

Estratégia e mudanças no sistema de controle gerencial pós-aquisição: uma experiência brasileira de sucesso

Ricardo Vinícius Dias Jordão (FDC e UFMG) - jordaoconsultor@yahoo.com.br

Antônio Artur de Souza (UFMG) - artur@face.ufmg.br

Márcio Augusto Gonçalves (UFMG) - marciouk@yahoo.com

Cynthia Oliveira Lara (UFMG) - cynthiaolara@yahoo.com.br

Resumo:

Ao lado do grande número de fusões e aquisições (F&A) que se processam em todo mundo, atraindo a atenção dos pesquisadores do Brasil e do mundo, existe uma lacuna entre os benefícios esperados e aqueles efetivamente auferidos com essas transações. 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 como um dos fatores que colaboram para o sucesso dessas transações por facilitar que os objetivos estabelecidos antes da compra sejam alcançados. O objetivo desta pesquisa foi analisar o efeito da estratégia corporativa nas mudanças ocorridas no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. após sua aquisição pelo Grupo FASA Participações. Nesse intuito, foram descritas e discutidas as principais abordagens de SCG e a influência das aquisições e dessa estratégia nesse sistema. Os resultados expandem o conhecimento do tema buscando ajudar a preencher a lacuna de pesquisa sobre a realidade brasileira. Da investigação, concluiu-se que ocorreram (1) mudanças no SCG da adquirida decorrentes da estratégia de fazer com que a empresa, em um prazo de dez anos, se tornasse a líder mundial no fornecimento do produto que fabrica e (2) modificações no controle de produção, financeiro, de qualidade e sócio-cultural para possibilitar a implementação dessa estratégia.

Palavras-chave: *Estratégia; Fusões e Aquisições; Sistema de Controle Gerencial.*

Área temática: *Controladoria*

Estratégia e mudanças no sistema de controle gerencial pós-aquisição: uma experiência brasileira de sucesso

Resumo

Ao lado do grande número de fusões e aquisições (F&A) que se processam em todo mundo, atraindo a atenção dos pesquisadores do Brasil e do mundo, existe uma lacuna entre os benefícios esperados e aqueles efetivamente auferidos com essas transações. 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 como um dos fatores que colaboram para o sucesso dessas transações por facilitar que os objetivos estabelecidos antes da compra sejam alcançados. O objetivo desta pesquisa foi analisar o efeito da estratégia corporativa nas mudanças ocorridas no SCG da Extrativa Metalquímica S.A. após sua aquisição pelo Grupo FASA Participações. Nesse intuito, foram descritas e discutidas as principais abordagens de SCG e a influência das aquisições e dessa estratégia nesse sistema. Os resultados expandem o conhecimento do tema buscando ajudar a preencher a lacuna de pesquisa sobre a realidade brasileira. Da investigação, concluiu-se que ocorreram (1) mudanças no SCG da adquirida decorrentes da estratégia de fazer com que a empresa, em um prazo de dez anos, se tornasse a líder mundial no fornecimento do produto que fabrica e (2) modificações no controle de produção, financeiro, de qualidade e sócio-cultural para possibilitar a implementação dessa estratégia.

Palavras-chave: Estratégia; Fusões e Aquisições; Sistema de Controle Gerencial.

Área Temática: Controladoria.

1. Introdução

Na atualidade, o estudo das fusões e aquisições (F&A) é um tema que tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica, sobretudo pelas vastas cifras movimentadas, pelas controvérsias provocadas (COSTA Jr. e MARTINS, 2008) e pela crescente intensidade com que essa opção estratégica tem ocorrido nos últimos anos. Rossetti (2001) afirma que as F&A são intensificadas por uma tendência mundial das empresas aumentarem sua participação de mercado, sua amplitude de atuação geográfica e suas economias de escala. Child *et al.* (2001) reforçam esses argumentos e dizem, ainda, que novos anúncios de F&A são feitos todos os dias com um valor total de negócios realizados batendo recordes a cada ano, orientados, em parte, pelo desejo de fortalecer a posição competitiva das empresas nos negócios em que atuam.

As operações de F&A têm sido comuns no mundo dos negócios. A intensidade e o volume com que acontecem, porém, são reduzidos em alguns momentos e ampliados em outros, originando verdadeiras ondas. A partir dos anos 90, o mundo vem vivenciando a quinta grande onda que, como as anteriores, envolve cifras bilionárias em transações cada vez mais expressivas. O intenso movimento de F&A é visto como uma adequação inteligente a ambientes de negócios em constante mutação. As causas são as mais diversas como retração de mercados, reformas governamentais e mudanças tecnológicas (TRICHES, 1996). Na prática observa-se que tal movimento ainda não se esgotou, mas, pelo contrário, tende a aumentar em termos de valores e quantidade de transações (ROSSETTI, 2001). Aliás, de um modo geral, as F&A ocorrem, nos dias atuais, em número e escala maiores do que nos tempos de outrora (CAMARGOS, 2008). Por outro lado, vale ressaltar que, embora sejam caracterizadas juntamente com as fusões nas discussões e nas estatísticas publicadas, as

aquisições possuem características diferentes. As fusões resultam de um arranjo amigável de duas ou mais companhias de tamanho e força aproximadamente iguais. Já as aquisições são operações em que uma empresa assume o controle de grande parte das decisões e insumos de outra: variando de transações com incorporação amigável até conflitos para tomada do controle corporativo entre rivais (CHILD *et al.*, 2001).

Segundo os dados da UNCTAD (2000), menos de 3% do total das operações de F&A transfronteiras realizadas na década de 90 foram classificadas como fusões oficialmente. Na verdade, o retrato dessas operações revela que são, em sua maioria, aquisições. Camargos (2008) explica que, apesar do uso generalizado da expressão F&A em alusão aos processos de fusão e aquisição, o que se tem observado, desde os anos 90, é que as operações de fusão têm perdido espaço e já não mais apresentam importância significativa, sendo, em sua maioria, aquisições.

Porém, ao lado do grande volume de aquisições que se processam diariamente em todo mundo, motivadas pela esperança de um incremento de valor para a empresa adquirente, está a alta taxa de insucesso dessas operações. Os resultados empíricos dos estudos de Child *et al.* (2001:19) demonstram que mais de 50% das transações não são capazes de gerar os benefícios esperados pelas adquirentes antes do negócio. Esses autores observaram que uma inadequada gestão pós-aquisição é uma das maiores causas da lacuna existente entre os benefícios esperados e aqueles auferidos nas aquisições. “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”. Os autores ainda explicam que controle pós-aquisição, por sua vez, colabora tanto para a introdução de mudanças nas aquisições quanto para integrar essas operações e facilitar o alcance desses objetivos.

Segundo Martinewisk e Gomes (2001: 01), o sistema de controle gerencial (SCG) implementado na aquisição deveria ser desenhado para atender à maior complexidade do ambiente em que opera a matriz, que necessita de coordenar, por meio de uma única estratégia, as suas várias subsidiárias. Tal complexidade é provocada porque “à medida que aumenta o escopo geográfico das operações de uma empresa, a complexidade administrativa também cresce, exigindo a adoção de novos e mais sofisticados sistemas de controle”. Nesse sentido, faz-se relevante compreender o efeito da estratégia corporativa da adquirente sobre as mudanças do SCG pós-aquisição.

Nesse ensejo, toma-se aqui como objeto de estudo a Extrativa Metalquímica S.A. (EMSA), que foi adquirida pelo Grupo FASA Participações (GFP). Tal grupo atuava, à época da aquisição, em quatro estados brasileiros, por meio de seis diferentes empresas nas áreas de mineração, fertilizantes e metalurgia – hoje são quatorze empresas em seis estados. A adquirida denominava-se Mamoré Mineração e Metalurgia Ltda. (MMM) antes da aquisição, e pertencia ao Grupo Paranapanema. À época da transação, esse grupo caracterizava-se como uma *holding* sem atividade operacional que controlava atividades concentradas em cinco diferentes divisões operacionais. A estratégia corporativa da *holding* para a nova aquisição consistia em transformar a adquirida em uma nova unidade de negócios capaz de gerar valor para os acionistas. Adquirida em 2002, a EMSA é uma companhia que concentra suas atividades na mineração e no beneficiamento de grafite natural cristalino de alta qualidade e é, atualmente, detentora das maiores jazidas de grafite natural cristalino no Brasil.

O problema de pesquisa pode ser sintetizado no seguinte questionamento: qual o efeito da estratégia nas mudanças no SCG da EMSA após sua aquisição pelo GFP? Desse modo, o presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo analisar quais foram as mudanças no SCG dessa empresa e como elas se desenvolveram, em decorrência da nova estratégia corporativa introduzida pela adquirente.

A justificativa deste estudo reside no fato de que os processos de aquisições freqüentemente são acompanhados de rápidas mudanças nas funções organizacionais e no SCG. Tais mudanças apresentam oportunidades consideráveis de investigação do desenho e uso desse sistema (JONES, 1985b). Além disso, mesmo ao lado do grande número de transações de aquisições que se processam em todo mundo, sabe-se pouco sobre os efeitos da estratégia sobre o SCG pós-aquisição (NILSSON, 2002). Como justificativa adicional, a oportunidade de investigar as mudanças no SCG posteriores à aquisição de uma empresa é uma idéia que encontra respaldo nas recomendações de pesquisa de Granlund (2003). Esse autor sugere que sejam realizados estudos de caso para melhor compreender essas mudanças, pois acredita que este é um tema pouco explorado e de grande relevância científica.

Na perspectiva de investigação desta pesquisa, este artigo está dividido em 5 seções, incluindo esta introdução. Na seção 2, descreve-se e discute-se o SCG em aquisições. Na sequência, na seção 3, descreve-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 apresentadas de acordo com os objetivos pretendidos, seguidas das referências bibliográficas utilizadas.

2. Sistema de Controle Gerencial em Aquisições

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

Segundo Andrews (1971), a formulação de estratégias é um mecanismo que a alta administração emprega para avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, em função das oportunidades que o ambiente apresenta e dos riscos existentes. A direção busca definir estratégias condizentes com as capacidades fundamentais (*core competences*) corporativas na tentativa de aproveitar essas oportunidades. Prahalad e Hamel (1990) destacam que as capacidades fundamentais são competências que, muitas vezes, transcendem os negócios, podendo ser definidas como ativos intelectuais pelos quais a empresa se distingue das demais e que consiste em algo valioso em termos de competitividade. Segundo Anthony e Govindarajan (2002: 92), há diferentes formas de perceber e conceituar a estratégia. De um modo geral, porém, “há um consenso de que a estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos”. Esses autores entendem que as estratégias nas empresas são formuladas no nível corporativo ou da unidade de negócios. Naquele, as preocupações se referem à definição das atividades em que a empresa poderia participar e na distribuição de recursos entre essas atividades. Neste, os desafios configuram-se em torno das missões básicas das unidades como o crescimento, a manutenção ou a extração de recursos nos diferentes negócios em que operam. No nível corporativo, as questões estratégicas se referem à atuação da empresa dentro de uma única atividade, em promover uma diversificação dentro de um ramo ou uma diversificação em vários ramos. No nível da unidade, as questões se relacionam à busca de vantagens competitivas genéricas advindas de custos ou da diferenciação.

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

observado por uma perspectiva estratégica, como meio de obter vantagens competitivas; e por uma perspectiva organizacional, buscando que a organização e seus membros se orientem para atingir os objetivos da administração. Além disso, explicam que, a partir dos anos 80, surgiram novas abordagens de SCG que propõem uma metodologia de avaliação de desempenho voltada a toda empresa e que complementam os mecanismos formais de controle com mecanismos informais para potencializar o processo de tomada de decisão. O uso de mecanismos formais busca promover a melhoria da produtividade das pessoas e operações, dos resultados corporativos, do volume e da qualidade dos negócios. Os informais, por sua vez, baseiam-se na incorporação dos propósitos das pessoas nos objetivos corporativos, visando trazer ganhos às empresas pela interiorização, nos indivíduos, dos valores compartilhados pelo coletivo.

O sucesso na utilização conjunta de mecanismos formais e informais, contudo, requer uma mudança na postura dos gestores em busca de um SCG mais eficiente e eficaz. Nesse sentido, entenda-se como controle gerencial o sistema administrativo capaz de influenciar o comportamento dos membros da empresa e que consiste em verificar se todas as ações das pessoas e se todos os processos estão sendo realizados conforme o planejado. O intuito do SCG é promover a eficácia e fazer com que a empresa siga os rumos previamente traçados pela alta direção e possa, assim, cumprir sua missão. Segundo Jordão e Souza (2008), o exercício do controle nas corporações deveria ser feito por uma perspectiva ampla proporcionando a satisfação das expectativas dos *stakeholders* empresariais e que altos padrões de governança corporativa sejam conseguidos.

O SCG tem recebido refinamentos ao longo do tempo, mas foi a partir da década de 80 que alguns estudos começaram a investigar mais detidamente a questão do controle em aquisições. Em seus trabalhos seminais, Jones (1985a, b) investigou as relações estabelecidas sobre o SCG de 30 operações de aquisições, durante o período de 1980 e 1981. No primeiro trabalho, Jones (1985a) examinou as funções do SCG nos dois primeiros anos posteriores a aquisição e observou que esse sistema teve sua importância ampliada nesse período por funcionar como mecanismo de integração, coordenação e monitoramento. As mudanças ocorridas no SCG adotado nas firmas adquiridas facilitam que tal mecanismo possibilite 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 no que se refere aos estilos de aquisição, mas diferentes em relação ao tamanho das corporações. O objetivo das mudanças consiste na eficácia do SCG avaliada em função da conformidade existente entre as firmas adquirentes e adquiridas. A conformidade tende a surgir pela padronização dos procedimentos nessas duas firmas, pelo deslocamento de poder da periferia para o centro e por mudanças nos processos decisórios. No período posterior à aquisição, os gestores deveriam procurar reduzir o clima de incertezas e as resistências internas, promover a motivação das pessoas e estimular a criação de uma atmosfera mais produtiva na operação. A matriz deveria contribuir nesse sentido quando da concepção do novo SCG sobre suas aquisições por ser inadequado pensar no novo sistema adotado sobre uma nova aquisição como extensão mecânica da forma de exercício de controle existente na adquirente.

Jones (1985 b), continuando a análise iniciada em Jones (1985 a), observou que as preferências dos indivíduos dominantes exercem fortes influências sobre as práticas gerenciais adotadas nas aquisições. Ele percebeu que o desenho do novo SCG deveria colaborar para congregar as necessidades e expectativas desses indivíduos para minimizar conflitos com a empresa. A principal evidência empírica dessa pesquisa 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 como e qual SCG deveria ser utilizado em cada operação. As conclusões da análise

realizada por esse autor são que, além do tipo de mudanças, as matrizes tendem a decidir o nível e a forma como elas ocorrem. Além disso, identificou-se que, ao passo que as transformações no SCG nas firmas adquirentes tendem a ser mínimas, nas adquiridas as mudanças 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 de aquisições ocorridas na França e no Reino Unido, esses autores observaram que o modelo de controle exercido nessas transações é fortemente influenciado pela herança administrativa de seu 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 por recursos, do nível de mudanças no ambiente, do setor industrial da empresa e das estratégias adotadas pela matriz e por suas subsidiárias. Calori *et al.* (1994: 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, 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, haveria 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 seriam um dos meios de facilitar o sucesso dessas aquisições. Eles concluíram que as empresas globalizadas deveriam utilizar uma seleção das chamadas *best practices* existente em suas subsidiárias e de um SCG adequado para cada unidade para facilitar a consecução de suas estratégias e para alavancar vantagens competitivas em todos os países em que operam.

Nilsson (2002) analisou o SCG utilizado em quatro aquisições de companhias Suecas bem conhecidas, relacionando-o às diretrizes estratégicas das empresas. Observou que, tanto as estratégias corporativas das adquirentes, quanto as estratégias de negócios das adquiridas, influenciam no controle das aquisições. As corporações orientadas à diferenciação tendem a utilizar SCG direcionados para integração e coordenação das atividades e as corporações voltadas para a liderança em custos tendem a utilizar controles mais burocráticos e formalizados. Ele concluiu que a implementação do novo SCG deveria ser um processo gradual e tende a ocorrer com mais facilidade nas subsidiárias que possuam estratégias compatíveis com as de suas matrizes.

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 com a matriz, pelas resistências à mudança e pela falta de envolvimento das pessoas. Adicionalmente, percebeu que as ambigüidades de objetivos entre companhias adquirentes e adquiridas, as diferenças culturais, as relações de poder existentes e os interesses das coalizões dominantes também podem afetar a implementação do novo SCG. A conclusão desse autor foi que o SCG que prevaleceu depois da união foi decorrente da conjugação de práticas gerenciais das duas companhias e de uma efetiva mescla cultural.

Em síntese, constatou-se que o controle no contexto das aquisições ao longo do tempo foi observado por diferentes perspectivas que: (1) relacionaram a dificuldade de estabelecimento de um SCG adequado como causa de insucesso das aquisições; (2) apontaram para esse sistema como uma condição primordial para que a transação seja bem sucedida e para que os objetivos possam ser alcançados; e (3) por melhor que seja o

planejamento da aquisição, é na etapa de integração, depois da união, que surgem os maiores desafios gerenciais. Da análise das diferentes perspectivas pode-se observar que o SCG facilita a coordenação estratégica entre a matriz e suas subsidiárias, melhora a qualidade da gestão pós-aquisição e sofre influências dessa estratégia.

3. Metodologia da Pesquisa

A pesquisa descrita neste trabalho consiste em um estudo de caso de natureza qualitativa (GEORGE e BENNETT, 2005) e de abordagem explanatória (COOPER e SCHINDLER, 2003). Em termos de análise do SCG, tem-se sugerido que esse método é suficientemente sensível para captar e analisar a complexidade inerente a esse sistema (GOMES *et al.*, 2000). De maneira mais enfática, contudo, Granlund (2003) defende que o estudo de caso de natureza qualitativa é o método mais adequado para entender as mudanças ocorridas no SCG decorrentes do complexo processo de aquisição empresarial.

Segundo Cooper e Schindler (2003), os estudos explanatórios buscam investigar um problema em uma área de investigação pouco explorada e buscar, por meio de inferências, as relações observadas entre os fenômenos pesquisados. Em relação 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 escolha pelo método de caso para analisar o SCG em uma empresa está alicerçada nas recomendações de Granlund (2003: 225) que, de forma explícita, esclarece “o fato de que toda aquisição é um caso especial com muitos recursos contextualmente divergentes” e que, por isso, merece ser investigada, em profundidade, por meio de um estudo de caso.

Um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular (YIN, 1984) e a uma investigação dos fenômenos ocorridos sem interferência significativa do pesquisador. É um estudo de campo com o objetivo de investigar a relação entre o fenômeno e seu contexto, tal como proposto nesta pesquisa. O critério utilizado para se selecionar o caso a ser estudado foi o acesso às informações, considerado por Nilsson (2002) e Granlund (2003) como uma das maiores dificuldades na realização desse tipo de pesquisa. A escolha dos entrevistados contemplou pessoas de diferentes cargos e níveis, desde o presidente do GFP, passando por diretores, gestores, analistas de negócio e consultores, até os empregados de nível técnico e os vinculados à operação. Foram realizadas entrevistas com as pessoas responsáveis pelo SCG da empresa e com as pessoas que vivenciaram as mudanças decorrentes da aquisição, por terem trabalhado na adquirida antes e depois da aquisição, na tentativa de conseguir identificar o efeito da estratégia nessas mudanças com o maior aprofundamento e com a maior riqueza de detalhes possível. Portanto, a seleção das pessoas foi feita pela capacidade informativa que detêm, ou seja, por tipicidade. 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.

Dentre as várias fontes de evidências existentes em um estudo de caso de natureza qualitativa, priorizou-se, como fonte primária de evidências, a realização de entrevistas pessoais, em profundidade, apoiadas em um roteiro de entrevista (EISENHARDT, 1989). Tal roteiro é composto por 23 questões, baseando-se em variáveis extraídas da literatura referentes a resultados empíricos de estudos anteriores concernentes ao efeito da estratégia nas mudanças do SCG. A análise dos dados desta pesquisa foi feita 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 lingüísticas. Tal análise auxilia a realização de ligações entre a situação a ser analisada e as manifestações da superfície

discursiva por meio de operações de desmembramento e classificação semânticas, sintáticas e lógicas.

De forma a aumentar a validade interna deste estudo, procurou-se agregar informações coletadas em outras fontes de evidência. Esse processo é conhecido como triangulação (JICK, 1979). Assim, sempre que possível, as informações vindas de uma fonte foram confrontadas com as de outras para confirmá-las e validá-las. É oportuno lembrar que, no presente trabalho, esse procedimento iniciou-se com as próprias entrevistas, pois foram ouvidas diferentes pessoas sobre um mesmo tópico. Paralelamente, foram feitas visitas à fábrica e ao escritório da empresa para apreender, de maneira mais detalhada, sobre as especificidades do negócio dessa empresa. Em um momento posterior, a triangulação envolveu a análise de folhetos informativos, de informações constantes em *web pages*, no site da empresa (www.extrativa.com.br), de manuais de procedimentos, qualidade e políticas corporativas, de alguns documentos da época da MMM e de notícias publicadas sobre a aquisição nos periódicos da época. 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 extra-entrevistas, além de contatos posteriores às entrevistas, com o propósito de complementar dados e de esclarecer as dúvidas existentes.

4. Apresentação da Empresa, Histórico da Aquisição e das Mudanças no SCG

Fundada em novembro de 2002, 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 (MANUAL DA QUALIDADE, 2008). A origem da empresa teve início com a aquisição da MMM (DNPM, 2003). O GFP é um empreendimento de capital nacional, que está presente, hoje, em diversos setores da economia (FOLDER DA EMPRESA, 2009). Esse grupo promove investimentos em suas unidades na prospecção, na pesquisa e no desenvolvimento de novos produtos para ampliar a capacidade de produção e para apresentar soluções inovadoras aos seus clientes. A aquisição da MMM está alinhada com a estratégia de crescimento corporativa do GFP – que busca realizar investimentos com potencial de geração de riqueza, em setores considerados estratégicos pela direção da empresa.

A planta industrial da EMSA está situada ao sul do estado da Bahia, no município de Maiquinique, onde a empresa beneficia minério, gerando grafite de diversas qualidades, com teor de carbono de até 99,97%, utilizado na indústria siderúrgica, na automotiva, em fundições, como lubrificante e para produção de refratários, baterias, tintas, lápis, vernizes, borrachas e produtos químicos (MANUAL DA QUALIDADE, 2008). Segundo relatos de antigos colaboradores, o Grupo Paranapanema, que era o controlador da empresa, não acreditava muito no potencial de crescimento da mesma e não realizava um acompanhamento e controle consistente das atividades da MMM. 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 aquisição da MMM pelo GFP pode ser considerada do tipo conglomerado, segundo a classificação estabelecida por Jones (1985a), por ser de uma empresa de diferentes negócios da matriz e sem interesses comerciais comuns. Segundo Porter (1987), esse tipo de aquisição não envolve qualquer ligação entre as unidades de negócios e, muitas vezes, as adquirentes acabam revendendo aquilo que compraram porque, nessas empresas, as estratégias adotadas acabam por dissipar ao invés de criar valor para os acionistas. Os resultados deste estudo, entretanto, demonstram o contrário, pois essa aquisição demonstrou ser bem sucedida e a

estratégia adotada permitiu a geração de valor ao longo do tempo. Segundo relato do gerente-geral da adquirida, “a EMSA é uma empresa de sucesso que vem alcançando fantásticos níveis de produção ao longo do tempo”. A diretora administrativo-financeira do GFP, que também é responsável pela área de controladoria da empresa, reforçando esses argumentos, diz que “hoje, a EMSA é uma das empresas mais rentáveis do grupo que, além de oferecer a oportunidade de se vender toda a produção, gera um fluxo de caixa quase constante ao longo do ano”.

Na visão dessa diretora, o SCG da época da MMM era bastante confuso e rudimentar. Ela lembra que “os relatórios a que teve acesso na época da aquisição indicaram que o SCG anterior era muito precário, pois não havia quase nenhum tipo de informação e não havia nenhum balancete ou balanço patrimonial segregado só com informações da empresa a ser adquirida”. Ela explica que havia poucos dados como uma relação de imobilizado, mas que a maior parte deles era incompleta e inconsistente. Essa diretora relata que teve grandes dificuldades em analisar esses dados para poder avaliar a empresa. A diretora administrativo-financeira recorda que “os dados estavam muito misturados aos de outras empresas e que, por isso, estava muito difícil de analisar a posição econômico-financeira da empresa”. Como medida paliativa, ainda pediu um detalhamento de informações ao grupo vendedor que, na verdade, foi de pouca valia, pois informou que as pessoas daquele grupo tiveram dificuldade em segregar o que era, de fato, relevante e fornecer os dados necessários para a avaliação da empresa-alvo.

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 presidente do GFP foram decisivos no sucesso do negócio, que passou a ser acompanhado de perto, corroborando com o pensamento de Nilsson (2002).

As mudanças no SCG aconteceram de maneira gradual e descontínua. A direção do GFP buscou estabelecer logo depois da aquisição um maior controle sobre as operações e sobre as finanças corporativas, contabilidade e dispêndios de capital. Assim, os resultados empíricos verificados por Jones (1985a, b) e por Child *et al.* (2001) não foram integralmente confirmados, pois não se observou um estabelecimento rápido de um mecanismo de prestação de contas em bases mensais, sobre a autoridade delegada – que foi posteriormente centralizado no centro corporativo – e sobre o orçamento, que ainda não é utilizado de maneira formal na empresa. De modo complementar, contudo, percebeu-se, através do depoimento da diretora administrativo-financeira, que logo depois da aquisição houve uma centralização dos controles contábeis, fiscais, tributários, jurídicos, de pessoal, sobre as operações de comércio exterior, sobre as vendas e sobre as compras na Matriz, em Belo Horizonte.

A diretora administrativo-financeira explica que no início das operações da EMSA, o SCG utilizado ainda era bastante simples. Ela relata que esse sistema foi se sofisticando ao longo do tempo para permitir que a empresa acompanhasse as exigências do mercado. Essa 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 estabelecidos normas e procedimentos para cada departamento”. Ela pondera que o SCG atual iniciou-se das idéias trazidas pelo auditor da qualidade que influenciou que todas as atividades fossem controladas por meio de planilhas e que cada seguimento fosse monitorado pelo SCG. Durante esse processo, a diretora administrativo-financeira percebeu, juntamente com presidente do GFP, “que os funcionários, quando já têm as normas e procedimentos predeterminados, trabalham mais focados”.

O líder de produção do turno da noite lembra que, na época da MMM, havia menos controles e relatórios para acompanhamento. Ele diz que não se acompanhava todo o processo, como acontece na atualidade, e 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.

A diretora administrativo-financeira relata que, depois da aquisição, a empresa precisou ser completamente reestruturada, pois o negócio da empresa era completamente insustentável do ponto de vista econômico, financeiro e produtivo. Nesse relato, informou que, “antes da aquisição, a empresa já havia sido fechada por duas vezes e apresentava sérios problemas estruturais e produtivos”. Essa diretora lembra que as perspectivas de crescimento eram bastante limitadas e que muitas pessoas não acreditavam no sucesso da empresa. Ela explica que, logo depois da aquisição, houve uma mudança de pensamento na organização. A nova mentalidade que passou a nortear as ações desenvolvidas na EMSA foi a idéia de tornar o negócio rentável, especialmente, sob a perspectiva do retorno sobre o investimento.

Atualmente, em meio à crise financeira internacional, a diretora administrativo-financeira relata que a EMSA tem sido uma das empresas responsáveis por sustentar as operações do GFP, pois é uma das poucas empresas que está conseguindo gerar um superávit em meio à turbulência mundial. Ela explica, entretanto, que o volume de negócios tem sido consideravelmente afetado pela crise e que o faturamento foi bastante reduzido. Um engenheiro, funcionário do departamento comercial, relata que “houve meses durante a crise que o volume de vendas chegou a ser reduzido para 1/3 do habitual”. Ele diz também que a EMSA, mesmo com a crise, ainda tem tido um papel estratégico nesse grupo e que outras empresas já estão sem faturar desde meados de 2008 até os primeiros meses de 2009, agravando a situação dessas e da *Holding*.

5. Análise do Efeito da Estratégia Corporativa nas Mudanças do SCG

Na EMSA, a direção busca definir estratégias condizentes com as suas capacidades corporativas fundamentais, na tentativa de aproveitar as oportunidades que o ambiente apresenta, em linha com o pensamento de Andrews (1971). Essa estratégia consiste na direção geral em que a empresa planeja mover-se para atingir seus objetivos, como preconizado por Anthony e Govindarajan (2002). Vários relatos indicaram que a visão do presidente ajuda a caracterizar a estratégia corporativa da adquirente e consiste em desenvolver as capacidades da empresa, em linha com o mercado, na tentativa de gerar valor para os acionistas e demais *stakeholders* empresariais. O presidente do GFP explicou que, do ponto de vista estratégico, “a perspectiva traçada para o primeiro momento pós-aquisição era a de realizar esforços e investimentos para fazer com que a adquirida não desse prejuízo. Em um segundo momento, a estratégia traçada consistia em tornar o negócio lucrativo e promover um aumento de produção e de vendas”. Para médio e longo prazo, porém, buscou-se traçar estratégias e realizar investimentos para tentar tornar a empresa um negócio cada vez mais auto-sustentável, próspero e promissor.

A visão de futuro estabelecida em 2005 pelo presidente denotava um cenário mais que otimista ao dizer que, de acordo com sua vontade e seus esforços, em um prazo de 10 anos a EMSA seria a maior produtora mundial de grafite (IGB, dez. de 2005). O resultado dessa visão e de uma série de esforços empreendidos pelas pessoas envolvidas no negócio, da presidência à operação, já fizeram da EMSA a segunda maior produtora mundial do produto que fabrica em um espaço de tempo de pouco mais de seis anos. Nos dias de hoje, a perspectiva que o principal executivo do GFP tem para a empresa é otimista e ele acredita que, em poucos anos, a mesma será capaz de alcançar a liderança do mercado, pois relata

“estar se preparando para competir, em condições de superioridade, com a China e qualquer outro país do mundo”. Ele explica que a EMSA já tem condições de operar com um custo de produção inferior à concorrência local e internacional, mas que ainda carece de uma maior inserção no mercado global para ser mais competitiva e, assim, galgar o objetivo estratégico pretendido.

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 – estimulando o comprometimento das mesmas com o alcance dos resultados almejados. Assim, ocorreram uma série de mudanças no SCG para facilitar a implementação da estratégia corporativa e colaborar para que a empresa atingisse seus objetivos de curto e longo prazo. O gerente-geral relata que, “dentre as mudanças observadas depois da aquisição, essa visão, trazida pelo presidente do GFP, é a que teve maiores implicações e maior significado prático, pois ele investe no ponto certo, buscando alavancar melhorias no desempenho operacional, financeiro e gerencial”.

O objetivo dessas mudanças foi facilitar o acompanhamento da operação em todas as suas fases. O gerente-geral explica que o responsável pelo planejamento e controle da produção (PCP), por exemplo, “passou a controlar todos os setores e a buscar estabelecer um controle sobre os resultados e um controle sobre os custos de todas as áreas, além de facilitar a visualização e a eliminação dos gargalos”. As mudanças no SCG, todavia, não se limitaram ao PCP, mas abarcaram outras áreas e setores da adquirida. Outro objetivo das mudanças no SCG foi fazer com que esse sistema se tornasse mais eficaz e possibilitasse um controle mais efetivo das pessoas e dos processos. A adquirente buscou que houvesse uma maior conformidade entre os seus sistemas e os da adquirida e foi promovendo, gradualmente, alterações no modelo gerencial da adquirida para facilitar a avaliação do desempenho em todas as áreas. Nesse sentido, uma parte do SCG foi utilizada para promover a mensuração do desempenho e avaliação dos resultados obtidos, segundo os objetivos determinados pela direção, como preconizado por Jones (1985a).

Nos dias de hoje, o SCG aborda não só questões produtivas, mas se desenvolve ao longo de todo processo com medidas sobre estoque, mineração, alimentação, produção, qualidade, eficiência e eficácia. No entendimento de um dos líderes de produção “essa forma de controle é também uma forma de redução de custos, pois, quando não se tem controle, não se sabe o que a empresa está gastando”. Ele explica que o SCG é utilizado na empresa para verificar os gastos e os resultados dos processos, a quantidade e a qualidade da produção, a lucratividade dos produtos por área, setor e turno de trabalho, as especificações técnicas e a satisfação dos clientes. Esse líder lembra que, depois da aquisição, há uma preocupação maior com o registro e a transmissão de informações – que são compiladas em relatórios e depois reportadas para a matriz. Ele relata que “todos os funcionários, de todas as áreas (...) tem algum tipo de anotação, tem algum tipo de controle. São eles que anotam e passam [os dados] para os líderes detalharem seus relatórios”. O líder de produção explica que, atualmente, as pessoas trabalham alinhadas com os gestores, que passam as cobranças da direção, as especificações, os ajustes necessários no processo e todos os detalhes que careçam de ser conhecidos pelos funcionários. Ele complementa dizendo que, “além de tudo, a empresa tem um programa de controle de qualidade (PQ) que ajuda muito no trabalho” por facilitar a visualização das especificações produtivas e das necessidades dos clientes.

Segundo a diretora administrativo-financeira, um dos principais efeitos da estratégia corporativa sobre as mudanças ocorridas nos processos de trabalho e sistemas de acompanhamento e controle da empresa pós-aquisição consiste, justamente, na implementação desse PQ. Ela relata que a qualidade teve impactos em todas as áreas e setores da empresa e foi responsável pela nova imagem institucional da EMSA junto ao mercado. Essa diretora explica que o PQ passou a ser utilizado como um dos mecanismos formais de

controle da empresa e “se tornou um marco no estabelecimento do SCG na EMSA por permitir um mapeamento das atividades e processos, como também uma normatização dos procedimentos de trabalho”.

O PQ estabelecido em 2005 foi norteado por quatro objetivos que serviam para verificar como estava sendo atendido cada pilar desse programa. O primeiro pilar consistia em atender os desejos e necessidades dos clientes, o segundo buscava contemplar as expectativas dos acionistas, o terceiro consistia em promover a melhoria contínua e o quarto tentava promover o desenvolvimento das pessoas (IGB, fev. 2006). Atualmente, a essência desse PQ pode ser sintetizada em “atender às expectativas dos clientes e acionistas, através da melhoria contínua da EMSA, promovendo o desenvolvimento sócio-ambiental” (MANUAL DA QUALIDADE, 2008: 3). Tal programa está alinhado com a missão da empresa que é apresentada da seguinte forma: “somos uma empresa obstinada pelo crescimento com lucratividade, através da excelência dos nossos produtos e da satisfação de nossos clientes, colaboradores, acionistas e das comunidades com as quais interagimos” (IGB, jan. 2006: 1). Essa missão é fruto da visão da empresa que estabelece o desejo de se tornar a líder mundial pelo cuidado com clientes, colaboradores e acionistas e pela promoção de um crescimento sustentável de sua participação no mercado nacional e mundial.

A diretora administrativo-financeira lembra que, a partir de 2005, a empresa mapeou seus processos, determinou a interação entre eles e, hoje, tem buscado gerenciá-los para tentar assegurar uma política de melhoria contínua – que suporta a forma de exercício do controle na EMSA. Na ocasião, os recursos necessários à implantação da ISO 9001 na empresa, sejam financeiros ou humanos, foram disponibilizados pela direção. Desde então, o SCG tem colaborado para monitorar, por meio de auditorias internas da qualidade, o desempenho dos processos e das pessoas, como preconizado por Gomes e Salas (1997). Os resultados de tais auditorias tem sido utilizados como fonte de ações corretivas e preventivas que são implementadas e verificadas, conforme estabelecido nos procedimentos internos da empresa.

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

O supervisor de produção da UBG recorda que, antes da aquisição, “a MMM não conseguiu alcançar seus objetivos de produção, pois deveria ter investido mais em equipamentos ao invés de beleza” e relata que há um significativo contraste na forma de controle e gestão das duas empresas. Ele diz, ainda, que, se hoje se comemora o fato de que a EMSA chegou a produzir mais de duas mil toneladas em um mês, na época da MMM “quando a empresa chegou a produzir trezentas toneladas, aquilo foi uma alegria muito grande”. Esse supervisor explica que, por traz de todos os investimentos e da reorganização dos processos, está a nova estratégia de negócios que consiste em ampliar a capacidade produtiva e atender as expectativas dos clientes. Ele explica que, depois da aquisição, houve maior cobrança e pressão por resultados e que a matriz passou a traçar objetivos e metas para

todos os setores da empresa. Em termos numéricos, uma comparação do volume de produção, antes e depois da aquisição, pode ser observada no Gráfico 1.

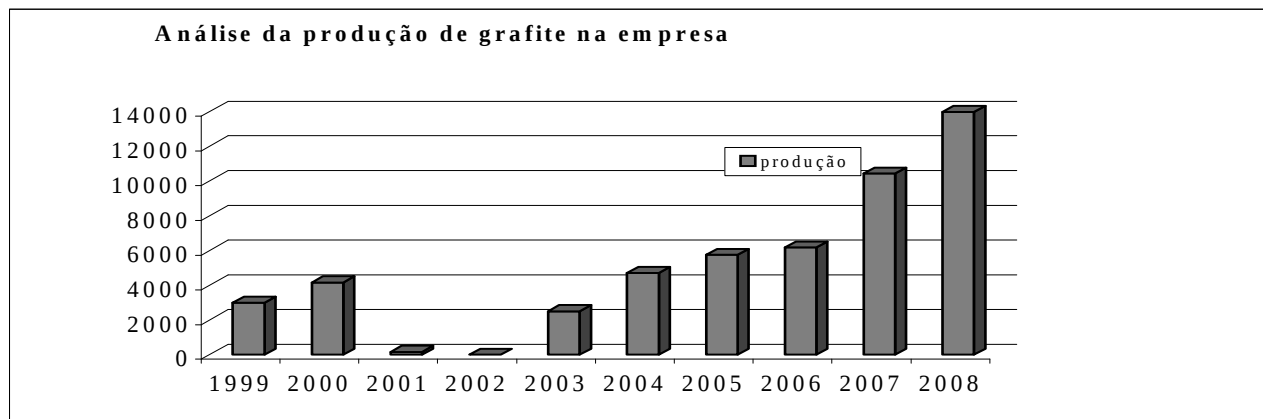


Gráfico 1: Análise do volume de produção anual antes e depois da aquisição.

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

Os dados indicam que essa cobrança por resultados surtiu efeitos na produção da empresa ao longo do tempo como demonstrado no Gráfico 1. Os resultados dos estudos de Child *et al.* (2001) indicam que a pressão é natural tendo em vista que, depois da aquisição, a nova subsidiária se torna uma unidade de negócios do novo grupo, sendo, portanto, responsável pelo alcance dos objetivos da corporação. Assim, o SCG passou a ser utilizado para facilitar a integração organizacional e para acompanhar o desempenho do negócio, como preconizado por Gomes *et al.*, (2000) e Nilsson (2002). Na opinião do gerente-geral, o foco estratégico dos negócios da EMSA passou a ser na busca de diferenciais competitivos. Ele relata que todos os esforços realizados pela direção, pelos gestores e por todos colaboradores passaram a ser orientados para atender as expectativas dos clientes. A diretora administrativo-financeira complementa, dizendo que a EMSA não se preocupa somente em competir com os concorrentes vendendo com preços mais baixos, mas sim em criar novos produtos, desenvolver os atuais e agregar valor aos mesmos. Assim, observou-se um misto de competição por custos e diferenciação - exigindo um SCG orientado para redução de custos, identificação de potencialidades e geração de novas oportunidades de negócios. Nesse sentido, as informações advindas do SCG têm sido utilizadas na área comercial e pela direção para fazer a integração entre as necessidades comerciais, o fluxo produtivo e as estratégias da empresa, como preconizado por Gomes *et al.*, (2000), Nilsson (2002) e Child *et al.* (2001).

Um líder de equipe do turno da tarde, por exemplo, relata que, depois da aquisição, tem havido uma série de mudanças que melhoraram a organização, a comunicação e o controle das atividades empresariais. Segundo a gerente administrativo-financeira, uma dessas mudanças consiste na instalação do programa ‘Regente’ para auxiliar no controle gerencial e para permitir um melhor acompanhamento do desempenho do negócio. Ela afirma que “esse programa vai ajudar na transmissão de informações dentro das empresas do GFP e vai colaborar para a unificação da linguagem e dos procedimentos nesse grupo”. Neste estudo, observou-se que esta foi uma das limitações do atual SCG, que embora ajude a visualizar grande parte das questões críticas da adquirida, ainda não está sendo plenamente utilizado para aumentar a relação de toneladas por hora e para vincular melhor os objetivos das pessoas aos da empresa, gerando uma maior convergência de objetivos.

A diretora administrativo-financeira reconhece essas limitações e explica que a implementação desse programa coincidiu, propositalmente, com o atual momento de crise mundial – encarado por ela como uma oportunidade de reflexão e de melhoria. Nesse sentido, o presidente do GFP complementa, afirmando que “a estratégia corporativa do grupo está

sendo modificada e que está ocorrendo um novo alinhamento competitivo, mais focado no mercado e na alavancagem de vendas”. O posicionamento atual visa retomar o espaço perdido no mercado pela crise e ajustar as unidades desse grupo para que não tenham capacidade ociosa. A diretora administrativo-financeira pensa que esse processo é natural e lembra que

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

Atualmente, o SCG da EMSA baseia-se nos tradicionais indicadores de controle, mas os complementa com outros orientados aos fatores ambientais, à posição competitiva da empresa e à satisfação dos *stakeholders*, em linha 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, como também a satisfação dos clientes e dos funcionários, o alcance de indicadores de eficiência e de qualidade, o desempenho dos colaboradores e das famílias de produtos e, ainda, questões relativas ao clima organizacional, à gestão de pessoas, à manutenção e à melhoria da posição competitiva da empresa.

5. Conclusões

As F&A têm atraído a atenção dos pesquisadores em função dos valores envolvidos, da intensidade com que ocorrem, da complexidade das operações e dos desafios de estabelecer uma gestão eficaz depois do fechamento do negócio. Ao lado do grande volume de F&A, porém, existe uma lacuna entre os resultados esperados e os auferidos para essas operações. Uma parte dos problemas que causam essa lacuna pode ser minimizada por um SCG eficaz e eficiente, que é um dos grandes desafios dos executivos depois da união. Assim, o objetivo desta pesquisa consistiu analisar quais foram as mudanças no SCG da EMSA e como elas se desenvolveram, em decorrência da nova estratégia corporativa introduzida pela adquirente. Nesse ensejo, observou-se que o SCG da EMSA foi modificado de uma perspectiva restrita para uma perspectiva ampliada.

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

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

Da análise comparativa dos depoimentos, percebeu-se uma forte similaridade na percepção das mudanças no SCG entre os informantes de diferentes níveis, cargos e atividades. Na triangulação desses depoimentos com os documentos analisados, as respostas ajudaram a compreender melhor essas mudanças e a confirmar as informações dos demais respondentes. Nesta pesquisa, observou-se que, embora o SCG tenha ajudado a empresa na implementação de suas estratégias e no estabelecimento de diferenciais competitivos, ainda existem desafios na melhoria desse sistema para aumentar seu potencial decisório. Na percepção dos entrevistados, ainda há espaço para melhoria no SCG, para ajudar a analisar as informações de maneira mais detalhada e para uniformizar a linguagem acerca do controle no GFP. Nesse sentido, fica aqui a recomendação de que novas pesquisas sejam realizadas relacionando o SCG e a estratégia corporativa em outras aquisições no Brasil, para melhor compreender os efeitos dessa estratégia sobre as mudanças nesse sistema posteriores à união.

A síntese dos resultados aqui observados, embora não generalizáveis, indicam que essas mudanças tendem a ocorrer de acordo com a nova orientação estratégica do grupo adquirente, visando facilitar o sucesso da transação. No caso estudado, as evidências mostraram que o novo SCG utilizado pela adquirida buscava mensurar não somente indicadores econômicos, financeiros e de produtividade, como também a posição competitiva da empresa e a satisfação dos *stakeholders* empresariais.

6. Referências

- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Dow Jones Irwin. 1971.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V.. **Management control systems – Sistemas de controle gerencial**. São Paulo, Atlas, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- CALORI, R.; LUBATIKIN, M.; VERY, P.. **Control mechanisms in cross-border acquisitions: an international comparison**. Special Issue on Cross-National Organizations Culture. European Group for Organizational Studies, 1994.
- CAMARGOS, M. A.. **Fusões e Aquisições de Empresas Brasileiras: Criação de Valor, Retorno, Sinergias e Risco**. CEPEAD, UFMG. Tese de Doutorado. UFMG, 2008.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; PITKETHLY, R. **The management of international acquisitions**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- EISENHARDT, K. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review, v. 14, n. 14, p.532-500, 1989.
- EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Manual da qualidade**. Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.
- EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Tabela de indicadores 2005, 2006, 2007 e 2008**. Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.
- EXTRATIVA METALQUÍMICA S.A.. **Jornal – Informativo grafite do Brasil**. Edições de 2005 a 2008. Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.
- GEORGE, A.; BENNETT, G.; **Case studies and theory development in the social sciences**. Cambridge, Massachussetts: 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, vol. 16, n.º 2, p. 208 a 243, 2003.

- GRUPO FASA. **Manual de políticas corporativas**. Documento interno. Grupo FASA Participações. 2008/2009.
- JICK, T. **Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action**. Administrative Science Quarterly, v. 24, p. 602- 610, 1979.
- JONES, C. S.. **An empirical study of the evidence for contingency theories of management accounting systems in conditions of rapid change**. Accounting, Organization and Society, vol. 10, n.º 3, p. 303 a 328, 1985 b.
- JONES, C. S.. **An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merger**. Accounting, Organization and Society, vol. 10, n.º 2, p. 177 a 200, 1985 a.
- JORDÃO, R. V. D., SOUZA, A. A. de. **Uma discussão sobre o papel da ética de resultados nos principais modelos internacionais de controle interno**. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói, RJ. Anais,..., Niterói, 2008.
- MARTINEWISK, A. L.; GOMES, J. S.. **Control of global enterprises – management control in internationalized brazilian companies: a nine case comparative study**. . Disponível em: Disponível em: <http://www.estacio.br/revistamade>
- MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E.. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- NILSSON, F.. **Strategy and management control systems: a study of the design and use of management control systems following takeover**. Accounting and Finance, vol. 42, n.º 2, p. 41 a 71, Jun. de 2002.
- PORTER, M. E. (1987) **From Competitive Advantage to Corporate Strategy**. Harvard Business Review, Maio/Junho, 1987, p 43-59.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G.. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, Boston, v. 68, n. 3, p. 79 - 91, maio/jun. 1990.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **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.
- TRICHES, D. **Fusões, Aquisições e Outras Formas de Associação entre Empresas no Brasil**. Revista de Administração, São Paulo: FEA-USP, 31, 1996.
- YIN, R.. **Case study research: Design and methods**. Beverly Hills, CA: Sage Publishing, 1984.