

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais

Curso de Administração

**FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS: A PROBLEMÁTICA DO
CHOQUE ENTRE AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS**

VITÓRIA DA SILVA RIBEIRO

São Paulo – SP
2024

VITÓRIA DA SILVA RIBEIRO

**FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS: A PROBLEMÁTICA DO
CHOQUE ENTRE AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como um dos pré-requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo – SP
2024

AVALIAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e Nossa Senhora, pela força, amparo e proteção durante todos esses anos.

À minha família, por todo apoio, suporte e compreensão, vocês foram meu porto seguro e acreditaram em meu potencial quando eu mesma já não acreditava. Dedico especialmente este trabalho aos meus pais, que sob muito sol, fizeram-me chegar até aqui na sombra.

Ao meu namorado, pela parceria e por todo apoio em cada etapa deste percurso, sua presença foi essencial, principalmente nos momentos mais desafiadores.

Por fim, agradeço aos meus amigos, os “Jovens titãs” que fizeram com que essa jornada fosse mais leve e especial.

“Quem anda sozinho pode ir mais rápido, mas nem sempre vai mais longe”

RESUMO

Esta pesquisa procura entender o impacto das fusões e aquisições na cultura organizacional, analisando também o papel da gestão de pessoas em meio ao processo. Durante o processo de integração pode haver um choque entre as culturas das empresas envolvidas, o que pode gerar um ambiente de resistência entre os colaboradores, dificultando a integração e comprometendo o clima organizacional.

Uma boa gestão de pessoas é uma ferramenta essencial capaz de minimizar os impactos negativos da fusão ou aquisição, promovendo práticas que incentivem a integração entre as equipes e as façam aderir a nova cultura organizacional. A análise ressaltará a importância de uma visão holística do processo que seja capaz de combinar tanto os aspectos *hard* com os aspectos *soft*, e que dê a devida valorização ao capital humano durante a F&A. Para proporcionar a empresa um processo de integração sustentável, é necessário que as organizações dediquem recursos e atenção a gestão de seu capital humano, criando um ambiente seguro para uma transição harmônica e com o mínimo de conflitos possíveis.

Palavras chaves: Fusão, Aquisição, Cultura organizacional, Liderança, F&A.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 2. CULTURA ORGANIZACIONAL | 9 |
| 2.1 Papel da liderança na cultura organizacional | 10 |
| 3. FUSÃO | 12 |
| 4. AQUISIÇÃO | 13 |
| 5. FUSÃO, AQUISIÇÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 14 |
| 6. AS FUSÕES E AQUISIÇÕES EM NÚMEROS | 17 |
| 7. METODOLOGIA..... | 21 |
| 7.1 Seleção da população..... | 22 |
| 7.2 Percepção sobre as mudanças culturais e organizacionais | 24 |
| 7.3 Suporte e ações durante a F&A | 26 |
| 7.4 Dificuldades e desafios enfrentados na integração cultural..... | 29 |
| 7.5 Avaliação da cultura organizacional pós fusão | 30 |
| 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 32 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 34 |
| APÊNDICES | 38 |

1. INTRODUÇÃO

As fusões e aquisições têm se mostrado estratégias cada vez mais utilizadas no âmbito empresarial, especialmente no cenário no qual estamos inseridos, caracterizado como um ambiente competitivo e arriscado, no qual a inovação, a expansão de mercado e o aumento da eficiência são fatores cruciais para o sucesso da companhia. A F&A busca ampliar a capacidade competitiva da empresa no mercado, seja através da eliminação de concorrentes, expansão geográfica, fortalecimento de seu catálogo de produtos e serviços ofertados, aumento de inovações e até mesmo aumento no capital intelectual. Entretanto, os desafios enfrentados durante uma F&A não se limitam aos aspectos financeiros, legais e operacionais, eles englobam especialmente a integração de culturas organizacionais distintas, aspecto que será abordado com riqueza de detalhes durante o trabalho.

A cultura organizacional segundo Edgar Schein (1985), é definida como o conjunto de valores e crenças que servirão de exemplos para os membros de uma organização. Quando duas companhias com culturas diferentes se unem, há fatalmente uma espécie de sobreposição de valores e cultura que se mal administrada, pode levar a conflitos, falta de engajamento e até mesmo fuga de talentos durante o processo. Cartwright e Cooper (1992) apontaram que nas fusões e aquisições o capital humano é constantemente visto como um "fator esquecido", mesmo sendo um aspecto decisivo para o sucesso da integração.

A pesquisa busca explorar o impacto do processo de F&A na cultura organizacional, observando as mudanças no ambiente de trabalho, o suporte e comunicação oferecidos, bem como os principais desafios enfrentados durante o processo de integração. Além disso, foi analisado o papel da liderança e a importância de estratégias voltadas ao capital humano durante o processo de integração entre as companhias. Por meio das informações aqui distribuídas, espera-se contribuir para uma compreensão mais robusta da importância da cultura organizacional e do lado *soft* durante um processo de F&A.

De acordo com as questões apresentadas, buscou-se analisar o comportamento da cultura organizacional em meio as fusões e aquisições de empresas, o objeto de pesquisa foi definido através da seguinte indagação:

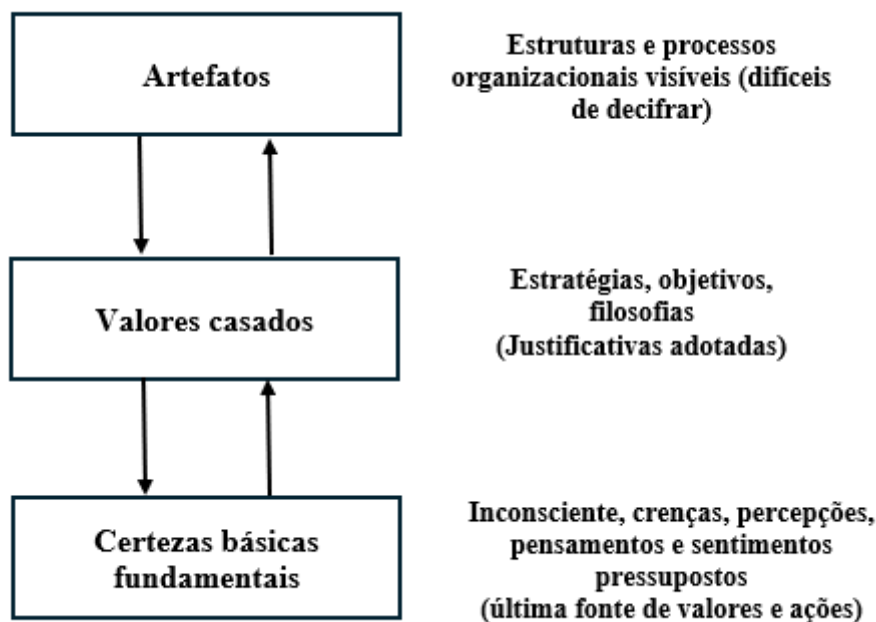
Como o choque de culturas organizacionais pode ser fator decisivo para o sucesso da uma fusão ou aquisição de empresas?

A relevância deste estudo está na necessidade de entender como a fusão entre culturas distintas afeta a dinâmica organizacional e a experiência dos próprios colaboradores, uma vez que são eles que vivenciam e contribuem para a disseminação da cultura no dia a dia da companhia. O presente trabalho tem como objetivo não apenas identificar os desafios, mas também contribuir com possíveis caminhos para uma integração cultural que respeite as peculiaridades de cada companhia, garantindo o sucesso da F&A e uma boa integração entre as equipes de ambas as empresas.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Edgar H. Schein a cultura é profunda, ampla e estável, e seria difícil resumí-la em uma definição superficial, por este motivo, o autor dividi o conceito em três níveis:

Figura 1: Representação da formação de cultura



Fonte: Adaptação do livro de Edgar Schein (1985)

Nível um - artefatos: é tudo aquilo que podemos ver, ouvir e sentir quando estamos em uma empresa, ou seja, é como se fosse as primeiras impressões que temos ao observá-la. Neste nível a cultura é clara e objetiva, e normalmente será determinada por aquilo que se enxerga superficialmente: a forma com que as pessoas interagem, maneira com que os colaboradores agem durante o turno, disposição das mesas e a interação que isso proporciona, modo com que os superiores tratam seus funcionários e diversas outras sensações que são perceptíveis de início.

Nível dois – valores casados: Neste nível, surge a necessidade de escutar e buscar compreender opiniões dos colaboradores da organização, e com isso, provavelmente será possível entender estratégias, objetivos e filosofias da companhia na prática. Nesta etapa é possível comparar os materiais adquiridos no nível um e questioná-los se de fato funcionam, por exemplo, suponhamos que ao observar uma empresa através de sua página na internet, você se depara com um resumo da companhia em que por diversas

vezes é citado o trabalho em equipe e a importância das relações, entretanto, quando você conversa com um membro da empresa, escuta que na verdade o trabalho na maioria das vezes é individual, e que na prática a “relação” que dizem prezar não existe. Sendo assim, nessa etapa ainda não temos uma visão tão profunda e completa do que é a cultura.

Nível três – Certezas básicas fundamentais: Neste nível é necessário enxergar o histórico da organização, desde a ideia com seu fundador, até a disseminação da definição por outros. A cultura inicial é formada pelo conjunto de crenças e valores dos fundadores, no qual serão passados adiante para seus subordinados, entretanto, é importante salientar que é necessário que estes ideais estejam de acordo com o ambiente que aqueles membros estão inseridos, do contrário, surgirão imprecisões e a cultura de fato não será fundamentada. À medida que são observados resultados positivos de tais crenças e valores, esses ideais são tidos como corretos e acabam sendo passados adiante.

Uma frase de Peter Drucker define bem a influência da cultura em uma organização: “A Cultura come a estratégia no café da manhã”, em resumo, a cultura pode ser compreendida como o “modo comportamental”, já a estratégia como “modo operacional”, portanto, os dois pontos precisam estar alinhados para que o sucesso seja alcançado.

2.1 Papel da liderança na cultura organizacional

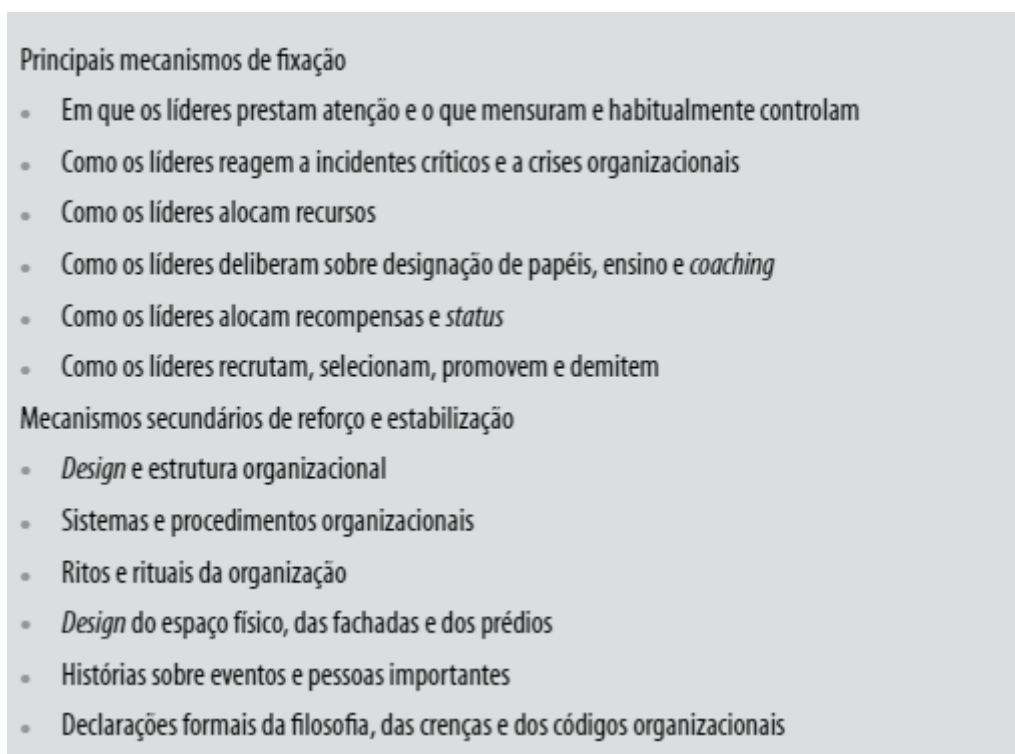
A liderança possui papel fundamental na formação e transformação da cultura organizacional de uma companhia, é através dela que crenças, valores e comportamentos serão moldados. Para Schein (pg 124), a liderança pode ocupar duas posições diferentes a depender do momento em que a organização se encontra:

- Formação da organização: No início de uma organização, o líder desempenha papel fundamental para estabelecer a cultura, é nesse momento que esse personagem definirá missão, visão e valores que serão responsáveis por nortear a companhia e até mesmo formar sua imagem mediante o público externo. No momento que o líder define as diretrizes culturais, ele será idealizado como uma referência a ser seguida para os colaboradores que virão a diante, por esse motivo, a importância do papel da liderança.
- Organização já estabelecida: Nesse momento da companhia, temos a inversão dos papéis citados acima, quando falamos em uma organização que possui uma cultura já concreta e

estabilizada é ela que “ditará” qual liderança será admitida. Nesse cenário, o líder passa a ter a responsabilidade de preservar a cultura já existente.

Sabemos que a organização é um organismo dinâmico e que constantemente precisa se adaptar de acordo com o ambiente que está inserida, sendo assim, é possível que a cultura organizacional também necessite de mutações para que a empresa se mantenha no mercado. Nesse momento de adaptação, o líder volta a ser o personagem crucial no processo de identificação da necessidade de mudança, e é através dele que nascerão novas diretrizes, denominadas por Schein como “programa de mudança de cultura”. Ainda é tido como papel do líder a fixação das crenças, valores e premissas da organização que deverão ser transmitidos de alguma maneira aos subordinados, para que essa mensagem seja repassada de maneira eficaz, Schein listou 12 mecanismos utilizados pelos líderes para alcançar seu público-alvo:

Figura 2: Como os líderes fixam crenças, valores e premissas



Fonte: Livro “Cultura Organizacional e Liderança” de Edgar Schein (1985)

Baseado na listagem de Schein, é possível enxergar que o líder é tido como o grande espelho da organização perante seus subordinados, pois, cada ação que ele atua pode ser determinante para a aderência ou não dos seus funcionários a cultura da empresa. A aderência pode ser incentivada desde a observação do comportamento do dia a dia do

líder, até os reconhecimentos que os funcionários recebem, entretanto, é necessário que o colaborador de fato vivencie a cultura falada em sua rotina e se sinta parte desta, afinal, caso seja só mais um argumento teórico de fachada da empresa, chegará um ponto que o relacionamento entre ambos não será mais sustentável, levando a confrontos de ideias e baixa adesão a cultura pelos funcionários.

Podemos correlacionar a listagem de Schein com alguns ideais que fazem parte da hierarquia das necessidades de Maslow e que são capazes de aumentar a aderência a cultura, são eles: Aspectos sociais - promover e incentivar as conexões sociais e relacionamentos saudáveis no ambiente de trabalho, criando assim uma atmosfera de cultura colaborativa e empática, na qual o colaborador se sinta parte da cultura -, Estima - dar o devido reconhecimento e valorização ao empenho dos colaboradores, de modo com que estes sejam devidamente recompensados.

3. FUSÃO

De acordo com o Artigo 228 da Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976: “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”, ou seja, a partir do momento que as empresas passam legalmente pelo processo de fusão, elas deixam de existir como corporações distintas e passam a ser uma só, assim como em um casamento. As fusões podem ocorrer por diversos motivos e objetivos, sendo assim, existem diferentes classificações de fusões:

- Fusão horizontal: ocorre quando há a junção de companhias que operam no mesmo setor com o intuito de aumentar sua participação no mercado;
- Fusão vertical: quando há a união de empresas que estão presentes no mesmo setor, mas, não fazem parte da mesma cadeia de produção, são basicamente negócios que se integram em busca de uma maior eficiência operacional;
- Fusão de extensão de mercado: ocorre quando há a junção de companhias com o mesmo tipo de serviço ou produto, mas opera em mercados diferentes, como por exemplo, extensões geográficas diferentes, o intuito é expandir o alcance e aumentar a cartela de consumidores;

- Fusão de extensão de produtos: quando há a união de empresas com tipo de serviços ou produtos similares, o objetivo é aumentar o *market share* e sua disponibilidade de cartela ao cliente;
- Conglomerado: trata-se da junção de empresas que operam em setores completamente distintos, o objetivo é diversificar o negócio perante o mercado.

4. AQUISIÇÃO

A aquisição de empresas acontece quando uma companhia compra a outra, geralmente a adquirente possui um porte maior e a adquirida um porte menor. A gestão da empresa comprada passa a ser da compradora, assim como as responsabilidades e tributos conforme descrito no Artigo 133 da Lei nº 5.172 de 25 de Outubro de 1966 que dispõe: “A pessoa natural ou jurídica de direito privado que adquirir de outra, por qualquer título, fundo de comércio ou estabelecimento comercial, industrial ou profissional, e continuar a respectiva exploração, sob a mesma ou outra razão social ou sob firma ou nome individual, responde pelos tributos, relativos ao fundo ou estabelecimento adquirido, devidos até à data do ato”.

Assim como a fusão, a aquisição também pode ser dividida em tipos, alguns até semelhantes:

- Aquisição horizontal: trata-se da compra de uma outra empresa que opera diretamente no mesmo setor, portanto, são concorrentes. O principal objetivo da compra é eliminar o concorrente, e conseqüentemente expandir sua cartela de clientes, alcance geográfico e *market share*;
- Aquisição vertical: ocorre quando há a compra de empresas que atuam no mesmo setor, porém, em pontos diferentes da cadeia de valor, os objetivos podem ser ter um maior controle de matérias e distribuição. Nesse tipo de aquisição, é comum vermos a compra de fornecedores e distribuidores por exemplo;
- Conglomerado: ocorre quando há a compra de empresas que não operam no mesmo setor, o principal objetivo é justamente a diversificação.

As aquisições podem ocorrer de maneira amigável, quando há a concordância de compra entre as empresas, desde o conselho de administração, até os acionistas, e, sendo assim, não há resistência de nenhuma das partes. Em casos extremos temos a aquisição hostil, que como o próprio nome já diz, é uma operação realizada a “força” e com a

resistência de um dos conselhos, normalmente é comum esse processo ocorrer em uma oferta pública de aquisição (OPA), em que a companhia interessada oferece um valor “tentador” pelas ações (em sua maioria acima do mercado) dos acionistas, caso a maioria deles aceitem a oferta e venda suas ações, a empresa é transacionada para o controle majoritário da compradora (ainda que não haja totalidade de aceitação de todos os membros).

5. FUSÃO, AQUISIÇÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

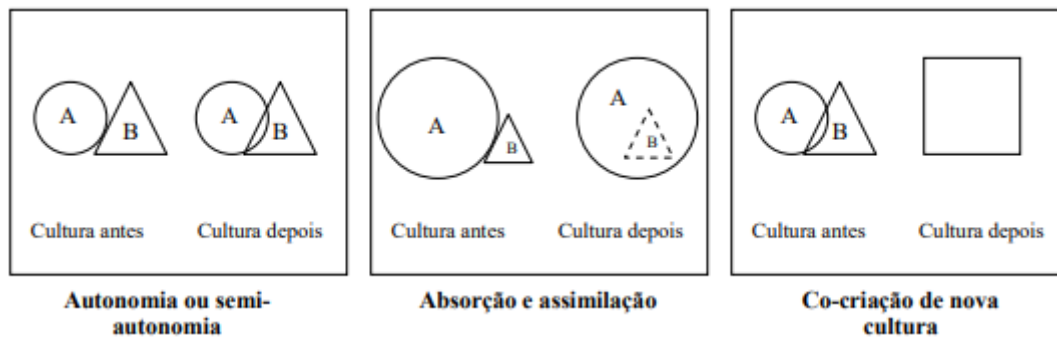
As fusões e aquisições normalmente ocorrem por questões estratégicas voltadas principalmente para a expansão de uma das empresas envolvidas, através dessa tomada de decisão, como resultado principal teremos algumas vantagens como: remover um concorrente poderoso, expandir sua rede de alcance geográfico, aumentar seu capital intelectual através da estratégia de *acqui-hiring*, facilitar inovações de produtos e serviços, aumentar *market share*, alcançar as economias de escala, diversificar riscos e entre outros inúmeros benefícios.

Quando falamos de fusões e aquisições (F&A) é comum pensarmos como a “união” de empresas, em que uma é definida como a “adquirente” e outra como a “adquirida”, e, partindo desse pressuposto, nasce a ideia também de soberania cultural predominante da empresa compradora, porém, isso dependerá da maneira na qual o processo será realizado. Segundo Schein (1985), quando temos um processo de F&A, podem ser observados três possíveis padrões de pré-adoção de cultura:

- Separação: fazer com que seja mantido o isolamento das culturas, de maneira com que cada uma preserve sua identidade;
- Dominação: Uma cultura dominar a outra, de maneira que uma seja imposta sobre a outra;
- Mistura: Identificar e integrar o melhor de cada cultura, aproveitando a qualidade de cada uma.

Já para Key Sthepen (1992, citado por Cònsoli) após o processo de F&A, podem ser assumidos três formatos distintos de cultura conforme ilustrado abaixo:

Figura 3: Resultado da fusão



Fonte: Adaptado de Key (1992), pág. 280-281

- **Autonomia ou semiautonomia:** ocorre quando há um cenário em que temos o mínimo de interferência ou até nenhuma, nesta situação as empresas se apoiam de maneira mútua, respeitando a cultura alheia e implementando as mudanças necessárias de forma gradativa.
- **Absorção e assimilação:** ocorre quando um dos objetivos da F&A é absorver completamente a outra empresa, e de certa maneira sem considerar a cultura alheia, fazendo com que os colaboradores se adequem a nova cultura da compradora.
- **Co criação de nova família:** ocorre quando há uma integração harmoniosa entre as empresas, no qual é criado um conjunto de valores, crenças e missão, resultando em uma nova cultura.

Observando os 3 tipos resultantes da F&A, podemos entender que há uma espécie de “régua” em que temos em um extremo a autonomia, no outro a absorção completa e no meio de ambas a co criação, não há como falar que temos uma melhor estratégia como regra, afinal, tudo vai depender do clima organizacional da empresa e do objetivo que ela pretende atingir futuramente.

É comum que um processo de F&A cause incertezas, medo e gere certo desconforto nos envolvidos, entretanto, esses aspectos em excesso podem ser prejudiciais para o sucesso do movimento. Quando falamos dos recursos humanos por exemplo, não é difícil de se encontrar pessoas resistentes a mudança, que são extremamente apegadas a situação que lhe confere conforto, entretanto, como disse Confúcio “Somente os extremamente sábios e os extremamente estúpidos é que não mudam”.

Quando falamos de recursos humanos no processo de F&A é imprescindível citar a importância dos gestores, eles serão uma espécie de “ponte” entre informações que chegam do alto escalão e os colaboradores. O gestor também desempenha papel crucial

no processo de F&A, e uma má gestão da mudança pode trazer graves prejuízos a companhia e aos próprios funcionários, resultando por exemplo no aumento da taxa de *turnover*.

Segundo CARTWRIGHT e COOPER (1992, citado por Cònsoli), nas fusões e aquisições as pessoas têm sido denominadas como o “fator esquecido”, ou seja, nestes processos o capital humano por vezes é o fator que menos recebe atenção e acaba sendo impactado negativamente, isto por meio de demissões e imposição de cultura por exemplo. É comum que em um processo de F&A o foco dos executivos seja em questões financeiras e voltadas ao nível financeiro da empresa, entretanto, o dano que essa visão superficial traz ao processo pode ser decisivo para o insucesso da F&A. Os autores (*idem* citação anterior) realizaram uma pesquisa para levantar os principais fatores de insucesso da F&A, oito dos dezesseis motivos mencionados estão relacionados com o recurso humano, sendo eles:

1. Subestimação das dificuldades de fundir duas culturas;
2. Subestimação dos problemas de transferência de habilidades e conhecimento;
3. Desmotivação dos empregados da empresa adquirida;
4. Perda de pessoas chaves da empresa adquirida;
5. Muito esforço dedicado ao processo de negociação e pouco no planejamento pós-aquisição e integração;
6. Tomada de decisão atrasada por falta de clareza nas responsabilidades e conflitos pós-aquisição;
7. Negligência do negócio existente com muita atenção à empresa adquirida;
8. Pesquisa e informações insuficientes sobre a empresa adquirida.

Através dessa lista, podemos observar que o capital humano necessita de atenção no processo de fusão e aquisição, afinal, ele fará com que a empresa consiga se manter estável (se ele próprio estiver) e sustentável no mercado, subestimar a importância que o recurso humano possui neste processo é errôneo e extremamente prejudicial. Uma pesquisa realizada pela Hay Group (2012, citada por Schievano 2019) demonstrou que 91% das empresas não atingem todos os seus objetivos no processo de F&A, e que a maioria dos danos são ligados ao recurso humano e organizacional da companhia. Dentre

as falhas ligadas a gestão de pessoas no processo de fusão e aquisição podemos citar: falta de transparência com os colaboradores de ambas as empresas, falta de integração entre as equipes e falta de uma comunicação clara e objetiva.

De acordo com BARROS (2011, p.5 citado por Schievano 2019), falta atenção dos superiores ao recurso humano em meio a transição, ele cita:

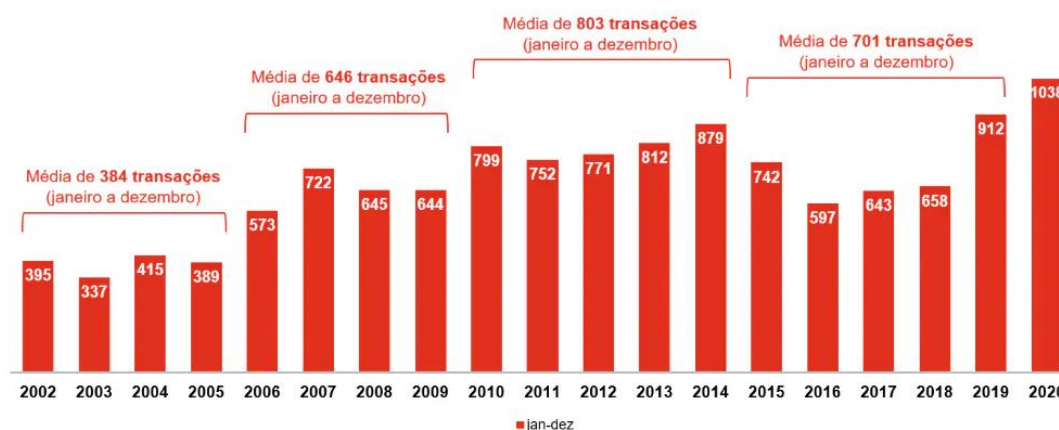
[...] as respostas corretas a todas essas questões têm um ponto comum: a gestão de pessoas e da cultura. Essas duas dimensões do lado *soft* da fase de integração, pessoas e cultura, não têm recebido dos executivos das empresas adquirentes a mesma atenção dada à estrutura organizacional. À estratégia e aos processos, a exemplo das questões legais, financeiras e de produção, que formam o lado *hard*. Mas esses dois polos não são excludentes. Quando os conjugamos, o processo de integração tem a possibilidade de criar mais valor.

A gestão de pessoas e da cultura organizacional são elementos cruciais que requerem um cuidado especial durante um processo de fusão e aquisição, já que impactam diretamente o êxito do processo de transição. Apesar das áreas consideradas mais "importantes", como as estratégias operacionais, jurídico e financeiro (lado *hard*), serem geralmente priorizadas, o lado *soft* formado pelas relações humanas e pela cultura organizacional também possui papel essencial. A combinação equilibrada desses dois aspectos consegue gerar maior valor, e fomenta um ambiente mais colaborativo e com sintonia.

6. AS FUSÕES E AQUISIÇÕES EM NÚMEROS

Nos últimos vinte anos, as fusões e aquisições tiveram um crescimento significativo, tornando-se um dos principais motores para o crescimento inorgânico de algumas companhias, essa estratégia cresceu tanto em volume quanto em complexidade, englobando cada vez mais setores da economia. Para compreender melhor esse crescimento, o gráfico a seguir, elaborado pela PWC, ilustra o crescimento das transações de F&A no mercado brasileiro. Nele, é possível observar a aceleração no número de operações ao longo do período analisado, que compreende de 2002 a 2023.

Figura 4: Fusões e Aquisições no Brasil

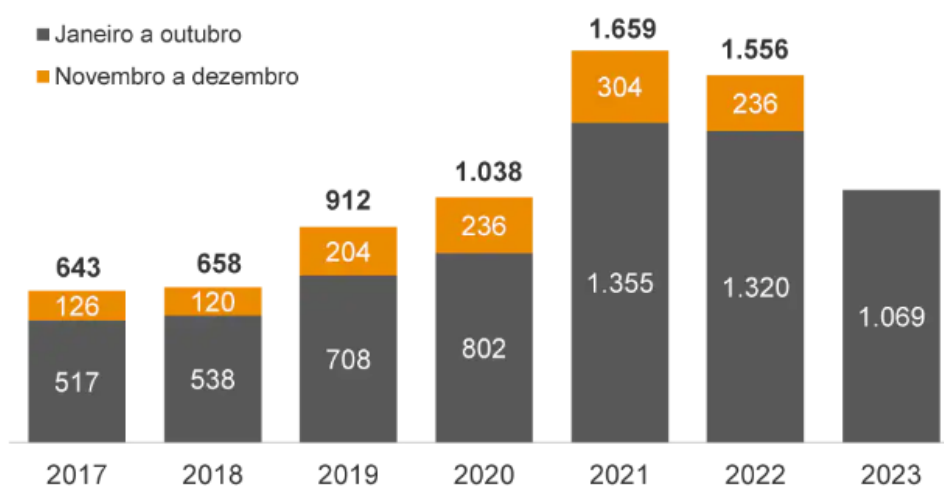


Fonte: S&P Capital IQ, EMIS, Mergermarket e análises PwC

Tomando como base histórica, podemos analisar as transações realizadas de 2002 a 2020, em que de acordo com o dado da PwC tivemos um aumento de aproximadamente 162,78% de fusões e aquisições no Brasil. Esse aumento significativo pode ser explicado dentre outras coisas por: intensificação da globalização (diminuindo as barreiras de entrada e saída no mercado econômico), estratégias de crescimento (busca pelo aumento de *market share* e diminuição da concorrência), avanços tecnológicos (desejo de adquirir novas tecnologias de forma mais simplificada), melhora no ambiente econômico e flexibilização de regulações que regem a F&A.

O último dado publicado pela PwC destaca as oscilações que ocorreram entre 2020 e 2023:

Figura 5: Volume de transações anunciadas



Fonte: S&P Capital IQ, EMIS, Mergermarket e análises PwC

Analisando os últimos 4 anos da pesquisa ilustrada anteriormente, é possível observar oscilações significativas e um tanto quanto curiosas quando olhamos para os cenários de cada ano, a seguir algumas hipóteses que podem ter contribuído para a movimentação em cada período:

- 2020: ano em que se iniciou a pandemia da COVID-19, foi um período carregado de incertezas e que paralisou inúmeras atividades econômicas, entretanto, ainda assim o número de fusões e aquisições ainda foi expressivo, alcançando 1.038 transações. Esse crescimento pode ser explicado pelo fato de muitas empresas enxergarem a crise como uma oportunidade para alterações estratégicas e fortalecimento do crescimento inorgânico através da F&A, além disso, a queda da taxa de juros também pode ter sido um impulsionador para o aumento dessas transações;

- 2021: foi o “pico” de transações das F&A’s no Brasil, depois do ano anterior ter sido marcado pela explosão de uma doença não conhecida, 2021 chega como o ano da esperança, pois, foi justamente a época em que se iniciou a vacinação contra a COVID-19. Conseqüentemente foi possível observar um movimento para a o início da retomada da economia, e com isso as fusões e aquisições atingem seu auge de 1.659 operações. É curioso observar o “boom” de 2021, pois, foi um ano também marcado pelo aumento da Selic que atingiu 9,25%, um salto expressivo quando comparamos ao final de 2020 que foi de 2%, mesmo com esse aumento relevante as transações não declinaram, isso pode estar relacionado com o otimismo de toda a população e principalmente dos investidores com o resgate da economia que enxergavam pela frente.

- 2022: foi o ano em que a Selic atingiu 13,75%, novamente um alta considerável. Esse aumento pode ter sido responsável pela diminuição do interesse de novas fusões e aquisições, afinal, o resultado dessa alta é um custo de crédito mais elevado. Além disso, foi um período marcado pela eleição presidencial e o embate de figuras que estavam em destaque, o que conseqüentemente instalou uma grande incerteza econômica que levou muitos investidores a adotarem uma postura mais moderada, o resultado disso foi uma queda nas transações de F&A’s, que chegou a 1.556.

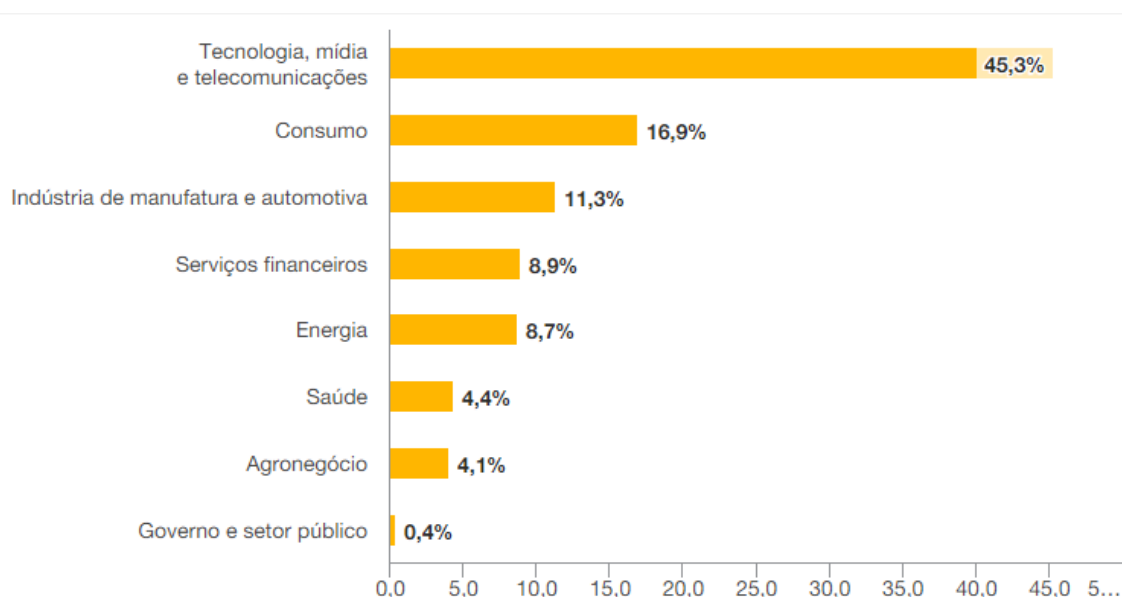
- 2023: até outubro as fusões e aquisições chegaram em 1.069, o menor número quando comparado aos dois anos anteriores. A retração dos investidores pode estar relacionada ao aumento continuado da Selic que chegou em 13,75%, o que conseqüentemente inibe a obtenção de crédito, além disso, as incertezas macroeconômicas e o aumento de crises

globais e locais também contribuí para esse recuo. Todos esses cenários podem ter sido responsáveis pela queda das transações e para a mudança de estratégia das companhias, que parecem ter focado mais na preservação de caixa e na adoção de planejamentos voltados para o crescimento orgânico da empresa.

Em resumo, a oscilação no volume de fusões e aquisições entre 2020 e 2023 refletiu a influência de diversos fatores internos e externos, que incluem as mudanças econômicas globais e locais, políticas monetárias, crises e período eleitoral. Essas variantes contribuem para um cenário volátil e sensível, que impacta diretamente as transações de F&A.

No Brasil, certos setores destacam-se pela alta representatividade nas fusões e aquisições de empresas. O gráfico a seguir ilustra os principais ramos onde as transações de F&A ocorreram, com destaque para tecnologia, consumo, indústria de manufatura, indústria automotiva e serviços financeiros, cada qual impactado por supostos fatores descritos abaixo.

Figura 6: Transações por setores da economia



Fonte: S&P Capital IQ, EMIS, Mergermarket e análises PwC

Tecnologia, mídia e telecomunicações foi o setor que mais realizou transações, representando 45,3% do total. Esse ramo reflete a alta na demanda por inovação tecnológica e digitalização global, o aumento sem dúvidas também foi impactado pela pandemia, que “forçou” diversas empresas a buscarem inovações tecnológicas. O segundo setor com maior representatividade foi o de consumo com 16,9%, essas

transações podem ter sido impactadas pelo aumento do comércio eletrônico (principalmente e-commerce) e até mesmo as mudanças nos hábitos de consumo da população, com um cenário em que a adaptação é necessária para se manter no mercado, muitas empresas viram nas F&A's a possibilidade de expandir e se adaptar ao novo. O setor de indústria de manufatura e automotiva também teve um posicionamento importante nas transações, representando 11,3%, esse ramo foi impulsionado pela denominada “indústria 4.0”, considerada por muitos estudiosos como a 4º revolução industrial, as novas tecnologias dessa era como os carros elétricos e a robotização fazem com que as empresas busquem adquirir tecnologias e *know-how* para atender a essas demandas, daí podem surgir as F&A's no setor. Por fim, o setor de serviços financeiros também é interessante de se observar, o crescimento das *fintechs* e o aumento na demanda por serviços financeiros digitais podem ter sido responsáveis pelas fusões e aquisições, nesse setor é curioso observar as instituições financeiras tradicionais que acabam enfrentando desafios crescentes devido o surgimento de instituições financeiras digitais que já “nascem” com a expertise da tecnologia, para enfrentar essa concorrência e se manter no mercado as empresas tradicionais buscam estratégias como a aquisição de *fintechs* para modernizar suas operações.

7. METODOLOGIA

O estudo a seguir teve como objetivo examinar o impacto do processo de fusão e aquisição na cultura organizacional, analisando as alterações percebidas pelos colaboradores, as barreiras encontradas durante a adaptação à nova cultura, e as estratégias utilizadas para simplificar a integração entre as companhias. Através do estudo, buscou-se entender a visão dos colaboradores sobre a efetividade das medidas tomadas e seu efeito na interação interpessoal. A pesquisa ocorreu através de um questionário digital (presente no apêndice) da plataforma Google Forms, foi composto por 15 questões, sendo 11 de múltipla escolha e 4 de caixas de seleção.

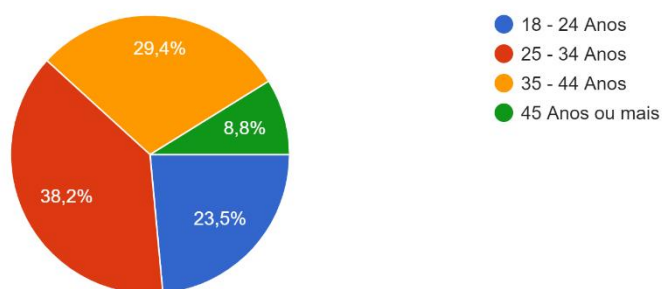
7.1 Seleção da população

Devido o estudo ser direcionado especificamente para indivíduos que já estiveram presentes em uma empresa que realizou o processo de fusão ou aquisição, houve a necessidade de enviar o formulário somente para pessoas nessa especificação. A pesquisa foi dirigida a colaboradores de empresas do ramo de fidelidade e recompensas, benefícios e soluções empresariais, cosméticos e uma *family office*, os nomes não serão expostos por questões de sigilo.

Figura 7: Faixa etária

1) Qual sua idade?

34 respostas



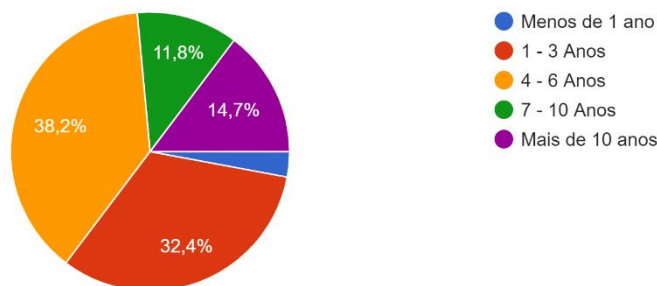
Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com a figura acima, verifica-se que dos 34 respondentes, 38,2% estão na faixa etária de 25 a 34 anos, 29,4% na faixa de 35 a 44 anos, 23,5% na faixa de 18 a 24 anos e 8,8% na faixa de 45 anos ou mais.

Figura 7: Tempo de empresa

2) Há quanto tempo você trabalha na companhia?

34 respostas



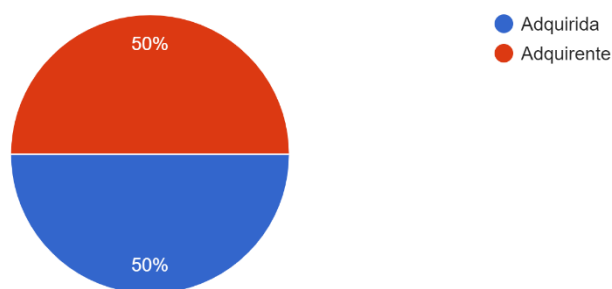
Fonte: Elaborada pela autora

Quanto o tempo de empresa observa-se que 38,2% possuem de 4 a 6 anos de empresa, 32,4% de 1 a 3 anos de empresa, 14,7% mais de 10 anos de empresa, 11,8% de 7 a 10 anos de empresa e como minoria 2,9% de com menos de 1 ano de empresa.

Figura 8: Divisão por empresa adquirente e adquirida

3) Você faz parte da empresa adquirida ou da adquirente? Adquirida = Companhia que foi comprada Adquirente = Companhia que comprou a outra

34 respostas



Fonte: Elaborada pela autora

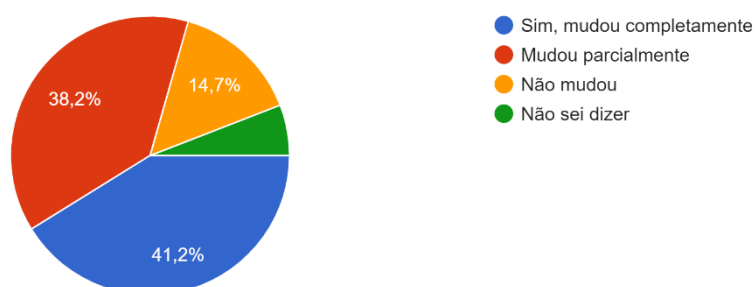
Na divisão entre quem faz parte da empresa adquirida ou adquirente os números se dividem exatamente em 50% para cada alternativa.

7.2 Percepção sobre as mudanças culturais e organizacionais

Para buscar compreender o impacto da F&A sobre a cultura organizacional, é primordial analisar as percepções dos colaboradores em relação às mudanças no clima, processos da empresa e benefícios oferecidos. Esta seção aborda como essas mudanças foram percebidas e quais aspectos foram mais afetados, destacando também a percepção da eficiência dos processos pós F&A.

Figura 9: Percepção de mudança organizacional

4) Você considera que a cultura organizacional mudou significativamente com a fusão/aquisição?
34 respostas



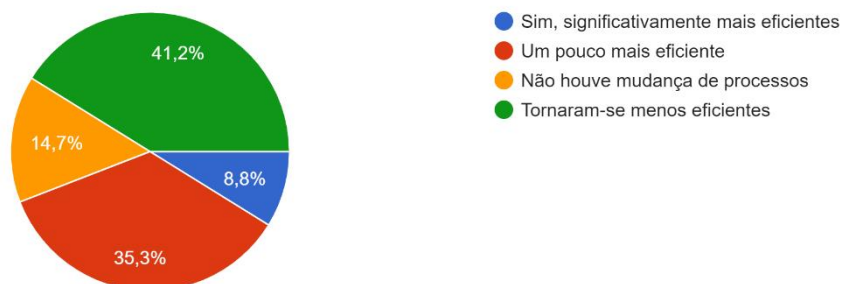
Fonte: Elaborada pela autora

É possível observar que a maioria composta por 41,2% entende que a cultura organizacional mudou completamente após o processo de F&A, seguido por 38,2% que considerou que houve uma mudança parcial, 14,7% acreditam que não houve mudanças organizacionais e 5,9% não sabe dizer.

Figura 10: Percepção de eficiência de processos

5) A partir da fusão/aquisição, os processos se tornaram mais eficientes?

34 respostas



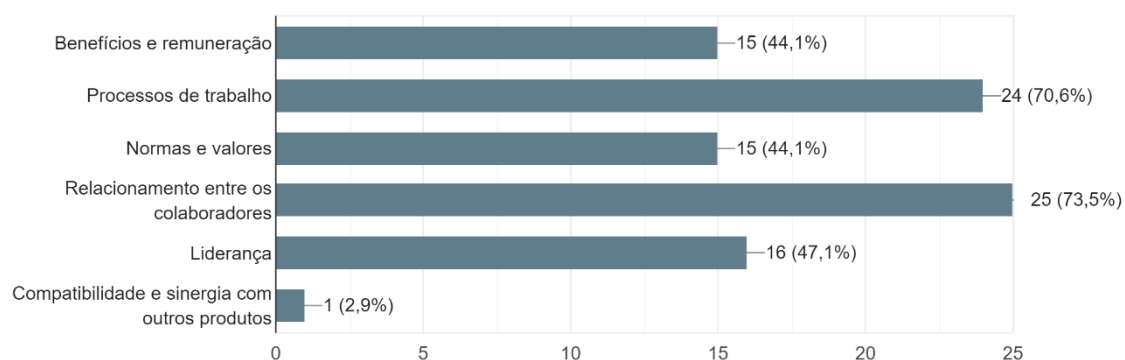
Fonte: Elaborada pela autora

A partir da figura acima, podemos observar que a maioria composta por 41,2% considera que os processos se tornaram menos eficientes, o que pode indicar possíveis falhas resultantes do processo de F&A. Em contrapartida, 35,3% consideram que os processos se tornaram mais eficiente, diferentemente da maioria esse público pode apontar que possivelmente o desenvolver da F&A foi bem encaminhado. 14,7% acreditam que não houve mudança de processos e 8,8% entendem que os processos se tornaram significativamente mais eficiente.

Figura 11: Aspectos impactados pela F&A

6) Quais aspectos da cultura organizacional foram mais impactados pela fusão/aquisição? Selecione todas que se aplicam

34 respostas



Fonte: Elaborada pela autora

Na questão acima foi solicitado que os respondentes selecionassem todas as opções consideradas impactadas no processo de F&A. A maioria composta por 73,5% relata que o relacionamento entre os colaboradores foi o mais afetado, o que já é esperado quando juntamos “dois mundos” diferentes, com clima e culturas divergentes. Seguido de 70,6% os processos de trabalho foram considerados o 2º mais impactado, 47,1% acreditam que a liderança foi o mais impactado, normas e valores e benefícios e remuneração receberam cada um 44,1%. A questão possuía um campo em aberto descrito como “outros” em que o respondente podia adicionar alguma descrição que desejasse, um respondente escreveu que a compatibilidade e sinergia com outros produtos foi o mais impactado.

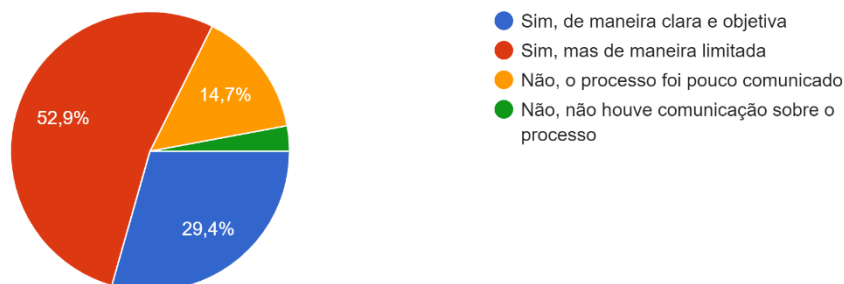
7.3 Suporte e ações durante a F&A

A comunicação e o suporte oferecido durante o processo de F&A é primordial para o sucesso da transição, afinal, é através desses dois aspectos que os colaboradores ganham mais confiança na gestão por saber dos passos da empresa, e se sentem mais acolhidos. Nesta seção buscou-se verificar se os colaboradores se sentiram acolhidos, se tiveram um bom suporte durante o processo de transição e as ações que foram adotadas para tornar o processo mais fluído. Além disso, também foi analisado nesta parte o papel da liderança durante o processo e a comunicação realizada.

Figura 12: Comunicação durante o processo de F&A

7) A "nova cultura organizacional" foi claramente comunicada aos colaboradores durante o processo de fusão/aquisição?

34 respostas



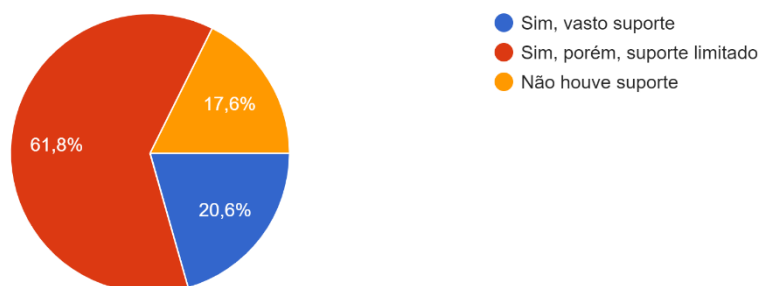
Fonte: Elaborada pela autora

No que diz respeito a comunicação durante o processo de fusão ou aquisição, a maioria composta por 52,9% considera que foi bem comunicado, mas de maneira limitada, 29,4% acreditam que foi bem comunicado de maneira clara e objetiva, 14,7% entendem que o processo foi pouco comunicado, por fim, 2,9% consideram que não houve nenhuma comunicação durante o processo.

Figura 13: Comunicação durante o processo de F&A

8) Você teve a percepção de que a empresa ofereceu suporte suficiente para ajudar os colaboradores a se adaptarem à nova cultura/rotin...de seu superior, até mesmo a equipe de sistemas.

34 respostas



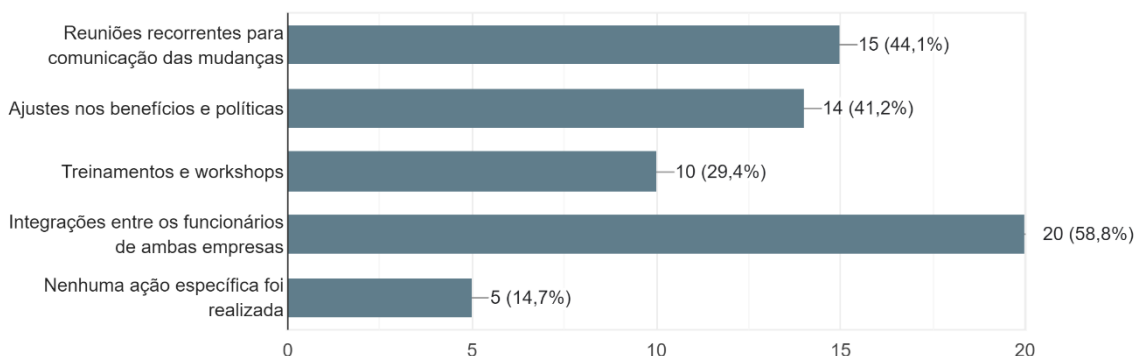
Fonte: Elaborada pela autora

No que diz respeito a assistência, foi questionado se o colaborador percebeu durante o processo de F&A suporte suficiente para o novo cenário, desde o superior direto até a equipe de tecnologia. A maioria composto por 61,8% considerou que sim, houve suporte, porém, limitado. 20,6% acreditam que houve vasto suporte e 17,61% consideram que não houve nenhum suporte.

Figura 14: Ações adotadas durante a F&A

9) Quais ações foram tomadas pela companhia para facilitar a integração cultural? Selecione todas que se aplicam

34 respostas



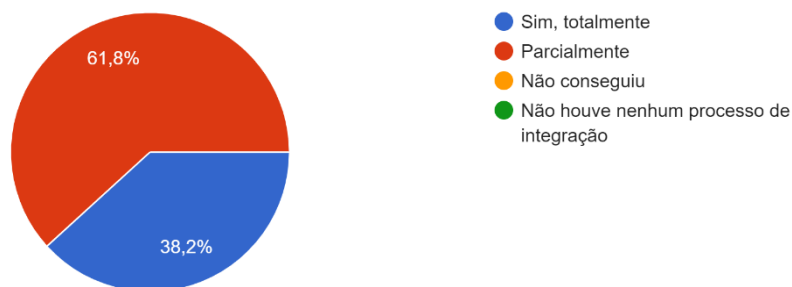
Fonte: Elaborada pela autora

No que diz respeito as ações adotadas pela companhia para facilitar a integração cultural entre as empresas, a maioria composta por 58,8% apontam que foram realizadas ações para integração entre os funcionários, 44,1% relatam que foram realizadas reuniões recorrentes para comunicação das mudanças, 41,2% apontam que benefícios e políticas foram adaptadas para uma maior integração, 29,4% relata que foram realizados treinamentos e workshops para integração, e por fim, 14,7% aponta que nenhuma ação foi realizada para facilitação do processo.

Figura 15: Liderança no processo de integração

10) Você considera que seu superior conseguiu realizar a integração harmônica entre as equipes?

34 respostas



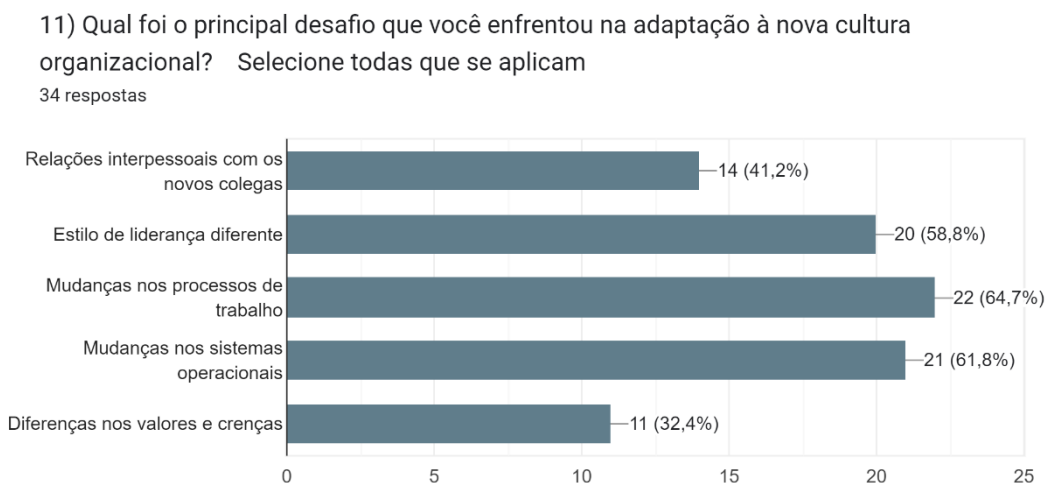
Fonte: Elaborada pela autora

Em relação ao papel da liderança, foi questionado se o superior conseguiu realizar a integração harmônica entre as equipes, a maioria massiva composta por 61,8% considera que esse papel foi cumprido parcialmente, 38,2% apontam que o líder cumpriu totalmente com o papel de integrar as equipes.

7.4 Dificuldades e desafios enfrentados na integração cultural

Com a junção de ambientes distintos, é normal que haja desafios no momento da integração entre eles, nesta seção será abordado justamente esse ponto, para que seja possível compreender os obstáculos e dificuldades que os colaboradores tiveram que ultrapassar durante o processo de F&A.

Figura 16: Liderança no processo de integração



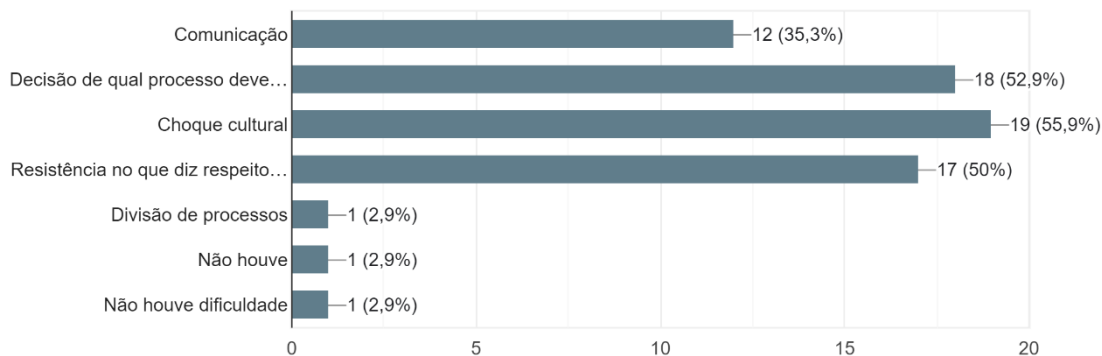
Fonte: Elaborada pela autora

Acima foram questionados os principais desafios enfrentados na adaptação a nova cultura organizacional, a maioria composta por 64,7% considera que o principal desafio foram as mudanças nos processos de trabalho, em 2º lugar temos as mudanças nos sistemas operacionais com 61,8%, estilo de liderança diferente fica com 58,8%, com 41,2% foram apontadas como desafio as relações interpessoais com os novos colegas, e por fim, com 32,4% temos as diferenças nos valores e crenças entre as companhias.

Figura 17: Principais dificuldades nas relações interpessoais

12) Qual foi a maior dificuldade enfrentada no relacionamento com os colaboradores da outra empresa?

34 respostas



Fonte: Elaborada pela autora

No que diz respeito as relações interpessoais, foi questionado qual a maior dificuldade enfrentada no relacionamento com os colaboradores da outra empresa, com 55,9% o choque cultural foi apontado como principal dificuldade, 52,9% apontam que houve dificuldade em decidir qual processo deveria ser mantido (da empresa adquirida ou da adquirente), com 50% a resistência no que diz respeito a flexibilidade fica em 3º lugar, 35,3% apontam que a comunicação foi a maior dificuldade. A questão possuía um campo em aberto descrito como “outros” em que o indivíduo podia adicionar alguma opção que desejasse, duas pessoas escreveram que não houve dificuldade compondo 5,8%, uma pessoa adicionou que a divisão de processos foi a maior dificuldade, que compreende 2,9%.

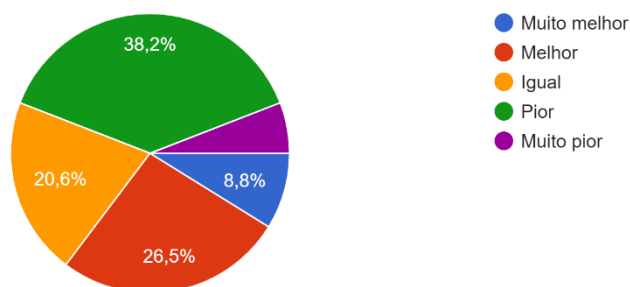
7.5 Avaliação da cultura organizacional pós fusão

Após o processo de F&A, a percepção dos colaboradores sobre o resultado da cultura organizacional oferece uma visão do sucesso ou insucesso da integração no que diz respeito a cultura. A seção aborda a maneira com que os colaboradores comparam a nova cultura em relação à anterior, considerando o nível de integração entre as duas empresas.

Figura 18: Avaliação da cultura pós F&A

13) Em sua opinião, o processo de fusão/aquisição resultou em uma cultura organizacional melhor ou pior do que a anterior?

34 respostas



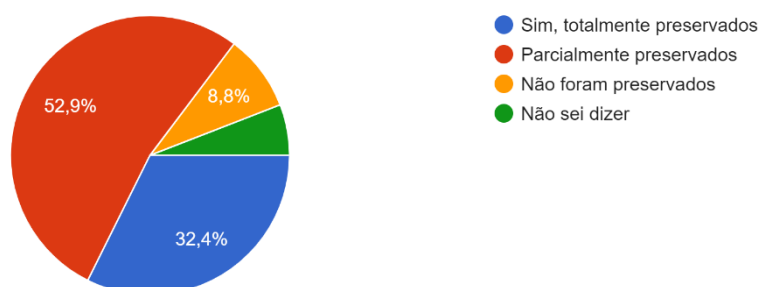
Fonte: Elaborada pela autora

Quanto ao resultado da cultura organizacional, 32,2% dos colaboradores consideram que piorou, 26,5% apontam que o resultado foi melhor, 20,6% consideram que permaneceu igual, 8,8% relatam que o resultado foi muito melhor e 5,9% apontam que o resultado foi uma cultura muito pior.

Figura 19: Avaliação da cultura pós F&A

14) Em sua opinião, a missão, visão, valores e cultura foram preservados durante o processo de fusão/aquisição?

34 respostas



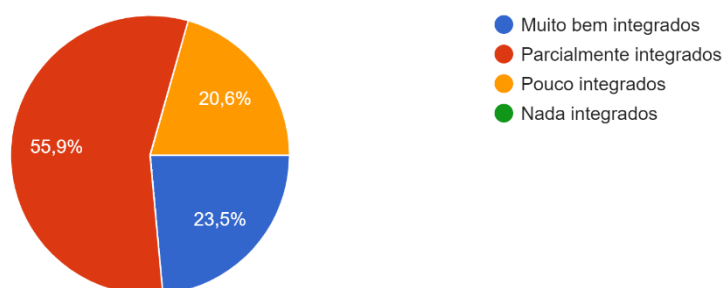
Fonte: Elaborada pela autora

No que diz respeito a preservação da missão, visão, valores e cultura durante o processo de F&A, a maioria composta por 52,9% considera que foram parcialmente preservados, 32,4% apontam que foram totalmente preservados, 8,8% relatam que não foram preservados e 5,9% não soube dizer.

Figura 20: Avaliação da cultura pós F&A

15) Como você classifica a integração entre os colaboradores de ambas empresas?

34 respostas



Fonte: Elaborada pela autora

Por fim, a última figura diz respeito único e exclusivamente a percepção dos colaboradores em relação a integração entre os colegas da outra empresa, a maioria composta por 55,9% consideram que estão parcialmente integrados, 23,5% apontam que estão muito bem integrados e 20,6% consideram que estão pouco integrados.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, através da análise dos dados obtidos durante a pesquisa, fica evidente que o sucesso de uma fusão ou aquisição vai para além dos fatores *hards* que seriam os aspectos financeiros, legais e operacionais, esses são normalmente os aspectos mais priorizados pelos executivos durante a F&A. O lado *soft* que seria justamente a gestão de pessoas e cultura, infelizmente acaba sendo o “fator esquecido” conforme dito por CARTWRIGHT e COOPER (1992). Sabemos que o lado hard também é essencial para o sucesso de uma F&A, porém, sem o lado soft a companhia não conseguirá ter sustentabilidade futura e muito menos uma organização integrada e verdadeiramente engajada, sendo assim, é primordial que haja a junção e equilíbrio dos dois aspectos

Embora boa parte dos respondentes da pesquisa tenham percebido mudanças expressivas na cultura, segundo eles a clareza e a frequência da comunicação sobre os novos rumos da empresa nem sempre foram adequados, o que pode gerar certa insegurança e resistência as mudanças propostas. A partir do momento em que os colaboradores não possuem ciência do que realmente está acontecendo e do que acontecerá futuramente, cria-se um cenário de suposições e dúvidas, que quando passados a diante por meio da conhecida “rádio fofoca” pode tomar proporções não tão favoráveis para companhia e até mesmo criar uma imagem negativa desta.

As dificuldades enfrentadas pelos colaboradores no relacionamento com os colegas da outra empresa, já é algo esperado durante um processo de integração de diferentes culturas, porém, é nesse cenário que o líder deve atuar para criar um ambiente que proporcione interatividade e colaboração entre eles, para que aos poucos as equipes vão se agregando. É primordial que a liderança assuma um papel de facilitador e incentive o respeito mútuo entre os colaboradores, com isso o processo da F&A se torna mais “leve” e as equipes se sentem mais motivadas a engajar ativamente e aderir a nova cultura proposta.

Para o sucesso da fusão ou aquisição, é mandatório também uma boa gestão de conflitos, afinal, são costumes, processos, operações e principalmente culturas totalmente distintas que quando juntas sofrerão um “choque” de contrastes. Os conflitos são quase impossíveis de não ocorrerem, ainda que sejam silenciosos eles podem afetar drasticamente a F&A, portanto, saber identificá-los e administrá-los é primordial para que se crie um clima organizacional saudável e favorável para a integração. Essa gestão deve ser feita principalmente pela liderança direta da equipe, pois, é ela que acompanhará de perto o processo e conseguirá enxergar de maneira detalhada as dificuldades que surgirem, nesse cenário o papel do gestor é justamente facilitar a adaptação entre os colaboradores.

Por fim, é interessante destacar também a importância da transparência para com os colaboradores, principalmente do futuro de cada um deles e também da empresa. Deixar com que os funcionários vivam em um mar de incertezas, principalmente os da companhia adquirida pode ser fatal para a organização, isso pode abrir brechas para que eles desconfiem da empresa e não a enxergue mais como um ambiente seguro e transparente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SCHIEVANO, Mariany; GOBBI, Maria. Cultura Organizacional em fusão e aquisição: processo intercultural aplicado a uma empresa brasileira; Organicom, 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/153606/156070>. Acesso em 01 de maio de 2024.

SANSON, Marco. Gestão de pessoas na fusão e aquisição de empresas: uma pesquisa bibliométrica. Pensamento e realidade, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/25837/18742>. Acesso em 01 de maio de 2024.

DELL'OSO, Leonardo. Fusões e Aquisições no Brasil - dezembro 2020. PWC, 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/assessoria-tributaria-societaria/fusoes-aquisicoes/2020/fusoes-e-aquisicoes-no-brasil-dezembro-20.html>. Acesso em 01 de maio de 2024.

CÔNSOLI, Matheus; PASIN, Rodrigo. Cultura e fusões & aquisições. USP, 2016. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=902039&forceview=1>. Acesso em 01 de maio de 2024.

GIUSTI, Marco. Fatores Críticos de Sucesso em Operações de Fusão e Aquisição - A Captura de Valor através das Sinergias. FGV, 2000. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/33d6914c-d138-428b-9a10-4fd7fe67bd42>. Acesso em 01 de maio de 2024.

SANTOS, João Paulo. Fusão de empresas: o que é, quais os tipos e como funciona?. B3, 2023. Disponível em: <https://borainvestir.b3.com.br/noticias/empresas/fusao-de-empresas-o-que-e-quais-os-tipos-e-como-funciona/>. Acesso em 01 de maio de 2024.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. SCIELO, 2005. Disponível em: download.pdf. Acesso em 01 de maio de 2024.

SCHEIN, Edgar H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. José Olympio LTDA., 1999.

CAVALCANTI, Thiago; GOUVEIA, Valdiney; MEDEIROS, Emerson; MARIANO, Tailson; MOURA, Hysla; MOIZEÍS, Heloisa. Hierarquia das Necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. SCIELO, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/X4Cm9CPhzCCSxzGfZ9TBVzh/>. Acesso em 24 de agosto de 2024.

CÓDIGO TRIBUTÁRIO NACIONAL | LEI Nº 5.172, DE 25 DE OUTUBRO DE 1966. Jusbrasil, 1996. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10574173/artigo-133-da-lei-n-5172-de-25-de-outubro-de-1966>. Acesso em 24 de agosto de 2024.

DUTRA, Diego. Tipos de aquisição de empresas e suas principais vantagens. Capitalinvest, 2015. Disponível em: <https://capitalinvest-group.com/pt/tipos-de-aquisicao-de-empresas/>. Acesso em 24 de agosto de 2024.

Aquisição hostil: o que é, como funciona e por que esse tipo de operação ocorre no mercado?. Empiricus, 2024. disponível em: <https://www.empiricus.com.br/explica/aquisicao-hostil/>. Acesso em 24 de agosto de 2024.

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773626/>. Acesso em 07 setembro de 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações. 4th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.11. ISBN 9788597027778. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027778/>. Acesso em: 07 de setembro de 2024.

TANURETT, Betania. Fusões, Aquisições & Parcerias. Rio de Janeiro: Atlas, 2001. E-book. p.17. ISBN 9788522472680. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522472680/>. Acesso em: 07 de setembro de 2024.

APÊNDICES

A Cultura organizacional em meio a fusão e aquisição de empresas

Atenção: Por gentileza, somente prossiga com o preenchimento do formulário, caso já tenha passado por algum processo de fusão e aquisição de empresas durante sua carreira.

O questionário a seguir busca examinar o impacto dos processos de fusão e aquisição na cultura organizacional, analisando as alterações percebidas pelos colaboradores, as barreiras encontradas durante a adaptação à nova cultura, e as estratégias utilizadas para simplificar a integração entre as companhias. Através deste estudo, busca-se entender a visão dos colaboradores sobre a efetividade das medidas tomadas e seu efeito na produtividade e interação interpessoal.

O tempo estimado para preenchimento é de aproximadamente 5 minutos. Suas respostas são anônimas, e seu perfil não será identificado por meio de nenhum dado fornecido. O material coletado será utilizado somente para fins acadêmicos.

1) Qual sua idade? *

- 18 - 24 Anos
- 25 - 34 Anos
- 35 - 44 Anos
- 45 Anos ou mais

2) Há quanto tempo você trabalha na companhia? *

- Menos de 1 ano
- 1 - 3 Anos
- 4 - 6 Anos
- 7 - 10 Anos
- Mais de 10 anos

3) Você faz parte da empresa adquirida ou da adquirente? *

Adquirida = Companhia que foi comprada

Adquirente = Companhia que comprou a outra

- Adquirida
- Adquirente

4) Você considera que a cultura organizacional mudou significativamente com a fusão/aquisição? *

- Sim, mudou completamente
- Mudou parcialmente
- Não mudou
- Não sei dizer

5) A partir da fusão/aquisição, os processos se tornaram mais eficientes? *

- Sim, significativamente mais eficientes
- Um pouco mais eficiente
- Não houve mudança de processos
- Tornaram-se menos eficientes

6) Quais aspectos da cultura organizacional foram mais impactados pela fusão/aquisição? *

Selecione todas que se aplicam

- Benefícios e remuneração
- Processos de trabalho
- Normas e valores
- Relacionamento entre os colaboradores
- Liderança
- Outro: _____

7) A "nova cultura organizacional" foi claramente comunicada aos colaboradores durante o processo de fusão/aquisição? *

- Sim, de maneira clara e objetiva
- Sim, mas de maneira limitada
- Não, o processo foi pouco comunicado
- Não, não houve comunicação sobre o processo

8) Você teve a percepção de que a empresa ofereceu suporte suficiente para ajudar os colaboradores a se adaptarem à nova cultura/rotina? *

Observação: desde seu superior, até mesmo a equipe de sistemas.

- Sim, vasto suporte
- Sim, porém, suporte limitado
- Não houve suporte

9) Quais ações foram tomadas pela companhia para facilitar a integração cultural? *

Selecione todas que se aplicam

- Reuniões recorrentes para comunicação das mudanças
- Ajustes nos benefícios e políticas
- Treinamentos e workshops
- Integrações entre os funcionários de ambas empresas
- Nenhuma ação específica foi realizada
- Outro: _____

10) Você considera que seu superior conseguiu realizar a integração harmônica entre as equipes? *

- Sim, totalmente
- Parcialmente
- Não conseguiu
- Não houve nenhum processo de integração

11) Qual foi o principal desafio que você enfrentou na adaptação à nova cultura organizacional? *

Selecione todas que se aplicam

Relações interpessoais com os novos colegas

Estilo de liderança diferente

Mudanças nos processos de trabalho

Mudanças nos sistemas operacionais

Diferenças nos valores e crenças

Outro: _____

12) Qual foi a maior dificuldade enfrentada no relacionamento com os colaboradores da outra empresa? *

Comunicação

Decisão de qual processo deveria ser mantido

Choque cultural

Resistência no que diz respeito a flexibilidade

Outro: _____

13) Em sua opinião, o processo de fusão/aquisição resultou em uma cultura organizacional melhor ou pior do que a anterior? *

Muito melhor

Melhor

Igual

Pior

Muito pior

14) Em sua opinião, a missão, visão, valores e cultura foram preservados durante o processo de fusão/aquisição? *

- Sim, totalmente preservados
- Parcialmente preservados
- Não foram preservados
- Não sei dizer

15) Como você classifica a integração entre os colaboradores de ambas empresas? *

- Muito bem integrados
- Parcialmente integrados
- Pouco integrados
- Nada integrados