



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

ADEQUAÇÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS EM EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES PÓS-ADQUIRIDA

MARCOS MUNEHARU KAYO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ALEXANDRE CAPPELLOZZA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ADEQUAÇÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS EM EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES PÓS-ADQUIRIDA

1. Introdução

Após a abertura do mercado de telecomunicações e privatização do Sistema Telebrás ocorrida em julho de 2018, os desafios das empresas participantes deste mercado não param de crescer e a cada salto tecnológico existe uma corrida para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e conquista de maior participação de mercado.

Vários saltos tecnológicos já ocorreram e pode-se destacar: Internet banda larga utilizando a mesma infraestrutura de rede de voz fixa e depois por fibra óptica, as várias gerações de Internet banda larga móvel, a introdução de pacotes de serviço de voz fixa e móvel, Internet banda larga e TV por assinatura, a constante evolução das redes de dados privados para oferta ao segmento corporativo, a agregação de serviços de Tecnologia da Informação e a atual inclusão dos serviços digitais.

Para aproveitar os saltos tecnológicos e obter crescimento econômico, as empresas dispõem de duas estratégias: crescimento orgânico, onde é criado valor pelas operações e investimentos internos de projetos e expansões desenvolvidas apenas pela empresa; e crescimento inorgânico, onde a criação de valor é feita por fusões e aquisições de empresas inteiras ou ativos específicos por outra empresa (Ahern & Weston, 2007)

A opção de crescimento orgânico pode ser arriscada, uma vez que o prazo para ser concretizado pode ser demasiadamente longo e o investimento desproporcional a eventuais retornos com os resultados identificados na exploração da oportunidade da evolução tecnológica (Botrel, 2017).

Já a alternativa de crescimento inorgânico tem seus desafios na integração da empresa adquirida, pois é necessário a compatibilização de cultura organizacional, práticas e políticas organizacionais, processos e sistemas. A dificuldade de se obter sucesso em crescimento inorgânico é traduzida em pesquisas que revelam uma taxa de falha na ordem de 60% a 80% em nível mundial. As principais causas apontadas são os efeitos superestimados da sinergia entre as empresas, preço muito alto e integração hesitante (Tanurett, 2001).

Neste trabalho apresenta-se um estudo de resolução de problema encontrado após a integração de uma empresa adquirida por uma companhia de telecomunicações do mercado brasileiro. Por motivos de confidencialidade, essa empresa será denominada “Empresa A” e que optou pelo crescimento inorgânico no mercado corporativo de serviços de Tecnologia de Informação para disponibilizar uma oferta de serviços de segurança eletrônica e de infraestrutura com a compra de uma empresa especializada neste setor. Após um ano da aquisição foi observado aumento de atrasos na implantação dos projetos e dos respectivos custos. Os resultados desta diminuição de eficiência nos projetos foram os níveis elevados de insatisfação dos clientes e diminuição da rentabilidade dos projetos.

Por meio da utilização de metodologia de *Design Science Research* sob o modelo proposto por Van Aken, Berends e Van der Bij (2012), também detalhado em Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) e que se baseia em etapas para o desenvolvimento de soluções de problemas organizacionais: Definição do Problema ou Oportunidade, Diagnóstico e Análise, Intervenção e Aprendizagem, e Avaliação, esse estudo apresenta a jornada de intervenção para aprimorar as atividades da empresa analisada.

2. Contexto Investigado

2.1 O Serviço, a Empresa e o Mercado

A Empresa A é a filial brasileira de um dos maiores grupos econômicos do mercado global de telecomunicações. É uma das maiores empresa de telecomunicações do Brasil, dispõe

de presença em todo o território nacional com um catálogo de serviços fixo e móvel convergente. A sua carteira de clientes está distribuída pelos segmentos residencial e corporativo.

A sua atuação nacional no segmento residencial conta com um portfólio de produtos e serviços completo e convergente (voz fixa e móvel, banda larga fixa e móvel, ultra banda larga, TV e aplicativos online).

A sua atuação nacional no segmento corporativo tem abrangência desde microempresas até grandes corporações. Dispõe de um portfólio de produtos, serviços e soluções sob medida com alto valor agregado para o cliente, como gestão integrada da infraestrutura tecnológica em outsourcing de voz, dados, TI, serviços de segurança eletrônica, serviços digitais e de infraestrutura.

A característica do mercado de telecomunicações no Brasil é marcada por: 1) alta competitividade na amplitude de serviços disponibilizados, 2) forte dependência da abrangência geográfica de suas redes para disponibilizar os seus serviços a seus clientes, 3) alta competitividade em preços no segmento residencial, 4) disponibilização constante de pacotes de serviços para fidelização e manutenção da base de seus clientes e 5) ampliação de ofertas de tecnologia da informação integradas com serviços de comunicação no seguimento de clientes corporativos.

Os participantes deste mercado lutam, de forma acirrada, pelo aumento de sua participação. Além do indicador de participação de mercado por receita, também são medidos pela sua participação em quantidade de acessos em telefones fixos, celulares, banda larga e TV por assinatura.

2.2 Caracterização do Problema

Dentro do acirrado cenário competitivo do mercado de Telecomunicações nacional, uma das ferramentas para diferenciação entre os seus concorrentes é a ampliação de seus catálogos de serviços com o objetivo de aumentar as suas propostas de valor a seus clientes. Os serviços de telecomunicações apresentam uma tendência de se complementar com os serviços de Tecnologia da Informação (TI) e a Empresa A necessitava ampliar o catálogo desses serviços.

Segundo Rossetti (2001), o intuito das empresas na realização de Fusão e Aquisição (F&A) de empresas é a busca de *market share*, transferência de conhecimento, maior amplitude geográfica de atuação, redução da concorrência, aumento da competitividade e redução de escala, ausência de oportunidades internas de crescimento, ampliação da linha de produtos e até mesmo o aporte de tecnologia. Portanto, as operações de F&S representam estratégias de rápido crescimento organizacional e de alavancagem de investimentos para a geração de valor aos acionistas (Nadler & Limpert, 1994; Olie, 1990; Shrivastava, 1986).

Grinblatt e Titman (2005) observam que as Fusões e Aquisições podem ser categorizadas em três formas: estratégicas, financeiras e de conglomerados. Nas aquisições estratégicas, as empresas buscam sinergias operacionais, pois combinadas são mais lucrativas do que separadas (Gitman, 2010; Grinblatt & Titman, 2005). Nas aquisições financeiras, a empresa compradora acredita que a empresa alvo está subvalorizada e necessita de melhorias na gestão para aumentar o fluxo de caixa (Gitman, 2010; Grinblatt & Titman, 2005). Nas aquisições de conglomerados, os objetivos organizacionais estão vinculados à diversificação de investimentos e à obtenção de sinergias financeiras com foco na redução do custo de capital e no aumento da geração de valor aos acionistas (Grinblatt & Titman, 2005).

Conforme Seligmann-Feitosa, Bido, & Kimura (2013), as operações de F&A abrangem junções de empresas sob três formas negociais: Fusões, Absorções e Aquisições. Na fusão duas ou mais empresas se unem para formar uma nova identidade. Nas absorções a empresa alvo é comprada e a seguir desaparece, passando a integrar a firma adquirente. Nas aquisições, por sua

vez, uma empresa é comprada por outra e se torna sua filial, conservando a existência e identidade próprias e distintas da adquirente.

Dentro da transformação do perfil de receitas no Segmento Corporativo, a Empresa A decidiu fazer a aquisição estratégica de uma filial de uma das Empresas do Grupo Empresarial que a Empresa A faz parte, denominada por “Empresa B”, para fins de confidencialidade, com o objetivo de ampliar o seu Catálogo de Serviços de TI com Serviços de Segurança Eletrônica e Infraestrutura.

Após a aquisição da Empresa B pela Empresa A, ela se tornou a sua subsidiária responsável pela prestação de serviços de segurança eletrônica e de infraestrutura que é ofertada dentro do catálogo de serviços da Empresa A no Segmento Corporativo. Os seus serviços são ofertas de projetos sob medida aos seus clientes vendidos sob uma consultoria comercial que pelo entendimento das necessidades únicas são desenhadas soluções de serviços exclusivos para cada cliente. O serviço de pós-vendas é a definição de uma equipe de gestão de projeto complexos no intuito de atingir a implantação dos projetos dentro do prazo, qualidade e custos comercializados.

Segundo Iizuka (2012), um processo de F&A consiste em inúmeras etapas ex-ante e ex-post que devem ser minuciosamente gerenciadas para garantir o êxito desta estratégia.

Basicamente a etapa ex-ante é composta de quatro fases bem distintas: 1. Acordo de Sigilo e Confidencialidade ou Non Disclosure Agreement (NDA); 2. Carta de Intenções ou Memorandum of Understanding (MoU); 3. Auditoria ou Due Diligence; 4. Negócio Fechado ou Deal. (Texto Gestão Integração).

Fechado negócio, é iniciado a etapa *ex-post* com seus inúmeros desafios a serem focados com a máxima atenção para reduzir o risco da suscetibilidade a erros da operação. Na grande parte das negociações, o foco é financeiro, com os responsáveis preocupados com as sinergias de custo e comerciais, investimentos e lucros envolvidos. Porém, transações que demandam integração de negócios não são simples operações matemáticas, pois envolvem muito mais que questões financeiras (Camilo & Ughini, 2017). São processos complexos que exigem um tempo razoável de negociação para que todas as partes envolvidas possam ter consciência de que tal empreendimento não traga riscos iminentes, mas principalmente oportunidades para a nova organização (Camilo & Ughini, 2017).

No primeiro trimestre de 2020, implantou-se a estratégia de administrar a Empresa B pela Empresa A e no início dessa estratégia não foram sentidos impactos nas operações, pois eram as mesmas pessoas que trabalhavam na Empresa B que estavam executando os processos da Empresa B como funcionários da Empresa A. Era esperado que, ao longo do tempo, os processos se tornassem mais eficientes, uma vez que as estruturas da Empresa A eram orientadas a processos e que a Empresa B poderia beneficiar-se de todas as eficiências de processos que a Empresa A poderia oferecer. Entretanto, o que ocorreu com o passar do tempo foi o efeito contrário, os processos começaram a ficar menos eficientes: todos os processos começaram a demorar mais que o normal gerando atrasos nos processos de compras, faturamento, contas a pagar, logística e contratos.

Percebeu-se também uma demora nos processos executados na Diretoria de Operações da Empresa B com o desfecho em atrasos nos processos de Desenvolvimento do Projeto Executivo, Implantação de Projeto no Cliente e Suporte e Manutenção de Ativos no Cliente que são liderados pelas equipes de Engenharia, Implantação e Manutenção.

3. Diagnóstico da Situação-Problema

A finalidade do diagnóstico é encontrar as causas efetivas do problema percebido e caracterizado no capítulo anterior. Segundo (Marcondes et al., 2017, p. 32) “Todo diagnóstico implica, em essência, a coleta de dados e informações e, conseqüentemente, sua análise” e com

o auxílio de métodos científicos serão realizados os procedimentos necessários para a investigação das possíveis causas do problema em profundidade.

Para execução do diagnóstico na empresa, os pesquisadores coletaram dados primários e secundários. Os dados primários consistem nos relatos das opiniões dos coordenadores da Diretoria de Operações da Empresa B à respeito do funcionamento dos processos da organização. Os dados secundários foram obtidos das documentações elaboradas pelas áreas e que apresentavam os seguintes aspectos: a) os indicadores de desempenho na implantação de projetos, b) a cadeia de valor atual, c) os processos atuais e d) a estrutura organizacional atual.

A sequência de coleta de dados foi elaborada a partir de duas etapas: a primeira etapa coletou dados secundários e uma primeira análise para o entendimento preliminar como os indicadores de desempenho eram produzidos ao longo da cadeia de valor por meio de seus processos e de sua estrutura. Após esse entendimento inicial, iniciou-se a segunda etapa com o planejamento da entrevista e a definição das pessoas que seriam entrevistadas e do seu roteiro das entrevistas.

Conforme a Figura 1, selecionou-se quatro pessoas da equipe de Operações da Empresa B que respondiam por todos os processos produtivos da Empresa B, exerciam cargos de liderança em suas respectivas equipes, trabalham na empresa antes das mudanças e vivenciaram todo o processo de mudança das áreas de apoio da Empresa B para a Empresa A. Relata-se que não foi possível entrevistar as pessoas da Empresa A, uma vez que não se obteve a aprovação da realização das entrevistas, mas a visão da equipe da Empresa B pode ser considerada suficiente, uma vez que o projeto se concentra dentro do âmbito da Empresa B e com a previsão de proposta de solução somente neste entorno.

Figura 1: Perfil dos entrevistados da pesquisa qualitativa

Entrevistado	Cargo	Área	Experiência na função	Perfil da equipe/ Atuação
Entrevistado A	Coordenador de Área	Planejamento Financeiro	Desde 2015	Equipe de analistas administrativos para a realização do processo de planejamento financeiro da carteira de projeto da Empresa B
Entrevistado B	Coordenador de Projetos	Implantação	Desde 2016	Equipe de supervisores de obra, técnicos de campo e analistas administrativos para a execução dos processos primários, de suporte e de controle para a implantação de projetos de clientes
Entrevistado C	Coordenador de Projetos	Manutenção	Desde 2016	Equipe de atendimento a clientes, técnicos de suporte, técnicos de campo e analistas administrativos para a execução de processos primários, de suporte e de controle para a manutenção de ativos de clientes
Entrevistado D	Analista Administrativa	Implantação	Desde 2016	Atua nos processos de suporte e controle na implantação de projetos de clientes

O roteiro de entrevista é composto de três perguntas abertas e investiga quais são as principais causas do aumento do tempo nas execuções dos processos primários na Empresa B após a reestruturação das áreas de apoio da Empresa B para a Empresa A conforme a Figura 2.

Figura 2: Roteiro de entrevista

O que se quer saber:
Identificar quais as principais causas para o aumento de tempo nas execuções dos processos primários na Empresa B após a reestruturação das áreas de apoio da Empresa B para a Empresa A
Questões orientativas para as Entrevistas
1. Qual era a sua realação (cliente/ fornecedor) com as áreas da Diretoria de Operações e as áreas de apoio antes da reestruturação das áreas de apoio para a Empresa A?
2. Após a reestruturação das áreas de apoio para a Empresa A você teve alguma alteração de relação (cliente/ fornecedor) com as áreas de apoio para os processos de suporte?
3. Quais foram as principais dificuldades que você encontrou nestas alterações de relações (cliente/ fornecedor) com as áreas de apoio, nos processo de suporte e respectivos impactos na execução dos processos primários?

As entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2021 por meio da ferramenta Microsoft Teams e cada entrevista teve a duração aproximada de uma hora. Para tratamento dos dados, foram usados recortes de anotações, na forma de palavras-chave e expressões ou trechos de frases mais aderentes a cada resposta, e posterior análise interpretativa de texto (Flick, 2009).

Por meio das entrevistas, interpretou-se que a relação deles com as áreas de apoio era de cliente de serviços administrativos necessários para a execução de tarefas tais como: consolidações de dados financeiros, faturamento, reserva de locação de veículos, reserva de hotel, compra de passagem aérea, serviço de transporte de documentos etc.

Além disso, observou-se que todos os entrevistados tiveram alterações na relação com as antigas áreas de apoio e iniciaram novas relações com outras áreas da Empresa A após a reestruturação. A equipe de Operações da Empresa B assumiu papel de fornecedor de alguns processos de suporte que antes era cliente. Áreas de apoio deixaram de ser autônomas e delegaram atividades para a equipe de operações na execução de processos de suporte. Segregação de atividades que eram executadas de forma centralizada pelas áreas de apoio exigindo que as equipes de Operações Empresa B realizem a interação com mais áreas da Empresa A para a execução dos processos.

Também se notou que a mudança de relação de cliente e fornecedor com as áreas de suporte e operações encontraram dificuldades de execução e foco em suas atividades de execução de obra, pois tiveram que assumir novas funções. Os principais problemas relatados para a execução destas novas atividades foram: falta de conhecimento, necessidades de seguir políticas rígidas da Empresa A, alto volume de atividades nos processos de suporte e sem agregação de valor na implantação dos projetos e perda de foco da equipe de operações na execução de suas atividades de execução de projetos.

O diagnóstico confirmou a percepção de que a mudança de execução dos processos de suporte da Empresa B pela Empresa A ocasionou a demora e atrasos na execução dos processos primários pela Empresa B.

Nas entrevistas com os coordenadores das áreas de operações da Empresa B constatou-se que estas áreas assumiram mais responsabilidades nos processos de suporte e que demandam de conhecimentos técnicos, relacionamentos com novas áreas e tempo de execução.

Revelou-se uma necessidade de planejamento dos dados do projeto que servem de insumo para o início dos processos de suporte, pois as áreas de apoio da Empresa A não têm a

responsabilidade de buscar tais informações nos documentos dos projetos, elas precisam receber como insumo na entrada do processo.

O conhecimento e adequação às políticas da Empresa A também foi um fato que contribuiu para a demora da execução dos processos primários, uma vez que precisam a sua falta resultou em restrições e atrasos nos processos.

Em resumo, o problema definido é a estrutura inadequada da equipe de operações para adaptar-se à nova realidade de requisitos nos processos de suporte e permitir focar-se aos processos primários e garantir o cumprimento dos indicadores de desempenho dos projetos.

4. Intervenção

Todo o planejamento e execução da implementação da solução foi liderado por um dos pesquisadores e que integrou a equipe da Diretoria de Operações da Empresa B com o papel de observador participante e dispunha de conhecimentos sólidos da sua cultura, dinâmica de implantação de mudança de processos e utilizou este conhecimento para facilitar a compreensão, por parte da equipe da Diretoria de Operações da Empresa B, que as dificuldades da integração dos processos entre as Empresas A e B não eram resistências pessoais e sim estruturais e que era necessária uma atenção maior nas informações de entrada dos pedidos, assim como na necessidade constante de mudanças de processos e sistemas da Empresa A.

Após o diagnóstico executado na empresa, apresentou-se uma proposta ao Diretor Geral da Empresa B, Diretor Comercial e Diretor de Operações com o objetivo de revisar a estrutura da equipe de operações e respectivos processos para dispor de equipes focadas em atividades de processos primários com contatos com os clientes e outras equipes focadas em atividades de processos de suporte com contato com as áreas de suporte da Empresa A, mantendo as estruturas e processos atuais das áreas de suporte da Empresa A, aumento de eficiência da equipe de operações com equipes focadas em processos primários e suportados por outras equipes que terão a especialização dos processos de suporte com a Empresa A.

Na Empresa B não se tinha os todos os processos documentados e estavam disponíveis somente algumas documentações limitadas de processos de compras, fruto de requisitos de auditorias anteriores que demonstraram a necessidade de documentar processos que apresentaram falhas de cumprimentos das políticas corporativas de compras.

Realizado por meio de entrevistas aos principais interlocutores da diretoria de operações, o desafio inicial da intervenção foi o levantamento dos macroprocessos para, posteriormente, fazer a junção da visão das diversas áreas que determinado processo atravessava e poder agrupá-los em macroprocessos com base em suas funções em comum.

Uma vez levantado os macroprocessos, foi realizado um estudo para entender quais eram os que agregam e entregam valor ao cliente no sentido de identificá-los e classificá-los como processos primários. Foram identificados também os macroprocessos que não geram valor direto aos clientes, mas que proviam suporte aos processos primários, estes macroprocessos foram definidos como processos de suporte. E por fim foram identificados os macroprocessos que seriam definidos como processos de gestão que realizavam os processos de medir, monitorar e controlar atividades de negócios e que garantiam que um processo primário, ou de suporte, atinja metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

O resultado desta etapa foi a definição de uma cadeia de valor da diretoria de operações da Empresa B, representando todos os seus macroprocessos, que consegue destacar quais são os processos que agregam valor ao cliente e que deverão ser executados por equipes dedicadas a estas atividades, uma vez que tais processos são críticos e são os chamados momentos da verdade, que são todos os momentos em que o cliente tem algum contato com a empresa e que gera a impressão ou opinião do cliente a respeito da qualidade dos serviços prestados por ela (Carlzon, 2011).

Outro fruto do resultado dessa atividade foi a definição dos processos de suporte e de gestão que dão suporte aos processos primários. Os processos de suporte e de gestão são os processos que tem as interfaces com a Empresa A e, portanto, as pessoas que irão executar tais processos não poderão executar os processos primários, fato que ocorria antes da realização deste projeto. Na Figura 3, visualiza-se o resultado da elaboração da cadeia de valor da diretoria de operações da Empresa B e respectivos macroprocessos distribuídos entre os processos primários, de suporte e de gestão.

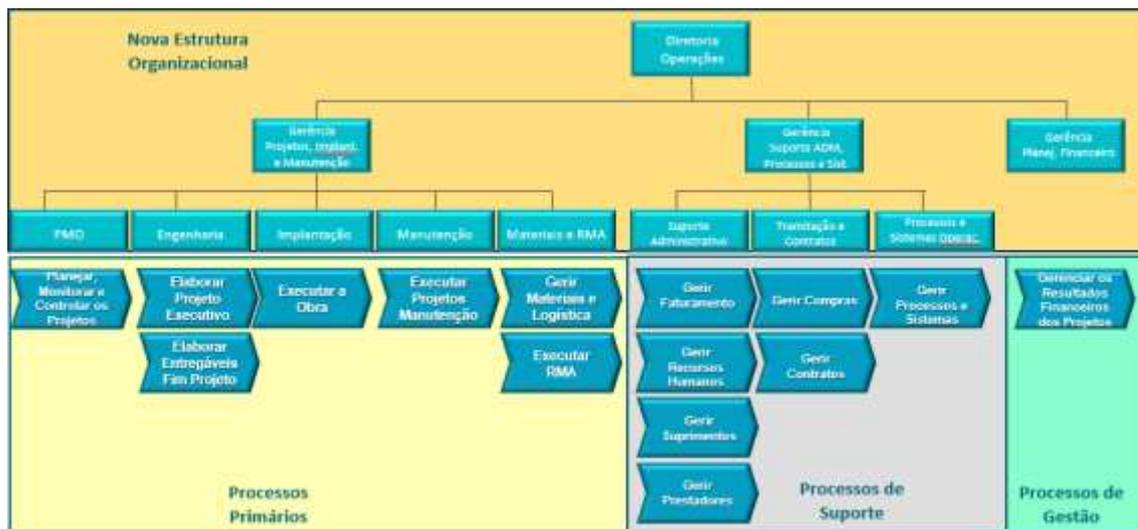
Figura 3: Cadeia de valor diretoria de operações Empresa B



Com o objetivo de definir uma nova organização organizacional na diretoria de operações da Empresa B que visa gerar o máximo de valor ao cliente, priorizou-se uma estrutura que atenda a premissa que as equipes que executam os processos primários deveriam ser diferentes das equipes que executam os processos de suporte e de gestão. Além de gerar o máximo de valor ao cliente, a nova estrutura organizacional deverá isolar equipes que serão as únicas interfaces com as áreas de suporte da Empresa A com o benefício da especialização destas interfaces nos processos rígidos da Empresa A.

Na Figura 4, apresenta-se o resultado da elaboração da nova estrutura organizacional da diretoria de operações da Empresa B e respectivas associações com os processos primários, de suporte e de gestão, assim como os seus respectivos macroprocessos. Com esta nova estrutura organizacional se tornou possível que as equipes que mantinham relacionamento direto com os clientes passaram a desempenhar as suas funções focados nas necessidades dos clientes e com o máximo de atenção, pois estas equipes serão suportadas por equipes que executarão os processos de suporte e de gestão que executarão todos os processos que dependam de interfaces com as equipes de suporte da Empresa A e liberando as equipes dos processos primários das complexidades e rigidez dos processos junto à Empresa A.

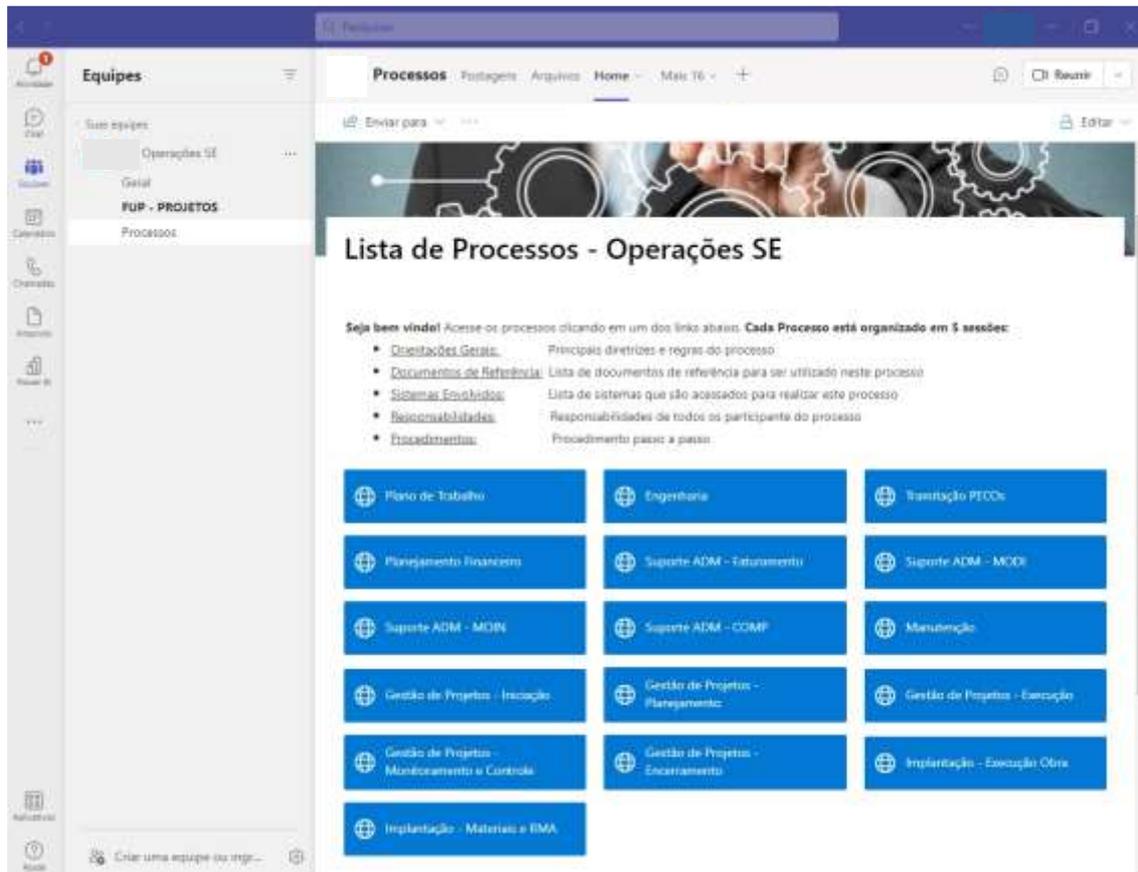
Figura 4: Nova estrutura organizacional da diretoria de operações Empresa B



Uma vez que a nova estrutura organizacional foi definida, a estratégia para a documentação dos processos foi a utilização de pessoas chave das áreas para a escrita e registro dos processos; os quais seriam denominados os donos dos processos que teriam a responsabilidade de elaboração, publicação, resposta a consultas e suas respectivas atualizações quando necessário.

Com base na dificuldade de publicação, consulta e atualização dos processos da forma tradicional de escrita em documentos em diretórios corporativos e na disponibilidade de ferramentas mais atuais que se beneficiam da facilidade de publicação, acesso, interatividades com os donos dos processos foi definido que seria utilizada a ferramenta *Microsoft Teams®* do pacote *Microsoft Office 365®*. A Figura 5 representa o resultado da documentação dos processos dentro da ferramenta Teams após a intervenção.

Figura 5: Documentação de processos



5. Resultados Obtidos

Para execução da avaliação, utilizou-se metodologias qualitativas de pesquisa para a avaliação dos resultados e impactos do projeto em duas etapas: na primeira etapa foi utilizada a técnica de coleta de dados por observação participante completa com o objetivo de capturar os comportamentos e percepções da alta direção, gerentes e colaboradores da Diretoria de Operações da Empresa B.

Um dos pesquisadores coordenou o projeto e participou do grupo de trabalho que realizou as etapas de estudo da cadeia de valor, da definição da nova estrutura, da documentação, publicação e treinamento dos processos e no pós-implantação de cada uma destas etapas ao longo da intervenção. Durante a evolução da implantação deste trabalho foi observado o aumento do grau de consciência da alta gestão da Empresa B da necessidade de adequação de sua estrutura organizacional para que ela pudesse melhorar a sua eficiência operacional e maximizar a entrega e percepção de valor a seus clientes.

Por meio dos trabalhos de definição da cadeia de valor da Diretoria de Operações da Empresa B e o seu embasamento com definições acadêmicas, observou-se uma mudança de paradigma, diminuição da resistência a mudanças e percepção dos gestores que a estrutura atual focada em gerências responsáveis por 100% das atividades na execução de Projetos, Implantação e Manutenção não era mais eficiente após a transferência das áreas de Finanças, Contabilidade, Jurídica, Compras, Estoque para a Empresa A e se justificava uma alteração da atual estrutura organizacional. Após a finalização da definição da cadeia de valor, observou-se uma facilidade e abertura dos gestores na redistribuição de processos em novas gerências, na divisão de responsabilidades e realocação de pessoas.

Após o comunicado da nova estrutura organizacional, notou-se muita incerteza da necessidade da mudança e de sua efetividade entre os colaboradores da Diretoria de Operações da Empresa B, mas observou-se que o entusiasmo da alta direção e de seus gestores foi um fator importante para dar uma certa credibilidade do que estava sendo proposto e voto de fé que os problemas atuais seriam resolvidos. Ao longo dos trabalhos de definição e publicação dos novos processos, foi observada a importância do papel dos gestores em direcionar os trabalhos e mitigar as dúvidas e eventuais conflitos de interesses entre o grupo de trabalho. Também foi observado que com o aumento do entendimento do funcionamento da nova estrutura organizacional e da visibilidade de solução dos problemas atuais, o grau de incerteza e resistência à mudança das equipes foi se transformando em certeza da necessidade da mudança e percepção de ganhos para os clientes, para a empresa e para os funcionários.

Após a publicação dos processos, percebeu-se a adoção de formas mais eficientes de trabalho: restabeleceu-se o papel de cliente interno, para a equipe que executa os processos primário, e o papel de fornecedor interno de processos de suporte para a equipe da gerência de suporte administrativo e tramitação. Observou-se que nas reuniões de acompanhamento de projetos, tanto entre as áreas internas da Empresa B e Empresa A quanto com os clientes, uma melhora nos entregáveis, resultado da melhor organização estrutural das equipes e divisão de tarefas.

Contudo, o método de observação participante apresenta a limitação das expectativas pré-concebidas pelo observador e que podem conduzir a ignorar certas influências nos comportamentos observados e a exagerar outras. Este problema – apelidado de enviesamento do observador (Kenrick, Neuberg, & Cialdini, 1999) – reside na possibilidade de o observador intuir ou adivinhar acerca do que espera encontrar, indo assim ao encontro das hipóteses que formulou (Mónico, Alferes, Castro, & Parreira, 2017).

Para minimizar as limitações do método de observação, na segunda etapa de coleta de dados para a avaliação foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o Diretor de Operações e seus três gerentes: Área de Projetos, Implantação e Manutenção, Área de Suporte Administrativo e Área de Planejamento Financeiro.

Na percepção do Diretor de Operações o fator chave de sucesso do projeto foi o entendimento da entrega de valor e a respectiva cadeia de valor de sua estrutura organizacional e a separação da área que tem relacionamento com os clientes da área que tem relacionamento com a Empresa A.

Já o Gerente da Área de Projetos, Implantação e Manutenção informou que teve algum receio de perda de controle no início da intervenção, mas que ao longo do processo de implantação do projeto entendeu que a sua área precisaria focar nas atividades principais para o planejamento, execução, monitoramento e controle dos projetos e assim melhorar a eficiência das entregas dos serviços aos clientes.

O Gerente de Suporte Administrativo relatou que entende como um grande desafio assumir todas as atividades dos processos de suporte, desempenhar um papel de fornecedor de serviços para a Gerência de Projetos, Implantação e Manutenção e ser a interface única com as áreas de suporte da Empresa A. Mas, também entende que a especialização da sua área nos processos de suporte, sem a necessidade de se envolver nos processos primários, é o fator chave para a melhoria da eficiência de sua equipe.

6. Considerações Finais

Inovação incremental é a característica da solução adotada nesse estudo. Segundo (Tironi & Cruz, 2008), a inovação incremental pode ser definida como a inovação que incorpora melhoramentos a produtos e processos preexistentes. A inovação da solução implementada na empresa contribuiu para a melhoria de eficiência em todos os processos que têm relacionamento com os clientes, pois com a definição de uma equipe focada em atividades de processos de suporte liberará a equipe de processos primários para a execução mais eficaz de suas atividades com relacionamento direto com os clientes.

O estudo realizado identificou que a ineficiência operacional era causada pela não adequação da estrutura organizacional da Diretoria de Operações da Empresa B após a transferência das áreas de suporte para a Empresa A. A Diretoria de Operações da Empresa B assumiu mais responsabilidades nos processos de suporte e que demandaram de novos conhecimentos técnicos, relacionamentos com novas áreas e mais tempo de execução.

Revelou-se uma mudança de requisitos no envio de dados do projeto que deveriam constar nos pedidos para dar início dos processos de suporte, pois as áreas de apoio da Empresa A não têm a responsabilidade de buscar tais informações nos documentos dos projetos, elas precisam receber como insumo na entrada do processo. O conhecimento, adequação às políticas e constantes mudanças de processos e sistemas da Empresa A também foram fatos que contribuíram para a demora da execução dos processos executados pela Diretoria de Operações da Empresa B.

Durante a evolução da implantação deste trabalho, notou-se o aumento do grau de consciência da alta gestão da Empresa B da necessidade de adequação de sua estrutura organizacional para que ela pudesse melhorar a sua eficiência operacional e maximizar a entrega e percepção de valor a seus clientes.

Observou-se também que o papel da alta direção e dos gestores da Empresa B foi determinante para mitigar o grau de incerteza da necessidade da mudança e de sua efetividade entre os colaboradores da Diretoria de Operações da Empresa B e foi decisivo para dar uma certa credibilidade do que estava sendo proposto e voto de fé que os problemas atuais seriam resolvidos. Ao longo dos trabalhos de definição e publicação dos novos processos também se observou a importância do papel dos gestores em direcionar os trabalhos e mitigar as dúvidas e eventuais conflitos de interesses entre o grupo de trabalho.

Com a intervenção realizada na empresa, obteve-se uma estrutura melhor para servir de interface para implementar as futuras e constantes mudanças de processos/ sistemas da Empresa A. A especialização de uma equipe responsável por processos de suporte na Empresa B aproximou as equipes de suporte administrativo da Empresa A e a partir desta aproximação é possível informativos de forma antecipada de futuras mudanças e execução antecipada e estrutura das atividades de implantação das mudanças nos processos e respectivos treinamentos.

Este trabalho exemplifica os desafios das empresas na utilização da estratégia de Fusão e Aquisição para um aumento de diferencial competitivo. A solução implementada demonstrou que, apesar da estratégia de aproveitamento das sinergias de estruturas organizações e de uma previsão de ganhos de eficiência, a primeira estratégia de integração das empresas focou nos aspectos financeiros e acabou deixando de lado a análise de impactos na cadeia de valor dos serviços prestados pela Empresa B e que causou a sua ineficiência operacional.

Como lição aprendida, entendeu-se que realizar alterações isoladas sem ter a visão e entendimento de toda a cadeia de valor e como o valor é entregue ao cliente resultaram em impactos negativos como perdas de qualidade, insatisfação e perda de clientes, entre outros efeitos negativos. As implementações deste trabalho complementaram a estratégia inicial de integração das duas empresas para obter uma estrutura eficiente para suportar o seu catálogo ampliado de Tecnologia da Informação e diferenciar-se no mercado entre seus concorrentes.

Nesta implementação, também se percebeu observado o ganho de consciência da alta direção e dos gerentes da Empresa B na gestão de mudanças sob os aspectos gerenciais, culturais e comportamentais. Como os trabalhos iniciais foram focados na alta direção e nos gerentes, a consciência do correto diagnóstico e definição das diretrizes da reestruturação foi um dos fatores chave de sucesso desta implementação, uma vez que permitiu: 1) clareza na comunicação com os funcionários, 2) alinhamento dos objetivos a alcançar com a mudança, 3) abertura para os funcionários a questionar e opinar em alternativas de melhorias da proposta de mudança, 4) engajamento e confiança dos gerentes em todas as fases do projeto e 5) a definição de um método que direcionou todo o processo de mudança.

O entendimento da cultura orientada a processos da Empresa A pela alta direção, gerentes e funcionários da Empresa B facilitou a visão de benefícios que uma nova estrutura organizacional, tanto para a eficiência interna como nas entregas dos projetos para os clientes. Em consequência dos aspectos gerenciais e culturais, apresentados acima, a gestão dos aspectos comportamentais foi facilitada, pois as diversas expectativas, suposições e impressões negativas a respeito da necessidade da mudança foram discutidas e corrigidas ao longo dos trabalhos de implementação.

Diante do fato que os processos de F&A tem o potencial de promover mudanças na natureza do negócio, na cultura de trabalho, no estilo de gestão e liderança e no comportamento e atitudes dos funcionários, recomenda-se a consulta por profissionais que estão em momentos de integração de empresas que experienciaram F&A para servir de inspiração de soluções adotadas e que possam ser incluídas em seus planejamentos para uma implementação eficaz e com o mínimo de efeitos negativos colaterais nos negócios.

REFERÊNCIAS

- Ahern, K. R., & Weston, J. F. (2007). M&As: The good, the bad, and the ugly. *Journal of Applied Finance*, 17, 5–20.
- Botrel, S. (2017). *Fusões e aquisições*. 5ª ed. São Paulo: Editora Saraiva.
- Camilo, S. P. O., & Ughini, V. B. (2017). Programas de fusões & aquisições (F&As): análise dos fatores críticos no gerenciamento da integração. *Revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales*. 1–20. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/ccss/2017/04/programas-fusoes-aquisicoes.html>
- Carlzon, J. (2011). *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- Gitman, L. J. (2010). *Princípios de administração financeira*. (12ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Grinblatt, M., & Titman, S. (2005). *Mercados financeiros & estratégia corporativa*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Iizuka, A. (2012). *Problemas Jurídicos que Abalam as Fusões e Aquisições*. Recuperado em 23 de abril 2022 de <https://iizuka.adv.br/societario/problemas-juridicos-abalam-fusoes-e-aquisicoes/>
- Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., & Cialdini, R. B. (1999). *Social Psychology: Unravelling the mystery*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Mónico, L., Alferes, V., Parreira, P., & Castro, P. A. (2017). *A observação Participativa enquanto metodologia de investigação qualitativa*. Congresso ibero-americano em investigação qualitativa. Salamanca, Espanha.

- Nadler, D. A., & Limpert, T. M. (1994). Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. In Nadler, D. A., Gerstein, M. S., & Shaw, R. B. (Org.). *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. (5a ed.), pp. 51–67. Rio de Janeiro: Campus.
- Olie, R. (1990). Culture and integration problems in international mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 206–215.
- Rossetti, J. P. (2001). Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In Barros, B. T. de (Org.). *Fusões, aquisições & parcerias*. São Paulo: Atlas.
- Seligmann-Feitosa, E., Bido, D. S., & Kimura, H. (2013). The existence and disclosure of intangibles versus corporate financial performance in France. *Journal of Economics Sciences*, 2, pp. 12–27.
- Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of Business Strategy*, pp. 65–76.
- Tanurett, B. (2001). *Fusões, Aquisições & Parcerias*. Editora Atlas.
- Tironi, L. F., & Cruz, B. D. O. (2008). *Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da Pintec*. Recuperado de https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1360.pdf
- Van Aken, J. E., Berends, H., & Van Der Bij, H. (2012). *Problem Solving in Organizations*. (2a ed.). Cambridge: University Press Cambridge.