

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

ADEQUACY OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND PROCESSES IN A POST-PURCHASED TELECOMMUNICATION COMPANY

Recebido em: 04.06.2025
Aprovado em: 23.06.2025

Marcos Muneharu Kayo

Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Pós-graduado em Administração de Empresas para Engenheiros pela Fundação Educacional Inaciana Padre Sabóia de Medeiros (FEI). Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade São Judas Tadeu (USJT).

E-mail: marcos.kayo@outlook.com

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

Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Mestre e especialista em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp). Engenheiro de Telecomunicações pelo Instituto Mauá de Tecnologia (IMT). Coordenador do programa de pós-graduação em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

E-mail: alexandre.cappelozza@mackenzie.br

RESUMO

Após a abertura do mercado de telecomunicações e a privatização do Sistema Telebrás, ocorrida em 1998, diversas fusões e aquisições das empresas participantes deste mercado ocorreram para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e a conquista de maior participação de mercado. Este trabalho apresenta um estudo de caso de resolução de problema de inadequação de estrutura organizacional após a integração de uma empresa adquirida por uma companhia de telecomunicações do mercado brasileiro. Após o diagnóstico executado na empresa, a proposta contemplou uma nova estrutura da equipe de operações e respectivos processos organizacionais. Após a intervenção efetivada na empresa, a solução gerou melhora significativa nos entregáveis e na eficiência das operações como resultado das ações realizadas na empresa adquirida. Este estudo contribui para o entendimento das eventuais consequências negativas que as empresas podem sofrer com fusão e aquisição por outras empresas, além de apresentar uma jornada de melhorias para regularização e retomada da eficiência de suas atividades empresariais.

PALAVRAS-CHAVE

Fusão. Aquisição. Estrutura organizacional.

ABSTRACT

After the opening of the telecommunications market and privatization of the Telebrás System in 1998, several mergers and acquisitions of companies participating in this market took place to develop new products and services and gain a more significant market share. This paper presents a case study of solving the problem of inadequacy of organizational structure after the integration of a company

MARCOS MUNEHARU KAYO, ALEXANDRE CAPPELLOZZA

acquired by a telecommunications company in the Brazilian market. After the diagnosis performed in the company, the proposal contemplated a new structure of the operations team and respective organizational processes. After the intervention was carried out in the company, the solution generated a significant improvement in deliverables and the efficiency of operations due to the actions carried out in the acquired company. This study contributes to understanding the possible negative consequences that companies may suffer from mergers and acquisitions by other companies, in addition to presenting a journey of improvements to regularize and resume the efficiency of their business activities.

KEYWORDS

Merge. Acquisition. Organizational structure.

INTRODUÇÃO

Após a abertura do mercado de telecomunicações e a privatização do Sistema Telebrás, ocorrida em 1998, muitos desafios surgiram para as empresas desse mercado por conta do avanço tecnológico e da competitividade do setor. Percebe-se que a cada avanço tecnológico existe uma corrida para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e a conquista de maior participação de mercado.

O mercado de telecomunicações no Brasil é marcado por estas características: 1) alta competitividade na amplitude de serviços disponibilizados; 2) forte dependência da abrangência geográfica de suas redes para disponibilizar 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 segmento de clientes corporativos.

Para aproveitar as oportunidades desses avanços tecnológicos e obter crescimento econômico, as empresas podem utilizar duas estratégias de crescimento: a primeira, denominada crescimento orgânico, em que é criado valor pelas operações e investimentos internos de projetos e expansões desenvolvidos apenas pela empresa; e a segunda

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

estratégia, denominada crescimento inorgânico, em que a criação de valor se dá por fusões e aquisições de empresas inteiras ou ativos específicos por outra empresa (Ahern & Weston, 2007).

Sabe-se que a opção de crescimento orgânico pode ser arriscada, uma vez que o prazo para os projetos e expansões serem concretizados podem ser demasiadamente longos e os retornos não serem favoráveis conforme as expectativas identificadas na exploração da oportunidade (Botrel, 2017).

A alternativa de crescimento inorgânico, por sua vez, tem seus desafios na integração da empresa adquirida, pois é necessária a compatibilização de cultura organizacional, práticas e políticas organizacionais, processos e sistemas. Entre os diversos objetivos pelos quais as empresas buscam fusões e aquisições, destacam-se a entrada em novos mercados, a aquisição ágil de novas tecnologias, a expansão das empresas e a redução dos custos operacionais e a expectativa de inovação (Chang et al., 2020).

A busca por sinergias também se posiciona como um dos principais motivos das ações de F&A, embora a mensuração dessas sinergias seja considerada uma ação complexa (Hoffmann et al., 2017).

Embora a possibilidade de fusões e aquisições entre empresas seja vista com otimismo no início das tratativas, algumas evidências empíricas sinalizam que muitas transações dessa natureza não atingem as expectativas de sucesso (Savovic, 2017). 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, valores elevados da aquisição e integração interorganizacional ineficiente (Tanurett, 2001).

Sabe-se que, apesar dos investimentos substanciais que as organizações despendem em gestão de seus processos de negócios, os casos de problemas e desvios da execução planejada são recorrentes em muitas organizações, o que justifica o desenvolvimento de estudos que versem sobre a pesquisa e a prática de gestão de processos de negócios (König et al., 2019). Além disso, há poucos estudos sobre a dinâmica em projetos de integração, composição de equipes e a interação entre contexto de integração e processos (Steigenberger, 2017).

MARCOS MUNEHARU KAYO, ALEXANDRE CAPPELLOZZA

Dada a complexidade do sucesso da estratégia de crescimento inorgânico das organizações, este trabalho apresenta um estudo de caso sobre um problema detectado após a integração de uma empresa adquirida por uma companhia de telecomunicações do mercado brasileiro 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 nesse setor.

No entanto, esperava-se que, ao longo do tempo, os processos se tornassem mais eficientes, uma vez que as estruturas da empresa adquirente eram orientadas a processos e que a empresa adquirida poderia absorver todas as eficiências legadas. 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.

Nesse caso, um ano após a aquisição da empresa analisada, observou-se o aumento de atrasos na implantação dos projetos e de seus respectivos custos. Os resultados dessa diminuição de eficiência se manifestaram, por exemplo, como níveis elevados de insatisfação dos clientes e diminuição da rentabilidade dos projetos. A partir dessa situação problemática, este trabalho apresenta a jornada de melhorias implementadas nessa empresa para aprimorar seus processos e resultados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Fusão e aquisição de empresas

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&A

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

representam estratégias de rápido crescimento organizacional e de alavancagem de investimentos para geração de valor aos acionistas (Nadler & Limpert, 1994).

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. 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. 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 (Gitman, 2010; Grinblatt & Titman, 2005).

Conforme Seligmann-Feitosa et al. (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.

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 dessa estratégia: a etapa *ex ante* é composta de quatro fases bem distintas: 1. Acordo de Sigilo e Confidencialidade (*Non Disclosure Agreement* – NDA); 2. Carta de Intenções (*Memorandum of Understanding* – MoU); 3. Auditoria (*Due Diligence*); e 4. Negócio fechado (*Deal*).

Fechado o negócio, é iniciada a etapa *ex post* com seus inúmeros desafios, estes 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; trata-se de 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).

Evidências mostram que os casos de F&A que obtiveram melhores resultados foram identificados nas empresas com experiência prévia nesse tipo de transação e possuíam conhecimento do empreendimento adquirido, o que justifica a necessidade de gestão e planejamento prévios para geração das sinergias e dos resultados esperados, e criação de valor pela F&A em si (Hoffmann et al., 2017).

Um dos principais fatores de sucesso de F&A trata do empenho e da atuação das lideranças, sob um contexto de transformação do negócio adquirido durante o processo de mudança, especialmente durante a integração das atividades que ocorrem no momento pós-aquisição. Entende-se que as lideranças devem fornecer incentivos e apoio aos funcionários da empresa adquirida para que eles aceitem as mudanças e se concentrem no alcance de novas metas e desafios futuros (Graebner et al., 2017; Savovic, 2017).

Com relação às questões de integração tecnológica nas ocorrências de F&A, Pires e Marcondes (2017) mostraram que a qualidade e *expertise* das equipes de integração e a respectiva gestão da integração foram decisivas para o sucesso, com resultados positivos para o aumento da eficiência e a capacidade das tecnologias. Os resultados desfavoráveis, por sua vez, têm origem em falhas no aproveitamento das oportunidades de aprendizagem, na perda de colaboradores e no registro inexpressivo de processos de integração.

Além disso, os clientes da empresa adquirida também podem exercer influência nas atividades de integração durante as tratativas de F&A, tais como serem elementos de elaboração de reconsiderações pré-integração, geradores de argumento contra a integração ou, ainda, agirem ativamente contra a integração. Assim, as ações dos clientes, bem como a forma como os interessados na F&A acreditam e argumentam sobre tais ações, podem impactar a integração das empresas envolvidas na transação (Öberg, 2018).

Sabe-se que um dos principais objetivos das empresas é a maximização do investimento, e a expectativa comum dos resultados pós-aquisição se fundamenta na geração

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

de iniciativas de inovação por meio de recursos e capacidades recém-adquiridos (Dao & Strobl, 2019); isso pode ser alavancado pelo acréscimo da eficiência empresarial.

Sob o termo citado, entende-se como acréscimo da eficiência empresarial o aumento geral no desempenho das operações comerciais, incluindo aqueles elementos que podem não ter relação direta com o lucro da empresa, tais como o aumento da utilização dos recursos da empresa, a melhoria das condições de trabalho e a satisfação do cliente, bem como a redução do impacto negativo dos negócios da empresa no meio ambiente e a melhoria de suas operações por meio de uma gestão dos processos de negócios eficiente (Kasim et al., 2018).

Gestão de processos de negócios

A gestão de processos de negócios representa uma atividade constante em que os gestores analisam os processos de negócios da empresa e os aprimoram, melhoram ou automatizam, com a possibilidade de uso de diferentes abordagens, como a Reengenharia de Processos de Negócios, Lean Six-Sigma, Kaizen, entre outras formas (Kasim et al., 2018).

Além disso, uma gestão adequada dos processos, com mapeamentos e descrições, fornece uma base adequada para implementação de um sistema de medição de desempenho na organização, pois possibilita mensurar o desempenho individual dos processos e atividades estabelecidos e avaliar esse desempenho com as estratégias e diretrizes orientadas pela governança da empresa, além de permitir que os gestores aprimorem ou implementem outras ferramentas de gerenciamento (Papulová et al., 2019).

Sabe-se que a representação efetiva dos processos de negócios é reconhecida como uma tarefa crítica na gestão desses processos, e sua complexidade, bem como a ausência de uma prévia estruturação, torna o mapeamento e a modelagem de processos extremamente desafiadora (Stefanini et al., 2020).

Alinejad e Anvari (2019) relatam que a gestão por processos tem efeito positivo e significativo no desempenho organizacional devido ao papel mediador da estrutura colaborativa organizacional que, geralmente, é delineada pela governança da empresa. Contudo, um dos principais desafios que se manifestam na gestão orientada por

MARCOS MUNEHARU KAYO, ALEXANDRE CAPPELLOZZA

processos é a dificuldade de se consolidar a governança na organização. Sua implementação envolve o estabelecimento de mecanismos de regulação de processos e critérios orientados às partes interessadas para apoiar a priorização e o gerenciamento de mudanças nas iniciativas de administração dos processos (Jurczuk, 2021).

Como fator facilitador, o apoio das lideranças e o comprometimento dos responsáveis pelo processo nas fases de mapeamento auxiliam o desenvolvimento da cultura interna de conformidade e responsabilização orientada à gestão das operações, além de possibilitarem melhorias para a eficiência dos processos (Gessner et al., 2021). Por outro lado, a ausência de conformidade nos processos reduz os ganhos esperados ou pode até mesmo causar o fracasso das implementações lideradas pela gestão de processos (Szelągowski, 2021).

METODOLOGIA

Esta investigação se baseou na realização de um estudo de caso em uma empresa de destaque no setor de telecomunicações brasileiro. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso se refere a um meio de representar condições vividas por um grupo de pessoas e se delimita pelas condições específicas do contexto explorado, conjugando, assim, com o caráter descritivo e exploratório. Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso pode transmitir a complexidade de situações reais com as quais as empresas se defrontam todos os dias.

Embora se saiba que o estudo de caso apresente limitações (Gil, 2010), como a dificuldade de generalização dos resultados obtidos, entende-se que o objetivo deste estudo pode exemplificar, de forma real, a situação-problema encontrada em uma organização relevante no segmento em que participa e auxiliar a discussão dos conceitos expostos. Em termos de meios de pesquisa, esse estudo se configura como pesquisa de campo (Vergara, 2012), na qual foi realizada a coleta de dados primários e secundários.

A justificativa para a escolha da organização para este estudo é o fato de esta ser uma empresa multinacional, de grande porte, inserida em um setor competitivo e

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

posicionada entre as maiores operadoras de serviços de telecomunicações no Brasil, cujo setor é considerado relevante ao país e que passou, recentemente, pelo processo de F&A.

Por motivos de confidencialidade, a empresa adquirida será denominada “Empresa A”, a qual optou pelo crescimento inorgânico no mercado corporativo de serviços de telecomunicações para disponibilizar uma oferta de serviços de segurança eletrônica e de infraestrutura com a compra de uma empresa especializada nesse setor.

Com o objetivo de buscar a validade da construção do estudo, com base nos pressupostos recomendados por Yin (2010), foram utilizadas nesta pesquisa três fontes de evidências: documentações internas, observação participante e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa documental foi estruturada a partir do levantamento de informações nas documentações elaboradas pelas áreas de projetos, implantação e manutenção e suporte administrativo, contendo indicadores de desempenho na implantação de projetos, além de processos e estrutura organizacional atuais.

Como observador participante, um dos pesquisadores coordenou o projeto e participou do grupo de trabalho que realizou as ações na empresa ao longo da intervenção. Contudo, o método de observação participante apresenta a limitação das expectativas preconcebidas pelo observador e que podem conduzi-lo a ignorar certas influências nos comportamentos observados e exagerar outras, caracterizando seu enviesamento (Kenrick et al., 1999; Mónico et al., 2017).

Para minimizar as limitações do método de observação, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com o diretor de operações e seus três gerentes das seguintes áreas: projetos, implantação e manutenção, suporte administrativo e planejamento financeiro.

As entrevistas foram feitas no período de agosto a dezembro de 2021 e tiveram duração aproximada de 120 minutos. Por motivos de confidencialidade, preservou-se a identidade dos entrevistados.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção se encontra organizada da seguinte forma: primeiro, é apresentada uma breve contextualização sobre a Empresa A; na sequência, são trazidas algumas informações

MARCOS MUNEHARU KAYO, ALEXANDRE CAPPELLOZZA

sobre o diagnóstico da situação-problema observada na organização; após, apresentam-se as ações para melhoria das atividades na empresa; e, finalmente, discutem-se os resultados obtidos das ações implementadas.

Contexto investigado

A Empresa A é a filial brasileira de um dos maiores grupos econômicos do mercado global de telecomunicações. É uma das maiores empresas de telecomunicações do Brasil e dispõe de presença em todo o território nacional com um catálogo de serviços fixo e móvel convergente. Sua carteira de clientes está distribuída pelos segmentos residencial e corporativo.

Sua atuação nacional no segmento residencial conta com um amplo portfólio de produtos e serviços de voz fixa e móvel, banda larga fixa e móvel, banda ultralarga, TV e aplicativos on-line; no segmento corporativo, por sua vez, a organização tem abrangência desde microempresas até grandes corporações. Dispõe de um portfólio de produtos, serviços e soluções como gestão integrada da infraestrutura tecnológica na forma de *outsourcing* de voz, dados, TI, serviços de segurança eletrônica, serviços digitais e de infraestrutura.

No acirrado cenário do mercado de telecomunicações nacional, uma das formas de diferenciação entre seus concorrentes é a ampliação de seus catálogos de serviços, com o objetivo de aumentar suas propostas de valor aos clientes.

Com o objetivo de ampliar suas receitas no segmento corporativo e seu catálogo de serviços de TI com serviços de segurança eletrônica e infraestrutura, a Empresa A decidiu fazer a aquisição estratégica de uma filial de uma das empresas, denominada “Empresa B” para fins de confidencialidade.

Após a aquisição, a empresa adquirida tornou-se sua subsidiária, responsável pela prestação de serviços de segurança eletrônica e de infraestrutura que são ofertados no catálogo de serviços da Empresa A no segmento corporativo. Seus serviços são ofertas de projetos sob medida aos seus clientes, vendidos sob uma consultoria comercial que, por meio do entendimento das necessidades únicas, desenha soluções de serviços exclusivos

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

para cada cliente. O serviço de pós-vendas engloba a definição de uma equipe de gestão de projetos complexos com o intuito de atingir a implantação dos projetos dentro do prazo, da qualidade e dos custos comercializados.

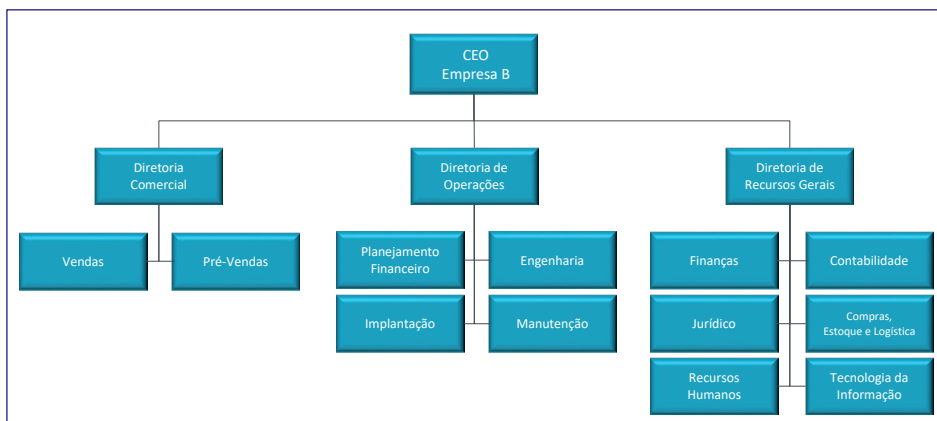
De acordo com os entrevistados, no primeiro trimestre de 2020, a empresa adquirida foi administrada pela empresa adquirente e não foram sentidos impactos nas operações, pois se notou que foram mantidos todos os funcionários nas operações da empresa adquirida.

No entanto, após um ano da aquisição, percebeu-se uma demora nos processos executados na Diretoria de Operações da empresa adquirida, 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.

Diagnóstico da situação-problema

A estrutura organizacional da Empresa B, até sua aquisição, era composta de um diretor executivo, responsável pela empresa; um diretor comercial, responsável pela comercialização dos produtos e serviços; uma Diretoria de Operações, responsável pela implantação e pós-vendas dos produtos e serviços; e um diretor de recursos gerais, responsável pelas áreas de apoio às Diretorias Comercial e de Operações, conforme a Figura 1.

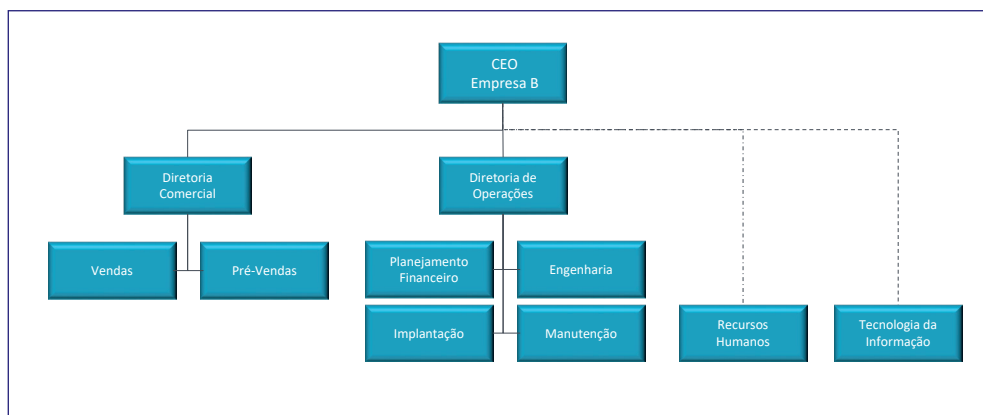
FIGURA 1 – Organograma da Empresa B antes de sua aquisição



MARCOS MUNEHARU KAYO, ALEXANDRE CAPPELLOZZA

Após a aquisição da Empresa B, realizou-se um estudo visando a otimização dos processos e, conseqüentemente, potenciais sinergias e reduções de custos pela nova organização criada. A estratégia de reestruturação adotada, após o estudo de otimização, manteve as Diretorias Comercial e de Operações e eliminou a Diretoria de Recursos Gerais e as áreas de finanças, contabilidade, jurídico, compras, estoque e logística. Quanto às áreas de recursos humanos e tecnologia da informação, estas teriam relação direta com o CEO, conforme a Figura 2.

FIGURA 2 – Organograma da Empresa B após a sua aquisição



Além disso, definiu-se que as funções executadas pelas áreas eliminadas – Diretoria de Recursos Gerais e as áreas de finanças, contabilidade, jurídico, compras, estoque e logística – seriam desempenhadas pelas áreas da empresa adquirente. Para garantir a manutenção dos processos vigentes, os profissionais das áreas eliminadas foram contratados pela empresa adquirente e distribuídos nas diversas diretorias, conforme a similaridade de suas funções.

Observou-se que todos os entrevistados da empresa adquirida tiveram alterações na relação com as antigas áreas de apoio e iniciaram novas relações com outras áreas da empresa adquirente após a reestruturação. Áreas de apoio deixaram de ser autônomas e delegaram atividades para a equipe de operações na execução de processos de suporte.

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

Também se notou que 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 referentes à execução dessas novas atividades foram: falta de conhecimento; necessidade de seguir políticas rígidas da empresa adquirente; 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 no desempenho de suas atividades de execução de projetos.

Nas entrevistas com os gerentes das áreas, constatou-se que essas assumiram mais responsabilidades nos processos de suporte, as quais demandam conhecimentos técnicos, relacionamentos com novas áreas e tempo de execução. Revelou-se que o conhecimento e a adequação às políticas da empresa adquirente também foram fatores que contribuíram para a demora da execução dos processos primários, uma vez que elas eram mais restritivas e seu processo de aprovações de pedidos era mais exigente e moroso.

O diagnóstico confirmou a percepção de que a mudança de execução dos processos de suporte da empresa adquirida ocasionou a demora e atrasos na execução dos processos. Além disso, concluiu-se que passou a existir, na empresa adquirida, uma estrutura inadequada da Diretoria de Operações para se adaptar à nova realidade pós-aquisição.

Proposta de solução e intervenção

Com base nos aspectos identificados no diagnóstico, definiu-se uma proposta de solução do problema detectado com o objetivo de alcançar os requisitos nos processos de suporte e permitir focar os processos primários, garantindo o cumprimento dos indicadores de desempenho dos projetos.

A proposta consistiu na revisão da estrutura da equipe de operações e seus respectivos processos para dispor de equipes focadas em atividades de processos primários, em contato com os clientes, e outras equipes focadas em atividades de processos de suporte, em contato com as áreas de suporte da empresa adquirente.

Além disso, optou-se pela manutenção das estruturas e dos processos das áreas de suporte da empresa adquirente, pois proporcionou-se o aumento de eficiência da equipe

MARCOS MUNEHARU KAYO, ALEXANDRE CAPPELLOZZA

de operações suportada por outras equipes que contavam com a especialização dos processos de suporte da empresa adquirente. O objetivo desta proposta era manter a estrutura das áreas de suporte da empresa adquirente e eliminar a necessidade de investir em custos e tempo de integrações entre os sistemas das duas organizações.

A proposta foi aprovada pelos diretores geral, comercial e de operações da empresa adquirente em dezembro de 2021. Todo o planejamento e a execução da implementação da solução foi liderado por um dos pesquisadores integrantes da equipe da Diretoria de Operações da empresa adquirida e que dispunha de conhecimentos sólidos sobre a cultura organizacional e dinâmica de implantação de mudança de processos

Observou-se que, na empresa adquirida, poucos processos estavam documentados, com exceção dos processos de compras, fruto de requisitos de auditorias anteriores, nas quais demonstrou-se a necessidade de documentar processos que apresentaram falhas de cumprimento das políticas corporativas existentes.

Realizado por meio de entrevistas com os principais interlocutores da Diretoria de Operações, o desafio inicial da intervenção foi o levantamento dos macroprocessos para, posteriormente, poder agrupá-los com base em suas funções comuns. Após essa etapa, realizou-se um novo estudo para entender quais eram os processos que agregavam valor ao cliente no sentido de identificá-los e classificá-los como processos primários.

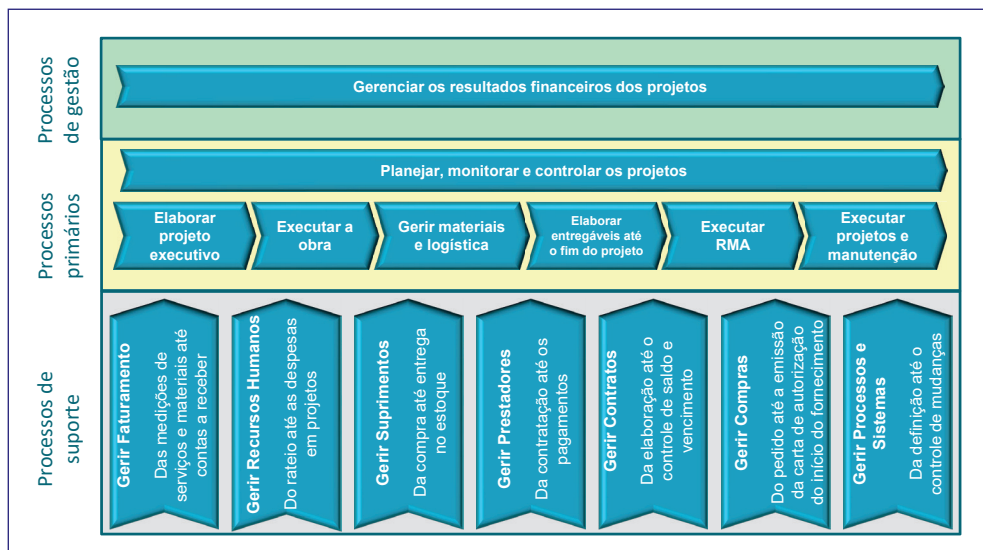
Identificaram-se também os macroprocessos que não geravam valor direto aos clientes, mas que proviam suporte aos processos primários; esses macroprocessos foram definidos como processos de suporte. Por fim, identificaram-se os macroprocessos que seriam definidos como processos de gestão, que realizavam os processos de medir, monitorar e controlar atividades de negócios e que garantiam que um processo primário, ou de suporte, alcançasse as metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

O resultado desta etapa foi a definição de uma cadeia de valor da Diretoria de Operações da empresa adquirente, com a representação de todos os macroprocessos, destacando quais são os processos que agregam valor ao cliente e que deverão ser executados por equipes dedicadas a essas atividades, uma vez que tais processos são críticos e formam a opinião do cliente a respeito da qualidade dos serviços prestados por ela (Carlzon, 2011).

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

A definição dos processos de suporte e de gestão que apoiam os processos primários também se caracterizou como resultado dessa atividade. Na Figura 3, visualiza-se o resultado da elaboração da cadeia de valor da Diretoria de Operações da empresa adquirida e seus respectivos macroprocessos distribuídos entre os processos primários, de suporte e de gestão após o estudo realizado.

FIGURA 3 – Cadeia de valor da empresa adquirida

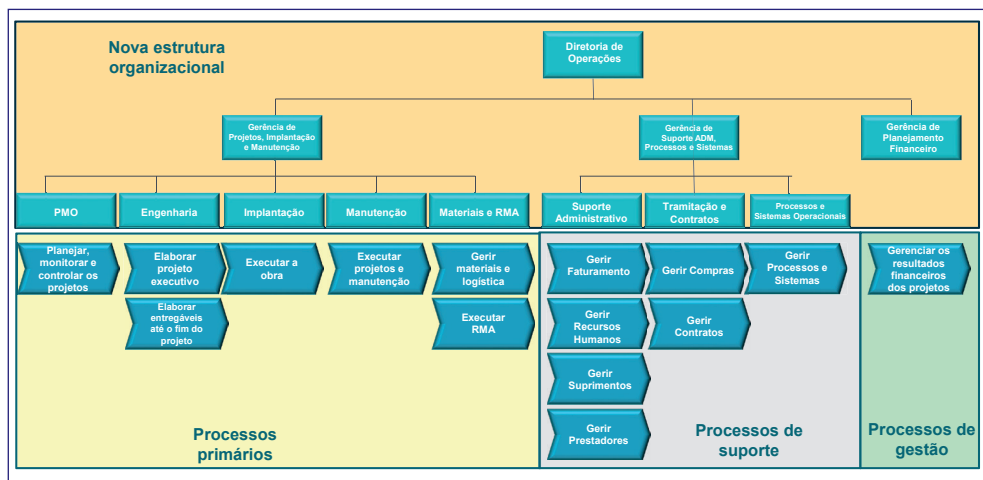


Com o objetivo de definir uma nova estrutura organizacional na Diretoria de Operações da empresa adquirida, e que visa gerar o máximo de valor ao cliente, priorizou-se a elaboração de uma nova estrutura que atendia à premissa de que as equipes que executavam os processos primários deveriam ser diferentes das equipes que executavam 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 adquirente, com o benefício da especialização dessas interfaces nos processos rígidos desta organização.

MARCOS MUNEHARU KAYO, ALEXANDRE CAPPELLOZZA

Na Figura 4, apresenta-se o resultado da elaboração da nova estrutura organizacional da Diretoria de Operações da empresa adquirida e suas respectivas associações com os processos primários, de suporte e de gestão, assim como seus respectivos macroprocessos. Com essa nova estrutura, possibilitou-se que as equipes que mantinham relacionamento direto com os clientes passassem a desempenhar suas funções focadas nas necessidades dos clientes, pois essas equipes serão amparadas pelas equipes responsáveis pelos processos de suporte e de gestão, e que dependem de interfaces com a empresa adquirente.

FIGURA 4 – Nova estrutura organizacional da Diretoria de Operações da empresa adquirida



Durante a evolução da implantação das ações, observou-se o aumento do grau de consciência da alta gestão da empresa adquirida sobre a necessidade de adequação de sua estrutura organizacional para que ela pudesse melhorar sua eficiência operacional e maximizar a entrega e percepção de valor a seus clientes.

A partir da quebra dos paradigmas observados pela estrutura anterior, notou-se a diminuição da resistência a mudanças e a percepção dos gestores de que a estrutura implantada pela empresa adquirente e focada em gerências responsáveis por 100% das

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

atividades na execução de projetos, implantação e manutenção não era eficiente, e que se justificava uma alteração da atual estrutura organizacional.

Após a finalização do estudo sobre a definição da cadeia de valor, observaram-se uma facilidade e abertura dos gestores na redistribuição de processos em novas gerências, na divisão de responsabilidades e realocação de pessoas em uma nova estrutura organizacional e, após o comunicado da nova estrutura organizacional, notou-se muita incerteza de sua efetividade entre os colaboradores da empresa adquirente.

Como fator crítico de sucesso, o entusiasmo da alta direção da empresa adquirida foi um fator importante para promover credibilidade à nova estrutura organizacional, bem como a transmissão do voto de confiança de que os problemas enfrentados seriam resolvidos. Ao longo dos trabalhos de definição e publicação dos novos processos, ficou clara 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 o aumento do entendimento do funcionamento da nova estrutura organizacional e da visibilidade de solução dos problemas atuais reduziu o grau de incerteza e resistência à mudança das equipes, o que se transformou 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: restabeleceram-se o papel de cliente interno para a equipe que executa os processos primários e o papel de fornecedor interno de processos de suporte para a equipe da gerência de suporte administrativo e tramitação. Durante as reuniões de acompanhamento de projetos das áreas internas e com os clientes, pôde ser percebida a melhora nos entregáveis como resultado da melhor organização estrutural das equipes e divisão de tarefas.

Na percepção do diretor de Operações, os fatores-chave de sucesso do projeto foram o entendimento da entrega de valor e a respectiva cadeia de valor de sua estrutura organizacional e a separação da área que lida com o relacionamento com clientes da área que tem contato com a Empresa A.

MARCOS MUNEHARU KAYO, ALEXANDRE CAPPELLOZZA

O gerente da área de projetos, implantação e manutenção, por sua vez, 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 sua área precisaria focar as atividades principais para o planejamento, a execução, o monitoramento e o controle dos projetos, e assim melhorar a eficiência da entrega 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. Mas também entende que a especialização de sua área nos processos de suporte, sem a necessidade de se envolver nos processos primários, se configura como outro fator decisivo para a melhoria da eficiência de sua equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho exemplifica os desafios das empresas que passam pela jornada de F&A para um aumento de diferencial competitivo. As implementações deste trabalho complementaram a estratégia inicial de integração das duas empresas para obter uma estrutura eficiente a fim de suportar seu catálogo ampliado de serviços e se diferenciar no mercado entre seus concorrentes.

Conclui-se que a ineficiência operacional era causada pela estrutura organizacional inadequada da Diretoria de Operações da empresa adquirida após a transferência das áreas de suporte. Logo após a aquisição, a Diretoria de Operações da empresa adquirida assumiu mais responsabilidades nos processos de suporte e que demandaram novos conhecimentos técnicos, relacionamentos com novas áreas e mais tempo de execução.

Como uma primeira lição aprendida, entendeu-se que realizar alterações isoladas sem a visão e o entendimento de toda a cadeia de valor e como o valor é entregue ao cliente resultou em impactos negativos, como perda de qualidade, insatisfação e perda de clientes, entre outros.

A solução implementada demonstrou que, apesar da estratégia de aproveitamento das sinergias de estruturas das organizações e de uma previsão de ganhos de eficiência, a

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

primeira estratégia de integração das empresas focou os aspectos financeiros associados à redução de custos, mas omitiu a análise de impactos na cadeia de valor dos serviços prestados pela empresa adquirida, o que se considerou uma falha de gestão.

Outra lição aprendida foi o entendimento de outros fatores de sucesso desta implementação, tais como: 1) clareza na comunicação com os funcionários, 2) alinhamento dos objetivos a alcançar com a mudança, 3) abertura para os funcionários questionarem e opinarem sobre alternativas de melhorias da proposta de mudança e 4) engajamento e confiança dos gerentes em todas as fases do projeto.

A inovação incremental foi uma das características da solução adotada neste estudo. Segundo Tironi e Cruz (2008), a inovação incremental pode ser definida como a inovação que incorpora melhoramentos a produtos e processos preexistentes, o que ocorreu nesse caso pela adequação da estrutura da organização e de processos, além da definição da cadeia de valor.

A inovação da solução implementada contribuiu para a melhoria de eficiência em muitos processos anteriormente problemáticos, pois a definição de uma equipe focada em atividades de processos de suporte liberou a equipe de processos primários para execução mais eficaz de suas atividades com relacionamento direto com os clientes.

O entendimento da cultura orientada a processos da empresa adquirida pela alta direção, gerentes e funcionários da empresa adquirida também facilitou a visão de benefícios de uma nova estrutura organizacional, tanto para a eficiência interna como nas entregas dos projetos para os clientes. Observou-se ainda o papel decisivo da alta direção e dos gestores da empresa adquirida como um dos fatores determinantes para mitigar o grau de incerteza da necessidade da mudança e de sua efetividade entre os colaboradores da Diretoria de Operações da empresa adquirida.

Diante do fato de que os processos de F&A têm o potencial de promover mudanças na natureza do negócio, nas rotinas e na cultura de trabalho, nas lideranças e nos impactos nos resultados organizacionais, recomenda-se que as lideranças realizem a consulta prévia a profissionais experientes em F&A de empresas para servirem como guias no estabelecimento de diretrizes que possam ser incluídas em seus planejamentos para uma implementação eficaz nessas organizações e com o mínimo de efeitos colaterais negativos em seus negócios.

REFERÊNCIAS

- Ahern, K. R., & Weston, J. F. (2007). F&As: The good, the bad, and the ugly. *Journal of Applied Finance*, 17, 5–20.
- Alinejad, S., & Anvari, A. (2019). The mediating effect of collaborative structure and competitive intensity on the relationship between process management and organizational performance. *Iranian Journal of Management Studies*, 12(1), 149–174. https://ijms.ut.ac.ir/article_69363.html
- Botrel, S. (2017). *Fusões e aquisições* (5a ed.). 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. <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/04/programas-fusoes-aquisicoes.html>
- Carlzon, J. (2011). *A hora da verdade*. Sextante.
- Chang, C.-C., Yanhui, H. E., & Pan Si, M. (2020). How could chinese companies apply mergers & acquisitions to s-m enterprises for self-innovation? *International Journal of Organizational Innovation*, 13(2), 70–82.
- Dao, M. A., & Strobl, A. (2019). Exploration outcomes of M&A: the interplay between coordination mechanisms and acquisition experience. *R&D Management*, 49(1), 86–102. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/radm.12314>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Gessner, E., Juliatto, D. L., Lezana, Á. G. R., & Dantas, L. A. da N. A. (2021). Diretrizes para abordagem de business process compliance management na administração pública. *Revista Gestão & Tecnologia*, 21(2), 264–288. <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1972>
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.
- Gitman, L. J. (2010). *Princípios de administração financeira* (12a ed.). Pearson Prentice Hall.

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

- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Quy Nguyen, H. U. Y., & Vaara, E. (2017). The process of postmerger integration: a review and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–32. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/annals.2014.0078>
- Grinblatt, M., & Titman, S. (2005). *Mercados financeiros & estratégia corporativa* (2a ed.). Bookman.
- Hoffmann, V. E., Vieira, D. P., & Menezes, K. La C. M. de. (2017). Tipos, setores, nacionalidade e experiência: o que importa para o sucesso das estratégias de fusão e aquisição? *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(1), 22–37. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v16i1.2395>
- Iizuka, A. (2012, 8 de outubro). Problemas jurídicos que abalam as fusões e aquisições. *Iizuka Crivellaro*. <https://iizuka.adv.br/societario/problemas-juridicos-abalam-fusoes-e-aquisicoes/>
- Jurczuk, A. (2021). Barriers to implementation of business process governance mechanisms. *Engineering Management in Production & Services*, 13(4), 22–38. <https://ideas.repec.org/a/vrs/ecoman/v13y2021i4p22-38n1.html>
- Kasim, T., Haračić, M., & Haračić, M. (2018). The improvement of business efficiency through business process management. *Economic Review: Journal of Economics & Business / Ekonomska Revija: Casopis za Ekonomiju i Biznis*, 16(1), 3–43.
- Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., & Cialdini, R. B. (1999). *Social psychology: unravelling the mystery*. Allyn & Bacon.
- König, U. M., Linhart, A., & Röglinger, M. (2019). Why do business processes deviate? Results from a Delphi study. *Business Research*, 12(2), 425–453. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-018-0076-0>
- Mónico, L., Alferes, V., Parreira, P., & Castro, P. A. (2017, julho). *A observação participativa enquanto metodologia de investigação qualitativa*. [Apresentação de trabalho]. 6º Congresso Iberoamericano em Investigación Cualitativa, Salamanca, Espanha.
- Nadler, D. A., & Limpert, T. M. (1994). Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. In D. A. Nadler, M. S. Gerstein, & R. B. Shaw (Orgs.). *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial* (5a ed., pp. 51–67). Campus.

MARCOS MUNEHARU KAYO, ALEXANDRE CAPPELLOZZA

- Öberg, C. (2018). Customer roles in M&A Integration. *International Studies of Management & Organization*, 48(1), 43–70. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00208825.2018.1407084>
- Papulová, Z., Gažová, A., & Šlenker, M. (2019). Performance measurement and evaluation based on process approach: effects of business process management on organization's performance. *Proceedings of the International May Conference on Strategic Management*, 15(1), 127–136.
- Pires, M. G., & Marcondes, R. C. (2017). Relevant factors in the post-merger systems integration and information technology in Brazilian banks. *Brazilian Business Review* (English Edition), 14(2), 160–181. <https://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/34>
- Rossetti, J. P. (2001). Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In B. T. de Barros (Org.). *Fusões, aquisições & parcerias*. Atlas.
- Savovic, S. (2017). The impact of the dimensions of transformational leadership on the post-acquisition performance of the acquired company. *Economic Horizons / Ekonomski Horizonti*, 13(1), 97–109. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1702095S>
- 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, 12–27.
- Stefanini, A., Aloini, D., Benevento, E., Dulmin, R., & Mininno, V. (2020). A process mining methodology for modeling unstructured processes. *Knowledge & Process Management*, 27(4), 294–310. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/kpm.1649>
- Steigenberger, N. (2017). The challenge of integration: a review of the M&A integration literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 408–431. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12099>
- Szelągowski, M. (2021). Practical assessment of the nature of business processes. *Information Systems & e-Business Management*, 19(2), 541–566. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-021-00501-y>
- Tanurett, B. (2001). *Fusões, aquisições & parcerias*. Atlas.

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

- Tironi, L. F., & Cruz, B. D. O. (2008). Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da Pintec. *Ipea*. https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1360.pdf
- Vergara, S. C. (2012). *Métodos de coleta de dados no campo*. Atlas.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.