assuntos como ambiente e cultura e atualmente sobre os setores econômicos emergentes, em particular os baseados na internet (SINE *et al.*, 2006).

Uma primeira noção de estrutura é apresentada por Blau (*apud* HALL, 1984, p.37): “as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as

relações de papel entre estas pessoas”. Ghoshal e Nohria (1993) dão a entender que a estrutura organizacional representa um conjunto de relações entre indivíduos, grupos e unidades e que muitos padrões de comportamento podem emergir dentro da mesma estrutura formal. Por sua vez, Mintzberg (1995, p.10) entende a estrutura como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas ”. Ranson, Hinings e Greenwood (1980), fazem uma coletânea de conceitos de estrutura e a entendem como configuração normal de regras, procedimentos e atividades: caracteristicamente duradoura e persistente, a estrutura tem como aspecto dominante a sua regularidade padronizada.

A configuração estrutural se caracteriza por algumas dimensões. Na literatura, entre outras possíveis, três são especialmente consideradas relevantes como as que melhor a representam: a complexidade, a formalização e a centralização (MACHADO-DA-SILVA; ALPERSTEDT, 1995, WONG; BIRNBAUM-MORE, 1994, VAN DE VEM, 1976, CHILD, 1974). A seguir serão especificadas cada uma das dimensões acima referenciadas.

Complexidade. Para Hsu, Marsh e Mannari (1983) a complexidade é freqüentemente vista como a principal característica das organizações modernas e também como importante determinante dos outros aspectos da estrutura, sendo também fortemente correlacionada à geração de problemas de coordenação e controle organizacional. A complexidade de uma estrutura refere-se ao grau de diferenciação que existe na organização (ROBBINS, 1990); pode ser entendida como a divisão do trabalho, os títulos dos cargos, as múltiplas divisões e os níveis hierárquicos, ou seja, a maneira como se apresenta a divisão horizontal e vertical do trabalho (OLSON et al., 2005; WONG; BIRNBAUM-MORE, 1994). Zey-Ferrel (1979) acrescenta ainda a diferenciação espacial.

Para Zey-Ferrel (1979) a diferenciação horizontal do trabalho engloba a divisão de funções, a divisão de trabalho e a divisão do conhecimento. Para Saavedra (1995) organizações mais horizontalizadas permitem maior integração entre as operações, ao passo que, organizações mais verticalizadas tenderiam a isolar as ações. A diferenciação vertical trata da estratificação hierárquica, que compreende o número de níveis de trabalho em uma organização (WONG; BIRNBAUM-MORE, 1994). Para mensurar este atributo estrutural, é necessário contar o número de níveis hierárquicos que separam o principal executivo da organização dos empregados que trabalham na produção (ROBBINS, 1990). Por fim, a

diferenciação espacial é a localização da organização e as suas subsidiárias ou escritórios comerciais em diferentes áreas geográficas (ZEY-FERREL, 1979).

Formalização. A formalização é uma das características da organização burocrática tipificada por Weber (2002) e refere-se às normas organizacionais (OLSON *et al.*, 2005). Segundo Machado-da-Silva e Alperstedt (1995, p.322) corresponde “as regras escritas, em termos de tipo, especificidade (nível de detalhamento) e abrangência (níveis e áreas de incidência)”. As organizações de forma geral não nascem formalizadas. Elas adquirem essa característica conforme a necessidade de adequarem-se a seu crescimento e tamanho (WALSH; DEWAR, 1987).

Walsh e Dewar (1987) caracterizam a formalização por suas duas conseqüências: produzir eficiência e manter o poder e influência dos administradores. Para Mintzberg (1995), as organizações formalizam o comportamento para reduzir a sua variabilidade, com a finalidade última de predizê-lo e controlá-lo; é a maneira que as organizações encontram para prescrever o processo de trabalho e separá-lo entre os seus membros.

O comportamento nas organizações formaliza-se de três maneiras (MINTZBERG, 1995):

- a) pela posição, quando as especificações são associadas à função em si mesma,
- b) pelo fluxo de trabalho, quando as especificações são associadas ao trabalho,
- c) e finalmente, por regras, quando as especificações são emitidas para o geral.

Centralização. A terceira das dimensões da estrutura, neste estudo, é a centralização. Definida como “o nível hierárquico no qual as decisões são autorizadas, mesmo se mais tarde elas são homologadas em um nível superior” (RODRIGUES; SÁ, 1984, p. 163), ou seja, refere-se à distribuição de poder nas organizações (OLSON *et al.*, 2005). Essa posição também é compartilhada por Machado-da-Silva e Alperstedt (1995, p.313) que entendem que centralização se refere “à distribuição de autoridade ou poder decisório nas organizações”.

Para Zey-Ferrel (1979) a dimensão estrutural de centralização pode medir dois tipos de decisões: as decisões de trabalho e as decisões relacionadas à política e à alocação de recursos. Deresky (1994) acrescenta que outros elementos-chaves para a distribuição de poder são a velocidade com que as decisões devem ser tomadas e a abrangência das decisões. Wally e Baun (1994) indicam, em sua pesquisa bibliográfica, que em organizações mais centralizadas as decisões tendem a ocorrer mais rapidamente. Esse fato decorre de uma menor

necessidade de consulta a outros membros da organização. Os mesmos autores acrescentam que freqüentemente organizações em situação difícil ou sob ameaça tenderiam a aumentar a centralização para, presumivelmente, tomarem as decisões mais rapidamente. Child (1972) acrescenta que parece existir uma correlação negativa entre centralização e formalização. Quanto maior a formalização de uma organização, menos centralizadas serão as tomadas de decisão. Aparentemente a existência de regras implica maior confiança na descentralização da decisão.

3. METODOLOGIA

O delineamento de pesquisa utilizado foi o estudo de caso simples, descritivo-qualitativo, do tipo seccional, sendo que a análise se deu ao longo de um período de tempo pré-determinado. Visitas assistemáticas à organização foram utilizadas como fator de ambientação às características organizacionais e seu contexto, propiciando as primeiras informações sobre a empresa. Os dados secundários foram obtidos por meio da consulta a internet e documentos organizacionais: manuais, políticas de procedimentos etc. Além disso, esses dados foram úteis para a composição do roteiro de entrevista semi-estruturada utilizado como fonte primária. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e observação não participante, após a realização das visitas e obtenção dos dados secundários.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com quatro dirigentes e três ex-dirigentes da organização e objetivaram complementar e confirmar os dados secundários anteriormente observados. Na realização das entrevistas foram utilizados dois roteiros básicos que orientaram a coleta de informações e deixaram certa margem de flexibilidade, para tornar possível a captação de outras observações dos entrevistados. A utilização de dois roteiros deu-se em função de haver dois grupos distintos de entrevistados, dirigentes e ex-dirigentes. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos, sendo gravadas e posteriormente transcritas.

O rastreio dos dados secundários deu-se por meio da análise documental, Bardin (1977, p.45). Os dados primários foram tratados por meio de análises descritivas e de conteúdo (RICHARDSON, 1989).

4. SITUAÇÃO EM ESTUDO

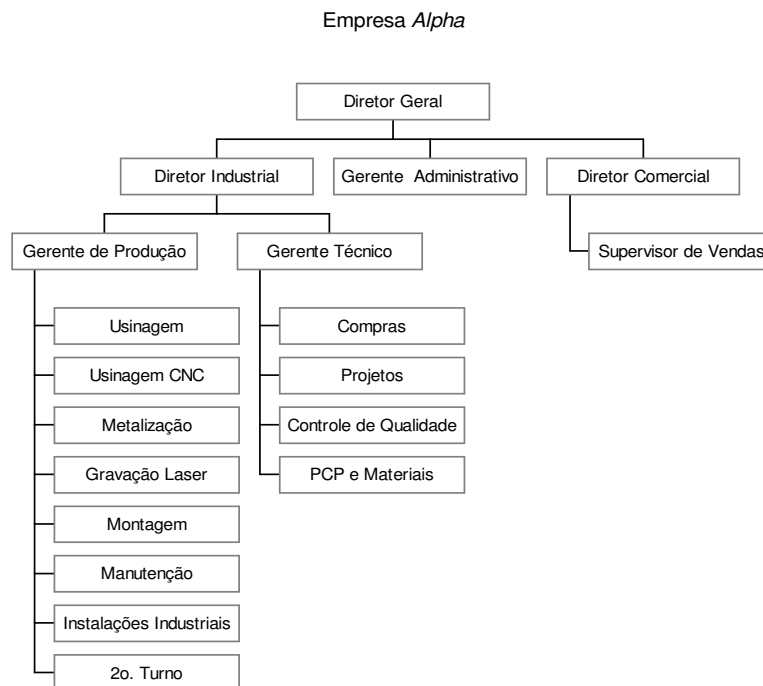
A organização que serve de fonte para este estudo será tratada com o nome fictício *Alpha*. A empresa *Alpha* foi constituída na cidade de Curitiba, PR, a partir da experiência de um de seus dois sócios no setor de fornecedores da indústria gráfica no início da década de 80. A empresa atuava num setor que até então era mal atendido e que após o plano cruzado, em 1986, apresentou sinais de crescimento acima da média do mercado. A empresa foi moldada com base no conhecimento técnico do Diretor Geral e no seu relacionamento com o mercado. Além disso, foi de fundamental importância a percepção das alterações tecnológicas que ocorriam no mercado internacional e a rapidez na tomada de decisões. Esses fatos fizeram com que eventuais concorrentes desistissem de atuar diretamente no país em função dos investimentos necessários e da tradição em qualidade alcançada pela empresa *Alpha* ao longo do tempo. A empresa desde sua fundação apresentou resultados positivos e baixo endividamento tendo chegado a uma área construída de seis mil metros quadrados. Entretanto, após a abertura do mercado no início dos anos 90 a possibilidade de entrada de concorrentes de peso, a necessidade de investimentos cada vez maiores em tecnologia, a dependência de fornecedores e o desconforto com a situação societária, levaram a decisão de venda da organização. A organização *Alpha* foi vendida para um grupo americano que será tratado como grupo *Beta*. O grupo *Beta* está listado entre as 500 empresas da revista *Fortune* e atua em mais de 40 países em diversos segmentos industriais, um dos quais é a área de atuação da empresa *Alpha*. Além disso, o grupo *Beta* é um dos principais fornecedores de máquinas e insumos para esse segmento. Quando da venda a empresa *Alpha* contava com aproximadamente 108 funcionários e tinha um faturamento de aproximadamente US\$ 5 milhões /ano.

Como já descrito na introdução o objetivo desse artigo é verificar as alterações na configuração estrutural da empresa após processo de aquisição. A configuração estrutural foi estudada a partir de suas três principais dimensões: complexidade, formalização e centralização (MACHADO-DA-SILVA; ALPERSTEDT, 1995, WONG; BIRNBAUM-MORE, 1994, VAN DE VEM, 1976; CHILD, 1974).

Inicialmente é apresentada a dimensão complexidade com as mudanças que ocorreram após o processo de aquisição. Observar-se-á, também, a variação ocorrida no indicador de complexidade em dois períodos: antes e depois da aquisição. Num segundo momento é abordada a dimensão formalização para os dois períodos já citados. Em seguida é analisada a

dimensão centralização, novamente nos dois momentos já citados. Por fim, para os dois momentos, são feitas algumas considerações sobre a configuração estrutural. As considerações são apresentadas em dois momentos: antes da aquisição (empresa *Alpha*) e dois anos após a aquisição (grupo *Beta*)

Complexidade. O modelo adotado pela *Alpha* para diferenciar horizontal e verticalmente suas operações foi resultado das experiências anteriores de seu Diretor Geral. Esse havia tido a oportunidade de estagiar em empresas semelhantes na Suécia, Alemanha e Estados Unidos e acabou por implantar uma mescla dessa experiência na empresa. Na época da venda, a empresa apresentava um organograma que a dividia em três partes principais: produção, vendas e administração, ver figura 1.



Fonte: dados coletados

Figura 1 – Organograma da empresa *Alpha*

Entre o chão de fábrica e o Diretor Geral havia quatro níveis hierárquicos. A Diretoria Industrial apresentava maior complexidade em função de ser a área com maior diferenciação horizontal. Essa maior diferenciação horizontal era resultado da alta integração vertical do processo, o que resultava em várias especialidades dominadas pela empresa. A Diretoria Industrial era dividida em gerências técnica e operacional, com a primeira dando apoio à

segunda. Ao todo, incluindo diretor e gerentes, eram 75 funcionários na Diretoria Industrial na época da aquisição.

A gerência de produção tinha ao todo oito setores responsáveis pela operação em si. A usinagem era dividida em dois setores, devido a tipos diferentes de equipamentos para essa atividade: equipamentos comuns e CNC (controle numérico por computador). Os setores de manutenção e instalações industriais eram destinados a dar suporte ao processo produtivo.

À gerência técnica cabia o apoio à atividade de produção por meio de seus quatro setores. O setor de compras era responsável pela negociação e aquisição dos insumos necessários à operação. O setor de projetos atuava na interface com os clientes em função das características particulares de cada pedido. O setor de PCP (planejamento e controle da produção) e materiais controlava o fluxo do processo operacional e o setor de controle de qualidade era responsável pela identificação e correção de falhas no processo, bem como pela implantação de métodos e procedimentos padronizados.

Eventualmente alguns projetos eram executados fora da estrutura hierárquica normal. Assimilava-se a uma estrutura matricial (VANCONCELLOS; HEMSLEY, 2000) em que se formava um grupo sob uma gerência momentânea, que se reportava diretamente ao Diretor Geral.

A gerência administrativa era subordinada diretamente ao Diretor Geral e não contava com setores. Antes da venda havia 11 funcionários que se reportavam diretamente à gerente. As principais atividades eram relacionadas a recursos humanos (contratação, dispensa, salários, e outros), contabilidade, controle de contas a pagar e receber e serviços internos (segurança, limpeza, e outros).

A Diretoria Comercial era responsável pelo mercado nacional e Mercosul; tinha um setor sobre sua subordinação. Incluindo o diretor, havia quinze funcionários alocados. A atividade de venda era executada pelo Diretor Comercial, pelo Diretor Geral e por representantes regionais espalhados pelo país. Os representantes regionais não faziam parte do quadro de funcionários; eram controlados por um supervisor de vendas, que se encontrava na sede da empresa. Nessa diretoria havia uma equipe de auxiliares especializados em cada uma das áreas de atuação da empresa. Essa equipe tinha como função dar suporte aos representantes regionais no processo de negociação com clientes em função das características particulares de cada pedido. A Diretoria Comercial estava radicada em São Paulo em função da grande participação desse estado no faturamento da empresa, algo em torno de 50 por cento, e contava com três funcionários.

Na época da venda, a *Alpha* apresentava um indicador de complexidade de 0,76, correspondendo a seus quatro níveis hierárquicos na diferenciação vertical e aos 19 cargos da diferenciação horizontal. O total de funcionários era 108. Ver tabela 1 para o cálculo do indicador de complexidade.

Tabela 1- Cálculo do indicador de complexidade

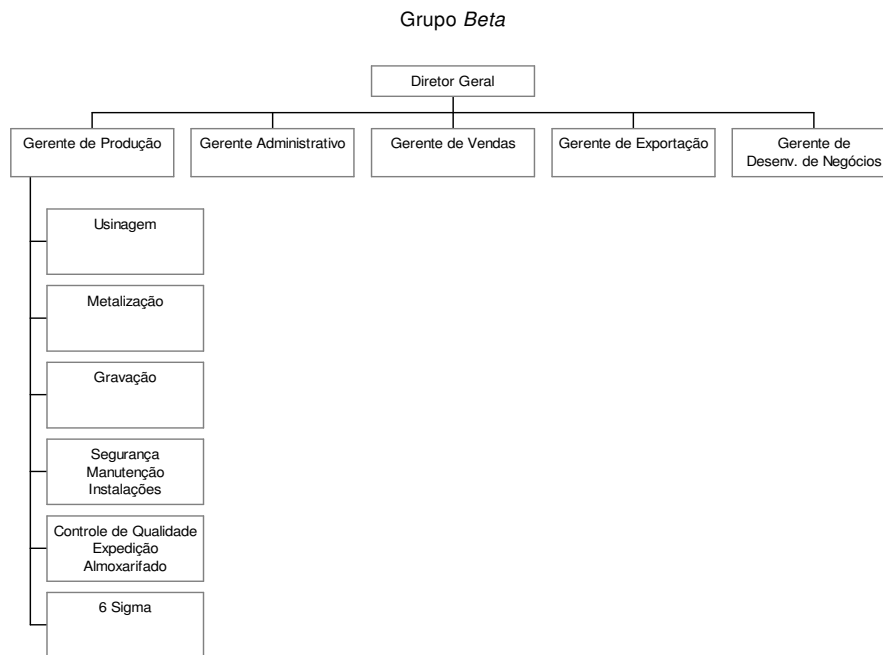
Diferenciação Vertical	Diferenciação Horizontal	
	Nº de Cargos	
Níveis	<i>Alpha</i>	<i>Beta</i>
Diretor Geral	1	1
Diretores	2	-
Gerentes	3	5
Supervisores	13	6
Indicador de complexidade:	$\frac{19 \times 4}{100}$	$\frac{12 \times 3}{100}$
$\frac{\Sigma \text{cargos} \times \text{n}^\circ \text{ de níveis}}{100}$	= 0,76	= 0,36

Fonte: Organogramas

Por sua vez, o grupo *Beta* apresenta algumas modificações com relação a sua diferenciação horizontal e vertical, ver figura 2. Após ter assumido o controle da *Alpha*, o grupo *Beta* enfrentou algumas dificuldades, principalmente com relação à retração do mercado, entrada de concorrente, dificuldades para compreender o regime fiscal brasileiro e, posteriormente, mudanças da taxa de câmbio. Essas dificuldades levaram a empresa a tomar medidas de redução de custos cujo objetivo era atingir um novo ponto de equilíbrio operacional.

De início as alterações foram realizadas na Diretoria Industrial, onde foram suprimidos o 2º turno de trabalho e agrupados alguns setores. Os setores de usinagem e usinagem com máquinas CNC foram unificados e formaram o setor de usinagem. Os setores de manutenção e de instalações industriais foram unificados e ficaram responsáveis também pela segurança patrimonial, que antes era atribuição da gerência administrativa. Os setores de compras e de projetos, antes subordinados à gerência técnica, deixaram de ter o status de setor e passaram a reportar-se diretamente à gerência industrial. Ao setor de controle de qualidade agregou-se a atividade de implantação do projeto de diminuição da taxa de falhas, chamado Seis Sigma. Além disso, o setor de montagem, que era responsável por instalar os equipamentos e acessórios nos clientes, foi terceirizado. A justificativa apresentada para a terceirização foi redução de custos em função da necessidade de manter-se um contingente operacional que

ficava grandes períodos ocioso e muitos períodos nos quais era necessário o pagamento de horas extras para o cumprimento de acordos. Na Diretoria Industrial o número de funcionários caiu de 75 para 52, as supervisões passaram de 12 para 6, as gerências de 2 para 1 e suprimiu-se a função de Diretor Industrial. A nova designação para toda a área industrial passou a ser Gerência Industrial.



Fonte: dados coletados

Figura 2 – Organograma da empresa *Beta*

O grupo *Beta* no Brasil apresenta algumas características particulares se comparada a outras unidades localizadas em diferentes partes do mundo. A unidade brasileira tem alta integração vertical. Dessa forma, no Brasil, o grupo *Beta* realiza mais atividades que suas coirmãs no exterior e para isso necessita ter um maior número de atividades especializadas para realizá-las. Os atuais dirigentes acreditam que no médio ou longo prazo as similaridades com unidades do exterior possam ser mais visíveis.

Outra diferença fundamental no organograma do grupo *Beta* foi o surgimento da Gerência de Desenvolvimento de Negócios. Essa Gerência tem a função específica de identificar novas oportunidades de negócios, a partir da experiência mundial do grupo *Beta*. Como já citado anteriormente o grupo *Beta* atua em diversos segmentos industriais. Para o Brasil a expectativa é a de poder introduzir paulatinamente outros serviços aos já prestados no

exterior, de forma que se incremente a gama de produtos do grupo e também se produzam alternativas que possibilitem a empresa não ficar dependente de um só mercado.

Atualmente o indicador de complexidade do grupo *Beta* se encontra em 0,36 e é resultado de seus três níveis hierárquicos relativos a diferenciação vertical e 12 cargos na diferenciação horizontal conforme tabela 1. O número de funcionários na época da coleta de dados era igual a 75.

Formalização. A *Alpha* atuava em mercado caracterizado pela sensibilidade das informações. Isso parece ter influenciado significativamente a dimensão formalização. Não havia grande número de normas e procedimentos escritos acessíveis à maioria dos funcionários. Dados relativos a desempenho, metas, negócios futuros e outros concernentes à organização eram muitas vezes de conhecimento somente do Diretor Geral. Havia grande concentração de informações em cima dele, que era o elemento aglutinador da organização.

As atividades relativas à gerência administrativa tinham procedimentos padronizados, em função de que essas atividades possuem características semelhantes em outros segmentos. Havia procedimentos para serem seguidos em atividades como: contratação e dispensa de funcionários, pagamento de salários e benefícios, contas a pagar e receber e avaliação de crédito. A contratação de funcionários dava-se de diversas formas. Para funções que não exigiam conhecimentos específicos, como limpeza e segurança, a contratação poderia ser feita por meio de uma empresa de recrutamento. Para funções mais qualificadas, como operador de máquina CNC, recorria-se a indicações ou anúncios em jornais em Curitiba ou fora do Estado, sem regra fixa para esses procedimentos, que variavam caso a caso.

O pagamento de salários e benefícios obedecia às normas trabalhistas vigentes e ao plano de cargos e salários. Plano esse que atendia principalmente à área de produção, em que havia maior necessidade de clareza sobre quais atividades poderiam ser executadas pelos operadores de máquinas. Essa necessidade visava a evitar problemas trabalhistas em função de solicitações de equiparação salarial. Mesmo em atividades produtivas não havia normas preestabelecidas para situações corriqueiras como horas extras. As decisões eram tomadas de momento. Junto com o plano de cargos e salários tentou-se estabelecer um critério de avaliação dos funcionários da área de produção, que acabou por não vingar em função da característica operacional da empresa, que é de atendimento a pedidos específicos para cada cliente.

A concessão de créditos a clientes não tinha padrão bem definido que fosse seguido. Muito era decidido com base no histórico ou informações a que o Diretor Geral tinha acesso com respeito à capacidade de pagamento do cliente. Apesar disso, havia uma análise inicial de crédito por parte da gerência administrativa, que se baseava em informações cadastrais, histórico e avaliação pela SERASA. Dependendo do valor, só a avaliação poderia não ser suficiente para a concessão do crédito. A interferência direta do Diretor Geral poderia aprovar ou rejeitar uma concessão do crédito, independentemente dos resultados da análise.

Outro ponto importante é com relação à existência de orçamento para aquisição de ativos fixos. Apesar da existência do orçamento, a sua aplicação não se dava de forma plena. Muito do que estava previsto não se concretizava e outros itens eram adicionados ao longo do ano vigente, dando a impressão para muitos de que as necessidades eram vislumbradas a cada momento. Aparentemente havia um temor do Diretor Geral de que as informações sobre os investimentos previstos ao longo do ano pudessem acabar caindo em mãos da concorrência e com isso alertar sobre possíveis alterações tecnológicas ou incremento de serviços ofertados.

Por se tratar de uma organização do setor industrial, a busca por certificações de qualidade também acabou por se fazer presente na *Alpha*. Normas como a série ISO 9000 acabam por ter fortes reflexos no tocante à dimensão formalização. Muitos dos procedimentos operacionais têm de ser padronizados e chegar ao conhecimento dos funcionários, havendo uma preocupação maior em ampliar a visão deles sobre a organização. A *Alpha* iniciou um processo de adequação à norma ISO 9001. O processo acabou por ser interrompido pouco tempo depois de iniciado. Alguns dos motivos alegados apontavam para a coincidência do início do processo com a mudança da fábrica para a sede atual, o que acarretou desvio da mão-de-obra destinada à certificação para auxílio na transferência física. A mudança de endereço deu-se sem que o processo operacional fosse interrompido; conseqüentemente houve um período de tempo em que havia duas unidades funcionando. Isso acarretava deslocamentos constantes de pessoas, peças e materiais além de uma necessidade muito grande de funcionários para adequarem rapidamente as máquinas e equipamentos aos locais finais.

Outro fator levantado diz respeito à disseminação das informações, que é uma das conseqüências da implantação da norma ISO. Possivelmente o temor de ver alguns dos segredos industriais da organização serem revelados também contribuiu para o fim do processo. Outro ponto importante para ser destacado com relação à certificação pela ISO 9000 diz respeito ao conceito que a empresa gozava junto a seus clientes no tocante ao quesito

qualidade. Aparentemente o fato de possuir ou não a certificação agregaria pouco ao conceito da organização.

De modo geral observou-se que a *Alpha* era pouco formalizada. Sua sucessora, entretanto, apresentou algumas mudanças no tocante a essa dimensão.

Como já explorado anteriormente, o grupo *Beta* atua e relaciona-se em mais de 40 países. Esse relacionamento é regulado por algumas normas, padrões e critérios que fazem com que o grupo possa ter relativo controle de suas atividades espalhadas ao redor do mundo. Nesse sentido houve algumas alterações na dimensão formalização, ao longo dos dois anos analisados após a aquisição.

Á área administrativa desempenha atualmente um papel de consolidador de dados que posteriormente serão submetidos à matriz. Informações sobre desempenho, número de funcionários, despesas, pagamento de tributos, posição de estoques etc. são encaminhados por meio dessa seção. A grande distância física em relação à matriz, a falta de um sistema *on-line* e o fato de o grupo ser uma sociedade anônima são apontados como as causas geradoras dessa necessidade de constante consolidação de informações. A área administrativa continua a executar as atividades que já exercia nos tempos da *Alpha*, apesar de algumas diferenças.

A contratação de funcionários tem-se realizado geralmente por meio de uma agência de recrutamento. As vagas somente são abertas após um processo interno em que algum funcionário pode candidatar-se. Havendo o preenchimento por alguém de dentro, a vaga a ser preenchida passa a ser a do funcionário que foi remanejado; novamente há a possibilidade de que venha a ser preenchida internamente: a agência recrutadora atua no momento em que o processo interno não consegue identificar alguém para a função. A agência também é utilizada para a contratação de mão-de-obra temporária destinada a pequenos serviços ou tarefas específicas que demandem pouco tempo. O plano de cargos e salários e a avaliação dos funcionários ainda não passaram por uma reformulação e seguem basicamente o modelo adotado nos tempos da *Alpha*. A necessidade de fazer-se algo fora do habitual, como horas-extras, gera a necessidade do preenchimento de justificativas ao superior imediato.

Diferentemente do adotado na *Alpha*, a concessão de crédito e condições especiais de pagamento a clientes segue um modelo padrão adotado pelo grupo *Beta*: cada nível gerencial possui um limite, dado em dólares, de responsabilidade. Esse limite pode ter prazo de validade de seis meses ou um pouco mais e não há necessidade de negociação em cada venda, enquanto o limite não for ultrapassado. Em função das particularidades do caso brasileiro, esse modelo ainda se encontra em adaptação, havendo situações em que não é seguido à risca.

Outro item que apresentou modificações foi o orçamento para aquisição de ativos fixos. Atualmente há a necessidade de uma programação para três anos negociados ano a ano. Esse orçamento é baseado nas expectativas de desempenho do negócio e nas necessidades que advirão de aquisição de máquinas e equipamentos. O orçamento é encarado como uma forma de se exercitar o planejamento, na tentativa de diminuir as incertezas com relação ao futuro.

Com relação à certificação de qualidade, o grupo *Beta* adota como referência o Seis Sigma que privilegia a redução do número de defeitos dos processos. O grupo entende que seus padrões de qualidade são superiores às normas ISO; por isso procura modelos mais adequados à sua realidade. Os grandes ganhos estariam na redução de custos de retrabalho e no aumento da confiança por parte dos clientes.

No quadro 1 há um resumo das características da dimensão formalização para os dois momentos pesquisados. O Quadro 1 revela aumento do grau de formalização da empresa passados dois anos da aquisição.

Quadro 1 – Características da dimensão formalização

Item de verificação	Característica	
	<i>Alpha</i>	<i>Beta</i>
Disponibilidade de informações gerenciais	Em poder do Diretor Geral	Cobradas pela matriz
Contratação de funcionários	Normalmente informal	Normalmente por meio de agência de recrutamento.
Pagamento de salários e benefícios	Padrão do mercado e atendimento a normas trabalhistas	Padrão do mercado e atendimento a normas trabalhistas
Eventos não previstos (ex. horas extras)	Atuação informal	Necessidade de justificativa formal
Crédito a clientes	Análise de crédito e aprovação do Diretor Geral	Análise de crédito e critérios baseados em níveis de decisão
Orçamento	Pouco estruturado	Previsão para três anos e reavaliação a cada ano
Programa de qualidade	Iniciado e encerrado	Programa próprio e Seis Sigma

Fonte: dados coletados

Centralização. O alto grau de centralização parece ser a característica marcante da *Alpha*. A própria origem da empresa parece contribuir para isso. O sócio gerente ou Diretor Geral desde o início da empresa a constituiu com base em sua experiência e em suas observações e expectativas de mercado. De certa forma, todas as decisões tinham de ter seu aval. Para

exemplificar foram selecionadas algumas atividades que demandavam decisões: contratação e dispensa de funcionários, concessão de crédito ou condições especiais de pagamento a clientes e planejamento estratégico.

A contratação ou dispensa de funcionários necessariamente passava pelo conhecimento do Diretor Geral. O envolvimento na maior parte das situações não chegava ao processo de seleção ou dispensa em si. As contratações eram negociadas pelos gerentes das áreas e atendidas conforme um entendimento do Diretor Geral de sua necessidade. Em algumas situações, a falta de informações aos gerentes sobre planos futuros da empresa os levava a solicitar funcionários para setores que seriam informatizados em breve ou o oposto: não solicitar funcionários para setores que iriam expandir-se. Os casos de dispensa também mereciam atenção, pois as informações sobre o caixa da empresa eram restritas e uma dispensa poderia resultar em despesas de monta em determinado mês de caixa baixo.

A concessão de créditos já foi exposta; observou-se que, mesmo após uma análise de crédito boa ou ruim de determinado cliente a decisão final acerca das condições era determinada pelo Diretor Geral, que se utilizava de meios próprios para a tomada de decisão.

O planejamento estratégico era basicamente decidido pelo Diretor Geral. Baseava-se em seus contatos no exterior e participação em feiras, associações de classe, seminários e leitura de revistas especializadas. O fato de atuar com tecnologia de ponta parece tê-lo levado a guardar muitas das informações estratégicas para momentos oportunos. Assim a participação dos demais diretores e gerentes ficava restrita ao fornecimento de informações operacionais, que balizariam decisões sobre as quais teriam pouca chance de opinar. Talvez essa atitude se devesse a uma falta de credibilidade na capacidade de compreender o mercado por parte dos demais gerentes.

Por sua vez, o grupo *Beta* faz parte de um grupo mundial. Essa característica faz com que sua estrutura de decisão apresente algumas diferenças em relação à *Alpha*.

Com referência à contratação e dispensa de funcionários, a decisão passou a ser responsabilidade direta do superior imediato, com o aval do superior desse último: um supervisor pode contratar ou demitir um funcionário, com o aval de seu gerente.

A concessão de crédito, como visto anteriormente, passou a seguir um padrão global do grupo *Beta*: cada nível gerencial tem um patamar, em dólares, para tomar a decisão. No caso brasileiro, devido ao pouco tempo de uso da sistemática e devido a particularidades locais, algumas decisões sobre crédito podem ser tomadas fora dos parâmetros do grupo. Para isso a base de decisão fica no histórico de negócios anteriores.

O planejamento estratégico sofreu maiores alterações, pois algumas decisões acabam sendo oriundas dos objetivos do grupo para o mercado brasileiro; entretanto o grupo *Beta* entende que quem melhor conhece o mercado brasileiro são as pessoas que aqui atuam; portanto a troca de informações para balizar decisões é constante. Em termos de decisão sobre tecnologia, entretanto, as decisões parecem ficar restritas à matriz. A matriz possui laboratórios de pesquisa em diversos pontos do planeta e está atenta às alterações tecnológicas e requisitos dos clientes. Assim a unidade brasileira acaba sendo beneficiada por esse suporte; mas, ao mesmo tempo, não participa efetivamente das decisões. Por sua vez, as decisões locais acabam por ser fruto da participação dos gerentes. O entendimento é que esses são os que melhor conhecem a situação e que sua participação na decisão implica maior responsabilidade perante o negócio.

Dessa forma pode-se mostrar, no quadro 2, um comparativo dos itens selecionados para verificação na dimensão centralização.

Quadro2 – Características da dimensão centralização

Item de verificação	Característica	
	<i>Alpha</i>	<i>Beta</i>
Contratação e dispensa de funcionários	Dependia de aprovação do Diretor Geral	Depende de entendimento entre gerentes.
Crédito a clientes	Dependia de aprovação do Diretor Geral	Análise de crédito e critérios baseados em níveis de decisão
Planejamento estratégico	Incumbência do Diretor Geral	Mescla de decisões da matriz e decisões dos gerentes locais

Fonte: dados coletados

Pode-se observar, portanto, um aumento da participação dos níveis gerenciais nas decisões organizacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi o de apresentar as alterações na configuração estrutural de empresa nacional adquirida por empresa multinacional. Para tanto foi levantado na literatura conceitos sobre configuração estrutural e suas relações. Em seguida foi feita pesquisa de campo para identificação dos dados primários e secundários. Os dados foram tratados e apresentaram os resultados evidenciados no quadro 3.

Quadro 3 – Comparação da configuração estrutural antes e depois da aquisição

Antes da aquisição	Depois da aquisição
Complexidade ↑	Complexidade ↓
Formalização ↓	Formalização ↑
Centralização ↑	Centralização ↓

Fonte: dados coletados

A complexidade apresentou uma redução em seu indicador de 0,76 para 0,36: houve aumento da formalização e diminuição da centralização. Essa variação parece corroborar a observação de Saavedra (1995): no caso da *Alpha* maior grau de complexidade implicava em maior isolamento entre as unidades operacionais; já no grupo *Beta* menor grau de complexidade implica em maior integração entre as unidades.

O aumento da formalização no grupo *Beta* parece ir ao encontro da proposição de Mintzberg (1995): as organizações formalizam o comportamento para reduzir a sua variabilidade, com a finalidade última de predizê-lo e controlá-lo. Em função da distância física que separa a unidade brasileira da matriz nos Estados Unidos o aumento da formalização parece propiciar maior controle por parte da matriz.

O alto grau de centralização encontrado na *Alpha* parece ir ao encontro das observações de Wally e Baun (1994): indica que freqüentemente organizações, em situação difícil ou sob ameaça, tenderiam a aumentar a centralização para, presumivelmente, tornarem as decisões mais rápidas. A *Alpha* sempre esteve as voltas com a iminência da entrada de concorrentes internacionais no mercado.

Por sua vez as observações sobre formalização e centralização parecem apoiar as pesquisas de Child (1972): apontam para uma correlação negativa entre centralização e formalização. Nesse sentido Child (1972) aponta que quanto maior a formalização de uma organização, menos centralizadas serão as tomadas de decisão, aparentemente em função de que a existência de regras implica maior confiança na descentralização da decisão. Como se observa, essa relação aparentemente se aplica nos dois momentos pesquisados. Na *Alpha* havia maior centralização e menor formalização; no grupo *Beta* há menor centralização e maior formalização.

A pesquisa apresenta a limitação de se tratar de um único estudo de caso, o que dificulta extrapolar os resultados para outras organizações. Todavia, a concordância entre os pressupostos teóricos e os resultados observados parece indicar alta consistência das

proposições. Caberia, portanto em pesquisas futuras, aumentar o número de casos estudados a fim de consolidar o aqui observado.

6. REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BART, Christopher K. Product strategy and formal structure. **Strategic Management Journal**, V. 7, p. 293-312, 1986.
- CARTWRIGTH, Susan, COOPER, Cary L. The role of culture compatibility in succesful organizational marriage. **Academy of Management Executive**, V. 7, n. 2, p. 57-70, 1993.
- CHILD, John. Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston study. **Administrative Science Quarterly**, V. 17, p. 163-177, 1972.
- _____. Comments on Reimann and Mansfield's "bureaucracy". **Administrative Science Quarterly**, V. 19, p. 247-250, 1974.
- DERESKY, Helen. **International management**. New York: Harper Collins Publishers, 1994.
- DONALDSON, Lex. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defense of contingency theory. **Journal of Management Studies**, V. 24, n. 1, p. 1-24, 1987.
- GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Horses for courses: organizational forms for multinational corporations. **Sloan Management Review**, V. 34, n. 2, winter, 1993.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3^a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- HSU, Cheng-Kuang; MARSH, Robert M.; MANNARI, Hiroshi. An examination of the determinants of organizational structure. **American Journal of Sociology**, V. 88, n. 5, p. 975-996, 1983.
- KLOECKNER, Gilberto de O. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. **Revista de Administração**, V. 29, n. 1, p. 42-58, 1994.
- LEPPIT, Nigel. Challenging the code of change: Part 1. **Journal of Change Management**, , Vol. 6, n.2, Jun, p.121-142, 2006.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Informática e Estrutura de Decisão Organizacional: um estudo de caso. IN: 19^o Encontro Anual da ANPAD, 1995, João Pessoa. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, V. 1, n. 6, p. 309-327, 1995.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NADLER, David A.; LIMPET, Terry. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. IN: NADLER, David; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert *et alii* (ed) **Arquitetura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- OLIE, René. Shades of culture and institutions in international mergers. **Organization Studies**, V. 15, n. 3, p. 381-405, 1994.

- OLSON, Eric *et al.* The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, Vol. 69, n. 3, Jul, p. 49-65, 2005.
- RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of Organizational structures. **Administrative Science Quartely**, V. 25, p. 1-17, 1980.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, S.P. **Organizational theory: structure, design and applications**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
- RODRIGUES, Suzana Braga; SÁ, Raquel C. Radamés de. Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. **Revista de Administração de Empresas**. V. 24, n. 4, p. 158-174, 1984.
- SAAVEDRA, Eduardo G. Gestion Tecnologica, Calidad y Productividad. In: VI Seminario Latinoamericano de Gestion Tecnologica, Competitividad y Empleo – ALTEC'95, Concepcion, Chile. **Anales**, V. 2, p. 275-294, Septiembre de 1995.
- SINE, Wesley *et al.* Revisiting burns and stalker: formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. **Academy of Management Journal**, Vol. 49 n. 1, Feb, p.121-132, 2006.
- ULLRICH, Johannes *et al.* Continuity and change in mergers and acquisitions: a social identity case study of a german industrial merger. **Journal of Management Studies**, Vol. 42, n. 8, Dec, p1549-1569, 2005.
- VAN de VEM, A. H. A framework for organizational assessment. **Academy of Management Review**, V. 1, n. 1, p. 64-78, 1976.
- VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- VILLINGER, R. Post-acquisition managerial learning in central east Europe. **Organization Studies**, V. 17, n. 2, p. 181-206, 1996.
- WALLY, Stefan; BAUM, J. R. Personnel and structural determinants of the pace of strategic decision making. **Academy of Management Journal**, V. 37, n. 4, p. 932-956, 1994.
- WALSH, James P., DEWAR, Robert D. Formalization and the organizacional life cycle. **Journal of Management Studies**, V. 24, n. 3, p. 215-231, 1987.
- WEBER, Max. **Ensaios de sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- WONG, Gilbert Y.Y.; BIRNBAUM-MORE, Philip H. Culture, context and structure: a test on Hong Kong Banks. **Organization Studies**, V. 15, n. 1, p. 99-123, 1994.
- ZEY-FERREL, Mary. **Dimensions of organizations: environment, context, structure, process, and performance**. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company Inc, 1979.

Artigo recebido em: 01/03/2008

Artigo aprovado em: 10/04/2008