

# IMPACTOS DA REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

**Aluno: Bruno Rafael Ferreira de Andrade**

**Orientador: Sandra Regina da Rocha Pinto**

## Introdução

Para sobreviver e vencer, é preciso conseguir uma vantagem sobre a concorrência e lucrar com isso. Essa vantagem é conquistada ao fazer algo que tenha um valor para os clientes melhor do que oferecido pelos concorrentes. Os fatores fundamentais do sucesso são a inovação, a qualidade, a velocidade e a produtividade em custos [1].

Esta visão de gestão, com ênfase na obtenção de uma vantagem competitiva, reside justamente no conceito de mercado atual, cada vez mais diversificado, global e permeado por uma concorrência avassaladora, em que a cada momento surge algo novo, devendo, então, os elementos constitutivos da vantagem competitiva estar cada vez mais alinhados com estratégia da corporação.

Diante disso esse trabalho irá abordar dois aspectos relevantes para que as instituições se adéquem a essa nova realidade contemporânea: em que medida o conceito de governança corporativa é afetado pela reestruturação em uma determinada organização.

## Metodologia

Optou-se pela abordagem de natureza qualitativa, existem algumas razões que justificam essa escolha. Entre elas, podemos citar a natureza da questão (perguntas iniciadas por *como*, *o que*, *qual*), a necessidade de exploração do assunto estudado (por escassez de referências anteriores) e a necessidade de proporcionar uma visão detalhada do tópico de estudo. Quando o foco do estudo é desenvolver uma análise profunda de um caso único ou de múltiplos casos, o estudo de caso é o mais indicado. Por todas essas razões, foram descartadas as estratégias de levantamento e análise de arquivos e foi escolhido o estudo de caso para esta pesquisa. Como a intenção do trabalho é estudar uma situação específica, única ou reveladora que induziria a um estudo de caso único. Para tentar evitar que as respostas sejam influenciadas pelas perguntas buscar-se-á elaborar perguntas neutras, e que serão repetidas em todas as entrevistas. Estas perguntas surgirão a partir da revisão de literatura e de uma pesquisa exploratória inicial [2;9].

## Objetivos

O objetivo desse trabalho é investigar em um caso prático como os mecanismos de governança auxiliam na gestão e na relação das demais partes interessadas. Como as boas práticas de governança corporativa promovem a criação de valor. Entender em que medida o conceito de governança corporativa é afetado pela reestruturação em uma determinada organização.

## Relevância do estudo

O estudo contribuirá para a área de Administração, sobretudo para o entendimento das práticas institucionais e seus impactos em estruturas e processos organizacionais. A implementação das melhores práticas de governança corporativa é uma ferramenta fundamental na criação de valor para os acionistas, na medida em que ajuda a eliminar a distância entre o valor de mercado e o valor justo da empresa. Numa economia moderna e

globalizada, a correta precificação das ações da empresa pelo mercado passa a ser um condicionante fundamental, colocando a empresa numa melhor situação negociável no caso de uma associação, fusão, aquisição, venda de controle, e é obrigatória nos casos de aberturas de capital.

### Referencial Teórico

O referencial teórico tratará do conceito de governança corporativa e reestruturação organizacional / fusões & aquisições.

#### O conceito de governança corporativa

Em qualquer situação em que o poder de decisão é transferido ou compartilhado, surge em maior ou menor grau, uma assimetria informacional. Em uma empresa privada ou pública, clube, associação cooperativas, universidades, sempre existirão conflitos de interesses, derivados da delegação de algum tipo de poder. Isto é, “alguém” governa em nome de “alguém” que, por sua vez, delegou direitos para o exercício de poder. Na sua essência, a governança corporativa trata da minimização de assimetria e conflitos de interesses referentes à delegação de poder [3;10].

O princípio da teoria da agência, que trata dos conflitos quando um determinado *agente* age em nome de outro, o chamado *principal*, e os objetivos de ambos não coincidem integralmente [3;10]. Os conflitos decorrem de duas fontes principais: (I) os diferentes participantes têm diferentes interesses objetivos e preferência; (II) os diferentes grupos de interesses têm informações imperfeitas uns dos outros sobre suas ações, conhecimento e preferências [4]. A corporação passa a ser definida, em partes, por essa separação entre propriedade e controle, e também por um controle que está sendo exercido mediante pequena parcela de propriedade [3; 5].

Uma definição traduz governança como [10]:

Um conjunto de restrições que os administradores aplicam sobre si próprios ou que os investidores aplicam sobre os administradores, de forma a reduzir a má alocação de recursos *ex post* e motivar os investidores a investirem mais recursos *ex ante*.

Outro conceito que se baseia nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e ética [6]:

São práticas e os relacionamentos entre os acionistas/ cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

A aplicação do conceito de governança corporativa trata dos mecanismos externos e internos para alinhamento de interesses entre os gestores e os acionistas [3].

Poderemos destacar como principais métodos de mecanismo externos:

- Os mercados de capitais é principal meio para avaliar como está o andamento da organização através das ações e a classificação que a Bovespa dá para as organizações classificando as em 1,2, e novo mercado.
- O sistema legal e regulatório que são medidas para proteger de fraudes dos gestores os acionistas tendo como meios, por exemplo, a CVM, OCDE.

Mecanismos internos:

- O conselho de Administração que são pessoas responsáveis para manter os interesses dos acionistas.
- Políticas de remuneração dos gestores que servem para remunerar os gestores adequadamente para que não haja desvio de conduta e que possam maximizar o lucro.

Os autores apontam alguns fatores externos e internos à empresa que se somaram a tais razões, em anos mais recentes [7,11].

Fatores externos:

- As mudanças macroambientais, que podem ser sintetizadas em três expressões: abertura, desfronteirização e macroalianças.
- As revisões institucionais desencadeadas pelo ativismo dos investidores institucionais.
- As reações das autoridades reguladoras e das instituições do mercado de capitais aos escândalos corporativos.

Fatores internos:

- As mudanças societárias desencadeadas pelas alterações nas condições externas. Ocorreu uma onda de privatizações, fusões, cisões, aquisições, alianças estratégicas e associações que significou a aglutinação, nos conselhos e diretorias executivas, de atores com diferentes formações profissionais, originários de negócios e culturas distintas.
- Realinhamento estratégico decorrente das reestruturações das empresas.
- Reordenamento organizacional, tal como a crescente profissionalização da gestão, no sentido de adoção de modelos mais avançados

**Reestruturação Organizacional**

Existem diversas formas reestruturação organizacional, mais nesse trabalho irá aborda um dos pontos de mais importante e que atualmente está tendo um maior destaque nos últimos anos que é fusão e aquisição.

A operação de Fusão & Aquisição é uma união ideal e um casamento para sempre e segue o mesmo e tradicional ciclo: Namoro > noivado > casamento. Muitas ilusões e expectativas, pouca experiência em convivência e o difícil caminho para a união estável e sustentável. E nesse sentido, também todos os processos de Fusão/Aquisição são únicos. Conceitualmente a operação de Fusão é a união de duas ou mais companhias que forma uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior ou a mais próspera e pode ser [12]:

- Fusão por Concentração – mediante a constituição de uma nova sociedade, para a qual se transferem os patrimônios das empresas fundidas, e
- Fusão por Incorporação - quando um grupo transfere todo o patrimônio de uma ou mais sociedades para outro, que se designa de empresa incorporante.

A Aquisição por sua vez é a compra do controle acionário de uma empresa por outra, sendo que, no caso de aquisição global do patrimônio da empresa adquirida, a compradora assume o controle total e a empresa adquirida deixa de existir.

**Razões de Realizarem Fusões & Aquisições**

Determinação por fatores macroeconômicos [15]:

Maior concorrência

Em virtude da desregulamentação, ao aparecimento de uma clientela cada vez mais sofisticada e ao fácil acesso a recursos, a concorrência aumenta expressivamente em toda parte, provocando um grau considerável de reestruturação em vários setores da indústria.

Primeiramente, muitas empresas que antes havia diversificado seu campo de atuação abandonaram ou alienaram suas atividades secundárias, concentrando-se naqueles que lhe asseguravam um diferencial competitivo.

Segundo, as empresas têm demonstrado uma tendência de se consolidarem e ampliarem, para que possam tirar vantagem das economias de escala ou para aumentar seu poder de atuação no mercado.

Em terceiro lugar, as empresas expandiram-se, incorporando novas atividades, a fim de alavancar suas competências básicas.

### Globalização

São vários os fatores que impulsionaram o processo de globalização, que se expandiu consideravelmente: facilidades nas comunicações tarifam mais baixas, mercados financeiros globais e necessidades cada vez mais semelhantes por parte das diferentes clientelas.

#### Privatizações

Em muitos países, os governos decidiram privatizar setores importantes da economia estatal, essas privatizações deram início a importantes atividades de fusões e aquisições.

#### Fronteiras Comerciais Fluidas

Em virtude do processo de desregulamentação e do efeito da Tecnologia de Informação (TI), na quebra de cadeia de valores, a definição tradicional de “indústria” desapareceu.

#### Oportunidades disponíveis

Muita Liquidez, Intermediários Financeiros, Mudança de geração, O mercado para a tomada do controle corporativo

A razão mais citada para uma empresa buscar um processo de fusão ou aquisição foi a reação ou a antecipação a um movimento dos concorrentes. A segunda razão foi o surgimento de novos entrantes ou produtos e serviços substitutos. A terceira relacionava-se à necessidade de gerar economias de escala. É importante observar que esses três fatores constituem razões estratégicas. Um grupo secundário de razões refere-se a motivos que denominamos políticos e institucionais. A quarta, quinta e sexta razões mais citadas foram, respectivamente, a influência dos acionistas, parceiros governamentais ou de negócios, motivos políticos dentro da organização e o exemplo de outras companhias tidas como modelos [12].

Outros autores classificam para determinar esses motivos de fusão/aquisição como fatores motivacionais tendo como base a infraestrutura organizacional [14].

#### Motivações Estratégicas

A companhia para alcançar seus objetivos, como a decisão de expansão, a entrada em um determinado mercado, a eliminação de um concorrente, o aprendizado contínuo, o fortalecimento uma característica competitiva através da incorporação de ativos intangíveis, a absorção de tecnologia, além de questões de comerciais e posicionamento diferenciado no mercado

#### Motivações Financeiras

Algumas das vantagens financeiras que justificam a aquisição de uma empresa são: as vantagens tributárias, a vantagem comparativa entre os preços das ações da empresa compradora e da empresa alvo e a alternativa à distribuição de dividendos.

#### Motivações Operacionais

Alguns dos fatores operacionais que podem motivar uma aquisição são: aumento da capacidade operacional de uma planta e a existência de economia de escala ou escopo

### **Sucesso no Processo de Fusão & Aquisição**

Tipos de formas de sucesso [12]:

- Existir afinidade de valores;
- Empatia entre os executivos;
- Preparar a integração a partir de um diagnóstico do perfil cultural;
- Modelo de gestão conjunta;
- Perceber como um processo integrado;
- Definir meios de avaliação e remuneração;
- Suportar divergências e saber como arbitrá-las;
- Prever como cada um pode sair do negócio;
- Identificar desde o início onde e como os ganhos serão alcançados;

- Prioridade para a integração das áreas que geram ganhos rápidos, e depois as tarefas mais convencionais.

### **Fracassos no Processo de Fusão & Aquisição**

#### Problemas Gerenciais [15]

**Prazo-** Uma das principais razões de preferência pela aquisição, em detrimento de um processo de desenvolvimento interno, tem a ver com o grau de agilidade envolvido. Em muitos setores, fatores como a desregulamentação súbita e a revolução tecnológica exigem resposta rápida, pois muitas empresas não podem dar-se ao luxo de perder tempo;

**Riscos-** O processo de desenvolvimento interno baseado em um grande volume de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou em grandes esforços, visando à criação de marcas, constitui um empecilho para os ganhos atuais;

**Estratégia de Defesa-** Vulneráveis à aquisição por estrangeiros, muitas empresas nacionais fundem-se, na tentativa de se tornarem grandes demais para serem compradas;  
**Orgulho e Arrogância-** A ambição pessoal é freqüentemente um poderoso motivo para aquisição.

Outro autor destaca como falhas na implementação no caso de fusão e aquisição os seguintes itens [12]:

#### Falhas na Concepção:

- Estratégia difusa ou não apropriada de Fusão & Aquisição;
- Objetivos da aquisição inadequados e/ou critérios equivocados na escolha do alvo.
- “Due diligence” superficial;
- Excesso de otimismo em relação às sinergias;
- Superavaliação do projeto.

#### Falhas na Implantação:

- Muita dedicação na pré-aquisição e pouco no planejamento da transação e integração da pós-aquisição;
- Subestimar as dificuldades de integração de culturas distintas;
- Falta de estrutura efetiva e apropriada para a integração;
- Falta de liderança reconhecida, visível e acessível;
- Falta de comunicação clara com os públicos internos e externos;
- Pouca atenção à carteira de clientes existentes para se dedicar mais as novas oportunidades mapeadas;
- Postergação da tomada de decisões por não estarem definidas as responsabilidades na fase pós-aquisição. Conflitos internos;
- Descuido com a administração de pessoal, causando desmotivação e perda de pessoal chave;
- Má gestão do processo pós-aquisição.

### **Referências no texto**

1. BATEMAN, T. S., **Administração: Novo cenário competitivo**. 2ª ed. Atlas 2006, p.12
2. CRESWELL, J.W. **Qualitative Inquiry and Research Design**. Sage Publications, 1998.

3. FILHO, C. P. M. **Responsabilidade Social e Governança**. 1ª ed. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2006.
4. MEANS, G. A.; BERLE, A. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: The Macmillan Company, 1932
5. OKIMURA, R. T. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
6. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC).  
Disponível em: [HTTP://www.ibgc.com.br](http://www.ibgc.com.br). Acessado em 06 junho 2009
7. ÁLVARES, E. **Governança Corporativa: Um modelo brasileiro**. 2ª Ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2008
8. MARTINS, H. C.; **Definições Estratégicas e Controle via Governança Corporativa: a Configuração, Papéis e Responsabilidades dos Conselhos de Administração nas Empresas Mineiras**. Anais III Encontros de Estudos de Estratégia. São Paulo, 2007. CD-ROM
9. YIN, R. Estudo de Casos: Planejamento e Métodos. 2ª Ed. Porto Alegre. Bookman, 2001
10. SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. **A survey of corporate governance**. The Journal of Finance, 1997
11. ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006
12. ACQUISITIONS CONSULTORIA EMPRESARIAL. Acessado em 09 julho 2009.  
Disponível em [HTTP://www.acquisitions.com.br/pdf/\\_fusao\\_aquisicao.pdf](http://www.acquisitions.com.br/pdf/_fusao_aquisicao.pdf)
13. WOOD Jr. T.; VASCONCELOS, F.C.; CALDAS, M.P.; **Fusões e Aquisições no Brasil**  
Acessado em 09 julho 2009 Disponível em [http:// www.rae.com.br/artigos/2170.pdf](http://www.rae.com.br/artigos/2170.pdf)
14. SOARES, M. S.; Fusões Aquisições: **Modelando o Processo de Análise**. Rio de janeiro 2005. 118p. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
15. (ORGANIZADORA) BETANIA, T. B.; **Fusões, Aquisições & Parcerias**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001