

Impacto Cultural e Gerenciamento do Engajamento das Partes Interessadas em Fusões e Aquisições

MARIA DO CARMO ASSIS TODOROV
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

JOÃO PEDRO DUARTE DA CUNHA
MBA USP ESALQ

IMPACTO CULTURAL E GERENCIAMENTO DO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

CULTURAL IMPACT AND STAKEHOLDER ENGAGEMENT MANAGEMENT IN MERGERS AND ACQUISITIONS

RESUMO

As fusões e aquisições (F&A) são processos estratégicos que demandam uma gestão eficaz do engajamento das partes interessadas e uma integração cultural estruturada. O objetivo deste estudo é analisar a influência da integração cultural e do engajamento das partes interessadas no sucesso de fusões e aquisições, considerando percepções, atitudes e comportamentos dos envolvidos, por meio de levantamento de campo e análise de múltiplos casos nacionais e internacionais. Os resultados indicam que a falta de clareza na comunicação e no direcionamento estratégico compromete a assimilação cultural, impactando a sinergia entre as empresas envolvidas. A pesquisa revelou que, na empresa adquirida, há um sentimento de desconfiança e resistência devido à ausência de um engajamento eficaz e de diretrizes bem definidas. O desalinhamento na comunicação foi identificado como um dos principais desafios, resultando em baixa colaboração entre as equipes e na percepção de isolamento organizacional. Conclui-se que a transparência e a adaptação dos processos de integração são essenciais para reduzir conflitos e potencializar os benefícios das F&A, destacando-se a necessidade de um planejamento estruturado e de ações contínuas de engajamento para garantir o alinhamento entre as culturas organizacionais.

Palavras-chave: Cultura organizacional; gestão de stakeholders; integração empresarial; engajamento estratégico.

ABSTRACT

Mergers and acquisitions (M&A) are strategic processes that require effective stakeholder engagement management and a structured cultural integration. The objective of this study is to analyze the influence of cultural integration and stakeholder engagement on the success of mergers and acquisitions, considering perceptions, attitudes, and behaviors of those involved, through field research and analysis of multiple national and international cases. The results indicate that lack of clarity in communication and strategic direction compromises cultural assimilation, affecting the synergy between the companies involved. The research revealed that, in the acquired company, there is a sense of mistrust and resistance due to the absence of effective engagement and well-defined guidelines. Misalignment in communication was identified as one of the main challenges, resulting in low collaboration between teams and the perception of organizational isolation. It is concluded that transparency and adaptability in integration processes are essential to reduce conflicts and enhance the benefits of M&A, highlighting the need for structured planning and continuous engagement actions to ensure alignment between organizational cultures.

Keywords: Organizational culture; stakeholder management; business integration; strategic engagement.

INTRODUÇÃO

Dados apontam que aproximadamente 67% dos processos de fusão e aquisição (as chamadas F&A) falham em alcançar seu ponto de entrega de valor, e cerca de 80% não atingem a meta financeira nem geram retorno acima do custo investido (Koi-Akrofi, 2016a). Esse cenário é especialmente preocupante no contexto da gestão de projetos, uma vez que, segundo o PMI (2021), define projeto como um recorte temporal destinado à criação de uma entrega única — definição que foi posteriormente ampliada para incluir o propósito de gerar valor para as partes interessadas.

Watkins (2019), destaca estratégias de sucesso ao assumir um novo cargo ou transacionar a carreira, contudo, a obra serve como um guia de mudanças, também relevante nas F&A. A chave do sucesso é encontrar o ponto de equilíbrio o mais rápido possível. Grandes lideranças, com expertise em seus cargos, ao serem colocados em ambientes incertos, se apegam às atitudes do passado ou focam em ações que não geram valor. Ao contratar um novo líder ou ao se fundir com outra companhia, aquele ativo é um custo. Sendo assim, os primeiros 90 dias são marcados com aprendizados e tomadas de decisões importantes que devem virar o quanto antes aquele investimento em retorno. As aquisições são desafiadoras pois trazem três processos de mudança: organizacional, cultural e de Lideranças.

Na linha de pensamento de Koi-Akrofi (2016b) percebe que as razões de falha estão justamente na comunicação e cultura. Por isso, é essencial que o gerenciamento do engajamento das partes interessadas e a integração cultural sejam profundas e focados nos indivíduos. Rottig et al. (2014) analisam o impacto da cultura, diferenças entre as empresas envolvidas, como as diferenças organizacionais e nacionais dificultam a comunicação e o alinhamento de expectativas, levando a conflitos, resistência à mudança e, em última instância, ao fracasso da integração.

Embora uma fusão bem planejada possa parecer promissora no papel, a prática revela que a união de empresas depende de uma integração cultural harmoniosa, e não apenas de boas estratégias financeiras. Integrar duas culturas distintas exige uma compreensão das diferenças e semelhanças entre elas, para funcionar exige uma liderança bem equipada com habilidades técnicas e interpessoais intensas.

De acordo com o PMI (2021), a gestão de projetos em fusões e aquisições é composta por cinco etapas essenciais: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento.

Na Iniciação, ao identificar e compreender os interesses das partes impactadas, é possível antecipar dores e interesses, ajustando o planejamento para endereçar essas questões. Em Planejamento, a aplicação de tailoring permite uma comunicação personalizada, direcionada às necessidades específicas de cada stakeholder, facilitando o engajamento ativo e o alinhamento com os objetivos do projeto. Na Execução, a interação constante e a atualização dos envolvidos asseguram que todos tenham clareza sobre os avanços, o que promove uma percepção de inclusão e transparência. A fase de Monitoramento e Controle torna-se estratégica para recalibrar o engajamento e manter a satisfação das partes, respondendo às demandas e expectativas que surgem ao longo do projeto. E no Encerramento, a documentação dos aprendizados permite que futuros projetos de fusão possam contar com uma base sólida de conhecimentos.

Por outro lado, há desafios que se destacam em qualquer processo de integração cultural, já que não existe uma fórmula mágica aplicável a todos os casos. Como cada fusão é única, o sucesso está em adaptar os objetivos e indicadores não só às metas da empresa, mas, principalmente, às pessoas envolvidas. Isso significa reconhecer o impacto profundo das

mudanças na vida dos funcionários, fornecedores, clientes, acionistas etc. Por isso, a transparência e a empatia são fundamentais para criar confiança.

A complexidade reside no fato de que as diferenças entre as empresas envolvidas se manifestam apenas após as interações, com ênfase nos cargos de alta gestão, dos quais se espera que personifiquem os valores da companhia. Tal como um castelo de cartas, a ausência de um elo fundamental – a cooperação – compromete a performance, a dedicação e a retenção de capital humano. Embora a tendência seja atribuir essa falha à equipe da empresa recém-adquirida, os choques culturais já existiam. Portanto, um bom ajuste cultural, a receptividade à diversidade de valores (multiculturalismo), a integração de processos e a atenção às questões relacionadas as pessoas são fatores decisivos para o sucesso (ou fracasso) da aquisição (Rottig, Reus e Tarba., 2014).

O objetivo deste trabalho é analisar a influência da integração cultural e do engajamento das partes interessadas no sucesso de fusões e aquisições, considerando percepções, atitudes e comportamentos dos envolvidos, por meio de levantamento de campo e análise de múltiplos casos nacionais e internacionais. Mensurar o impacto das percepções, atitudes e comportamentos dos envolvidos na adaptação cultural e no desempenho organizacional; identificar práticas eficazes de integração cultural que possam servir como base para recomendações replicáveis; compreender as estratégias de integração cultural que minimizam conflitos, aumentam o engajamento e promovem sinergias entre empresas; desenvolver diretrizes aplicáveis a futuros processos de fusões e aquisições, contribuindo para o sucesso organizacional. Sendo que no resumo pode ser só o geral.

REFERENCIAL TEÓRICO

Integração Cultural em Fusões e Aquisições

A integração cultural é um dos maiores desafios em processos de fusões e aquisições, sendo apontada como um fator determinante para o sucesso dessas operações. Ainda que aspectos estratégicos e financeiros sejam amplamente considerados durante a negociação, os elementos culturais são frequentemente subestimados, o que pode comprometer os objetivos esperados. Segundo Strengers et al. (2022), a cultura organizacional consiste em um padrão de pressupostos básicos compartilhados, que foram aprendidos pela organização ao resolver problemas de adaptação externa e integração interna. Quando duas empresas com histórias, valores, normas e rotinas distintas são fundidas, ocorre um choque entre essas culturas, exigindo um esforço de harmonização que vai além da lógica técnica ou financeira.

A literatura evidencia que a distância cultural — seja organizacional ou nacional — influencia negativamente os resultados das F&A quando não devidamente considerada (Hofstede, 2001; Freixanet & Renart, 2020). As diferenças podem se manifestar em estilos de liderança, práticas de gestão, formas de comunicação, rituais e símbolos corporativos, o que dificulta a construção de uma identidade organizacional comum. Rottig et al. (2014) demonstram que a falha na integração cultural pode levar à fragmentação das equipes, à resistência à mudança e à queda no desempenho. Assim, integrar culturas não é apenas promover convivência, mas fomentar o diálogo entre valores distintos, respeitar a diversidade simbólica e construir, gradualmente, uma cultura compartilhada. O sucesso da fusão passa, portanto, pela capacidade de compreender e reconciliar essas diferenças, criando pontes entre os modos de ser e fazer de cada organização.

Engajamento das Partes Interessadas

O gerenciamento das partes interessadas (stakeholders) é uma dimensão essencial da gestão de projetos e assume um papel ainda mais crítico em fusões e aquisições, que impactam múltiplos públicos de forma intensa e, muitas vezes, emocional. De acordo com o PMI (2021),

stakeholders são pessoas, grupos ou organizações que podem afetar ou ser afetados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto. Em F&A, esse universo inclui colaboradores das duas empresas, lideranças executivas, fornecedores, clientes, sindicatos, acionistas, entre outros. Cada grupo tem interesses, percepções e expectativas específicas em relação à integração, sendo fundamental identificá-los precocemente e gerenciá-los de forma estratégica.

A construção de confiança, a clareza na comunicação e a transparência no processo decisório são fatores que aumentam o nível de engajamento dos stakeholders. Segundo Marcelino-Sádaba et al. (2015), o engajamento efetivo exige mais do que informar — é preciso ouvir ativamente, responder a preocupações reais e adaptar o discurso às necessidades de cada público. O conceito de tailoring, defendido pelo PMI (2021), propõe justamente isso: adaptar processos, ferramentas e estratégias à realidade e ao contexto do projeto, o que inclui o perfil dos stakeholders envolvidos. Quando aplicado à gestão cultural em F&A, esse princípio permite uma abordagem mais empática e menos padronizada, com foco nas particularidades das pessoas que vivenciam a mudança.

Além disso, o engajamento não deve ser tratado como um evento pontual, mas como um processo contínuo ao longo de todas as fases da integração. Isso inclui ações desde o anúncio da fusão até o pós-fusão, quando começam a surgir, de fato, os desafios relacionados à adaptação, convivência e redefinição de papéis. O não engajamento ou a comunicação deficiente podem gerar boatos, insegurança, queda de produtividade e resistência velada — fatores que comprometem o sucesso da fusão. Portanto, investir na gestão cuidadosa das partes interessadas é, na prática, cuidar da base humana da organização.

Liderança e Gestão da Mudança

A liderança exerce papel decisivo em contextos de transformação organizacional, como os que caracterizam os processos de fusão e aquisição. Mais do que gestores operacionais, líderes são agentes de sentido: são eles que dão direção, constroem narrativas e ajudam as pessoas a atravessarem momentos de transição. Kotter (1996) propôs oito passos para conduzir mudanças organizacionais de forma eficaz, iniciando pela criação de um senso de urgência e culminando na institucionalização de novos comportamentos. Appelbaum et al. (2012) revisitam e adaptam esse modelo para contextos contemporâneos, como fusões e aquisições, ressaltando sua relevância diante da ansiedade e incerteza comuns nesses processos.

Watkins (2019) destaca que os primeiros 90 dias em um novo cargo são cruciais para que o líder estabeleça autoridade, construa alianças e promova ações de alto impacto. Em F&A, essa janela de tempo é ainda mais sensível, pois o líder recém-chegado representa, muitas vezes, a nova cultura e as mudanças estruturais em curso. Se não houver um esforço de adaptação e escuta ativa, a figura da liderança pode ser percebida como ameaçadora, agravando resistências. Por outro lado, quando bem conduzido, o processo de transição liderado com empatia e assertividade contribui para a adesão das equipes, a redução de conflitos e a consolidação de um novo modelo organizacional.

O conceito de liderança transformacional (Bass & Avolio, 1994) continua relevante, e estudos recentes reforçam seu papel no gerenciamento de mudanças complexas. Cianos (2025) argumenta que esse estilo de liderança é essencial em processos de mudança organizacional, pois alinha sistemas técnicos com a cultura organizacional, estruturas e dinâmicas humanas. Em contextos de fusão, essa abordagem pode fomentar coesão, engajamento e resiliência, atuando não apenas por autoridade formal, mas por meio de valores, visão de futuro e influência interpessoal.

METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa utilizou o levantamento de campo e entrevista com especialista na área para compreender o papel da cultura e do engajamento das partes interessadas em processos de fusão e aquisição (F&A). Primeiramente, o levantamento de campo foi realizado por meio de surveys aplicados a 10 gestores e funcionários da área comercial de uma empresa que passou por processo de fusão por meio de um forms e enviado no whatsapp.

O formulário foi enviado no mês de janeiro do ano de 2025 e investigaram como os colaboradores da empresa que adquiriu a outra sentiram a mudança nos processos de venda, oferta, integração e percepção dos clientes finais. Também foi feita uma entrevista com o diretor comercial de uma empresa de fusão e aquisição de Campinas.

Com o estudo da teoria, foi possível elaborar as perguntas e entender como esses colaboradores perceberam o impacto cultural, o que permitiu uma análise das correlações entre variáveis culturais e indicadores de sucesso, como a satisfação dos funcionários e o cumprimento das metas organizacionais, o uso desse método para coletar dados diretamente da experiência dos envolvidos.

Além disso, a seleção dos participantes seguiu a amostra de conveniência, facilitando o acesso a colaboradores dispostos a participar da pesquisa. Essa abordagem foi justificada pelo interesse em acessar informações diretamente de pessoas que vivenciaram a fusão ou aquisição e puderam relatar os desafios enfrentados com mais detalhes. Portanto, ao adotar essa metodologia, buscou-se obter dados reais e representativos, essenciais para aprofundar a análise de integração cultural.

Nesse aspecto, as perguntas direcionadas para os participantes foram baseadas nos indicadores e ações estratégicas de integração cultural, desafios de engajamento, além das sinergias que essas transformações possibilitaram (Apêndice 1). A análise qualitativa desses casos permitiu um diagnóstico mais assertivo, proporcionando uma visão preditiva do sucesso ou atrito das partes interessadas em F&A.

O estudo comparativo entre os casos ajudou a identificar tanto padrões comuns quanto diferenças na forma como a integração cultural foi gerida. Isso foi importante porque permitiu entender melhor quais práticas funcionaram bem e puderam ser aplicadas em outros processos de F&A. Essa abordagem foi justificada pela necessidade de captar a diversidade das experiências culturais envolvidas, além de observar as dificuldades e sucessos que surgiram durante a integração.

A entrevista com especialista ocorreu no mês de março do mesmo ano, em caráter informal e complementar ao formulário. As perguntas feitas constam no Apêndice 2.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os efeitos de fusões e aquisições são facilmente percebidos nas pessoas, manifestando-se, por exemplo, na tensão entre lealdade e absenteísmo, ou entre segurança psicológica para se comunicar e o silêncio. Existem diferentes modelos de integração — conhecidos como aculturação — que podem ser mais amigáveis ou, por outro lado, mais agressivos e assimiladores. No entanto, as principais razões para o fracasso desses processos incluem a falta de comunicação, a lentidão na integração, a ausência de uma gestão de riscos eficaz, planos de integração inadequados, desalinhamento estratégico, incompatibilidades culturais, expectativas exageradas e a falta de mecanismos para construção de confiança (Koi-Akrofi, 2016a).

Uma fusão ou aquisição (M&A) geralmente passa por três fases antes da operação. Para concretizar o acordo, avalia-se o valor da empresa-alvo; no entanto, para que esse valor seja atingido, tudo dependerá de como a negociação é conduzida e, sobretudo, da integração e da performance do novo organismo. As ideias concebidas na fase de negociação, por vezes, tornam-se obstáculos à adaptação frente às adversidades. É comum o uso das diferenças

culturais como justificativa para falhas ou para a não aderência aos novos caminhos propostos (Koi-Akrofi, 2016b).

De acordo com a entrevista realizada com um especialista de uma empresa que intermedia processos de fusões e aquisições, alguns fatores são preditivos do sucesso nessas transações. Entre eles, destacam-se a definição precisa do valor da empresa à venda, a avaliação dos aspectos humanos e a consideração de elementos intangíveis, como a cultura organizacional e o valor da marca. O alinhamento cultural entre as empresas envolvidas é essencial, já que o choque cultural é apontado como uma das principais causas de fracasso nesses processos.

O especialista ressalta que indicadores de desempenho devem ser analisados em conjunto com indicadores de cultura. Nesse sentido, pesquisas de satisfação interna podem ser utilizadas como ferramentas valiosas para avaliar a cultura organizacional e antecipar possíveis desalinhamentos.

A entrevista também evidencia a importância de um processo de negociação bem estruturado. Transparência e comunicação clara são fundamentais durante o valuation, na negociação e no período pós-fusão, garantindo uma transição mais fluida. Segundo o especialista, os “esqueletos no armário” costumam emergir durante a avaliação ou após a fusão, e por isso, adotar uma postura franca e aberta desde o início é essencial para o sucesso.

A empresa entrevistada apresenta um baixo índice de ruptura nas transações intermediadas, pois adota um papel de liderança ativa durante as negociações. Por isso, a liderança é considerada um fator crítico não apenas no pós-fusão, mas também ao longo de todo o processo. Uma comunicação estratégica, humana e adaptável, que envolva todas as partes interessadas e preserve o sigilo necessário para evitar especulações e perda de talentos, é vista como um diferencial para o êxito da operação.

A pesquisa foi conduzida em uma empresa de atuação nacional, cuja matriz está localizada na região Sudeste do Brasil e passou recentemente por um processo de fusão e aquisição. Apesar das expectativas iniciais positivas, a percepção predominante no mercado é de que a integração entre as partes envolvidas não foi plenamente concretizada. Atualmente, ambas as empresas demonstram sinais de que uma eventual separação pode ser considerada uma alternativa viável.

O nível de satisfação dos colaboradores, sua adaptação às mudanças organizacionais e suas percepções em relação ao processo podem ser avaliados a partir de cinco indicadores principais: Liderança, Estratégia, Segurança Psicológica, Integração Cultural e Comunicação.

Na empresa compradora, conforme a imagem 1, 2, e 4, os dados obtidos revelaram os aspectos relacionados à Liderança e à Estratégia.

Observa-se um otimismo considerável em relação à incorporação da nova empresa ao grupo. No entanto, para os colaboradores da empresa adquirida, a expectativa de que essa integração gera resultados positivos parece ter se estagnado. Essa percepção é corroborada pelas informações obtidas na análise de comunicação, que será discutido a seguir.

A falta de clareza nas diretrizes estratégicas prevalece nesse contexto, já que ao que indica não foram suficientemente comunicadas a todos os times. Portanto falta engajamento efetivo de todos os stakeholders envolvidos no processo. Esses dados sugerem uma desconfiança do time em relação à governança da empresa, especialmente no que diz respeito à condução da integração. Na Figura 1, 45,5% da amostra demonstra uma falta de confiança significativa na capacidade da liderança em gerenciar o processo de fusão e aquisição. Na Figura 2, 54,5% dos respondentes acreditam que provavelmente não existe um plano sólido e efetivo sendo executado, enquanto 36,4% afirmam que, se há um plano, eles não têm conhecimento dele.

Você se sente confiante de que a liderança da empresa está conduzindo a fusão/aquisição de forma eficaz? *

1 2 3 4 5

Sim, totalmente. Não, de forma alguma

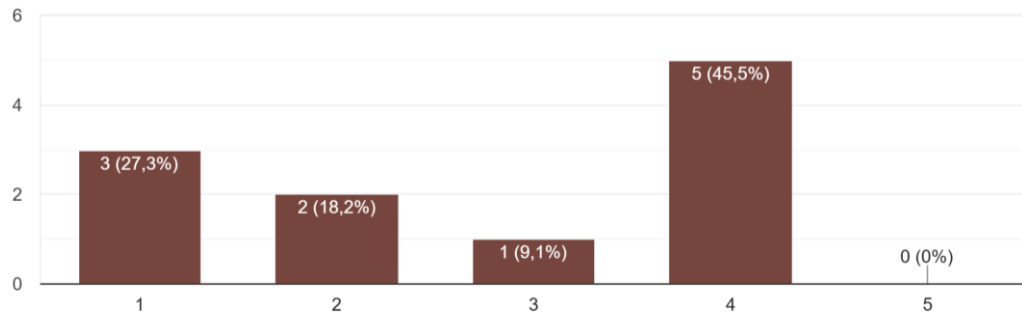


Figura 1. Liderança e Estratégia - Condução.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Há um plano claro de integração sendo executado?

11 respostas



Figura 2. Liderança e Estratégia - Transparência.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Já na Figura 3, 45,5% atribuíram nota 3 indicando uma posição neutra ou incerta quanto ao impacto positivo da fusão. Enquanto na Figura 4, a maioria 72,7% dos respondentes afirmam que a razão só ficou clara para algumas pessoas, mas não para a maioria ou apontam clareza na aquisição apenas para os colaboradores.

Você acredita que essa fusão/aquisição que passou tem potencial para gerar resultados positivos para a empresa? *

1 2 3 4 5

Não, de forma alguma Sim, totalmente.

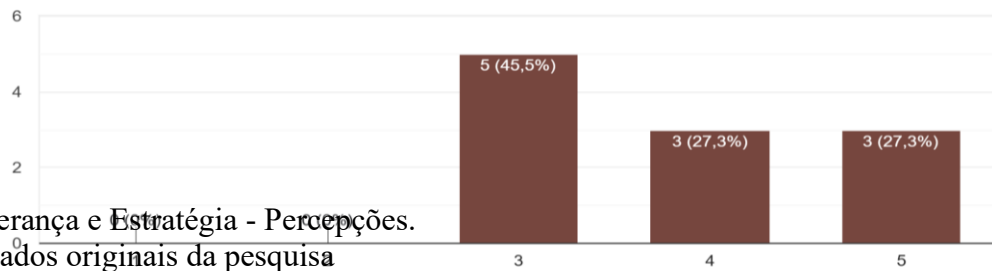


Figura 3. Liderança e Estratégia - Percepções.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A razão da aquisição é clara de um ponto de vista estratégico para todos os colaboradores da empresa e clientes?

11 respostas

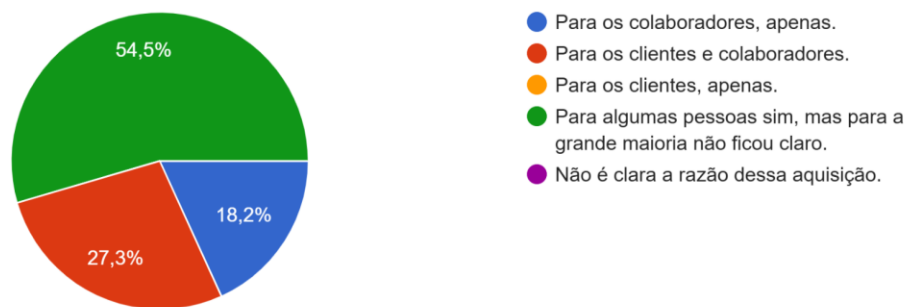


Figura 4. Liderança e Estratégia - Potencial.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Esse dado é crítico, pois a confiança na liderança é um fator central para o engajamento e a estabilidade durante os períodos de transição. Koi-akrofi (2016b) estressa a importância de alinhar a todos os caminhos da nova organização que surge pós fusão.

Diante desse cenário, duas hipóteses emergem: a integração pode estar sendo efetivamente gerida, mas sua comunicação não está alcançando todos os setores; ou, alternativamente, a integração falhou em ser bem conduzida, justamente pela falha de comunicação.

Com base nos indicadores do PMI (2021), observa-se falhas nas etapas de planejamento e execução. A comunicação não foi devidamente ajustada, e o engajamento das partes interessadas não foi adequadamente gerido pelos responsáveis, o que comprometeu a clareza quanto aos objetivos e às razões da integração.

Conforme as Figuras 5 e 6, observa-se fatores relevantes à comunicação. A análise da Figura 5, revela que aproximadamente 72% dos respondentes percebem a integração dos processos como ineficiente ou com dificuldades operacionais. Esse dado sugere a existência de desafios estruturais e culturais na coordenação entre as partes envolvidas.

Como você avalia a integração dos processos e sistemas das empresas envolvidas na fusão/aquisição?

11 respostas



Figura 5. Visão sobre a Liderança do respondente - Integração.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na Figura 6, observa-se uma discrepância significativa na percepção da comunicação organizacional. Apenas oito respondentes indicaram aspectos positivos da comunicação, distribuídos da seguinte forma: três apontaram que as empresas operam em uma relação de cooperação mútua e vantajosa; dois indicaram que a comunicação se intensificou e se mantém ativa; e três afirmaram que os setores e equipes trabalham de maneira colaborativa.

(Assinale as opções que fizerem sentido) Pós o processo de fusão e aquisição da sua empresa senti que:

11 respostas

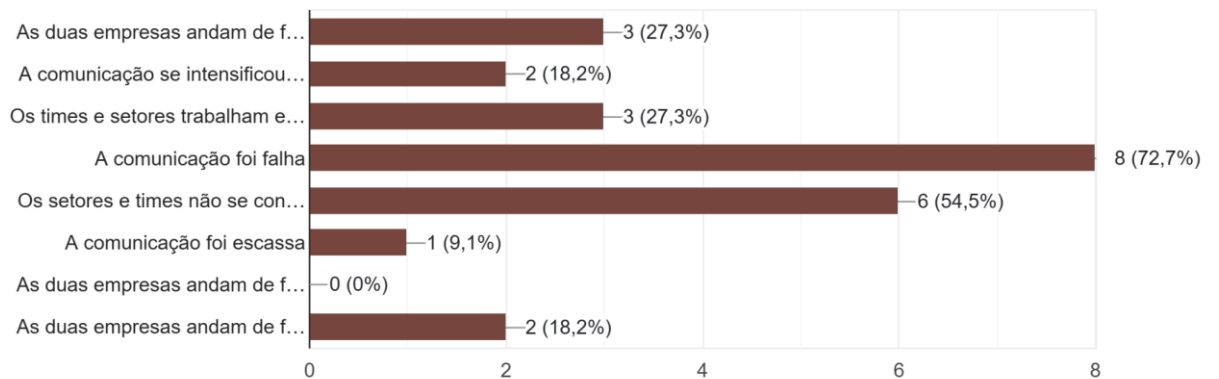


Figura 6. Fit Cultural pós fusão - Sinergia.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Por outro lado, um total de 17 respostas evidenciaram deficiências na comunicação. As percepções negativas foram categorizadas da seguinte maneira: oito respondentes consideraram a comunicação falha; seis relataram que os setores e times não possuem familiaridade entre si e enfrentam dificuldades na troca de experiências; um indicou que a comunicação foi escassa; e dois afirmaram que as empresas operam de forma isolada e sem alinhamento estratégico.

Esses achados apontam para um cenário de desafios na integração interorganizacional, onde a predominância de percepções negativas sobre a comunicação pode comprometer a eficiência operacional e a sinergia estratégica entre as partes envolvidas, como Koi-Akrofi (2016a) alude como um dos indicadores principais para a falha.

A percepção dos colaboradores sobre valores, práticas e identidades corporativas pode ser um fator determinante na forma como a comunicação e a colaboração se desenvolvem (Ongesa, 2025).

Assim, acerca da cultura organizacional, as Figuras 5 e 6 sugerem que, embora a integração entre as empresas ainda esteja em andamento, a assimilação cultural da empresa adquirida pela adquirente não ocorreu de forma efetiva. Na Figura 5, 81,8% dos respondentes têm uma opinião desfavorável quanto a integração dos processos. Na sétima imagem, a maioria dos colaboradores relatou algum nível de impacto da cultura da empresa adquirida em sua rotina. As respostas se dividiram entre aqueles que perceberam um impacto pequeno ou nenhuma transformação e aqueles que apontaram falta de clareza sobre a forma como a nova cultura organizacional se manifesta no dia a dia.

A forma como a outra empresa faz as coisas impactou na sua rotina?

11 respostas

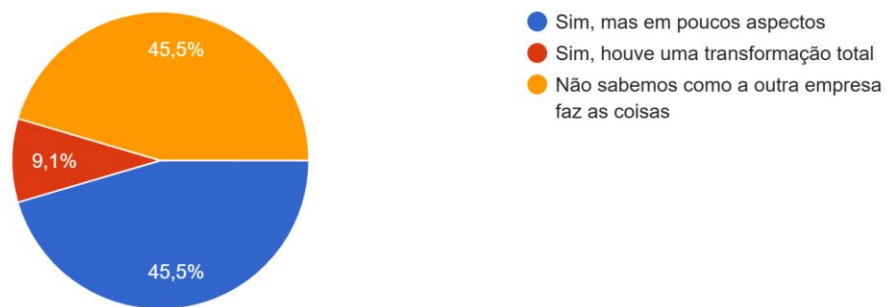


Figura 7. Fit Cultural pós fusão - Impacto na Rotina.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

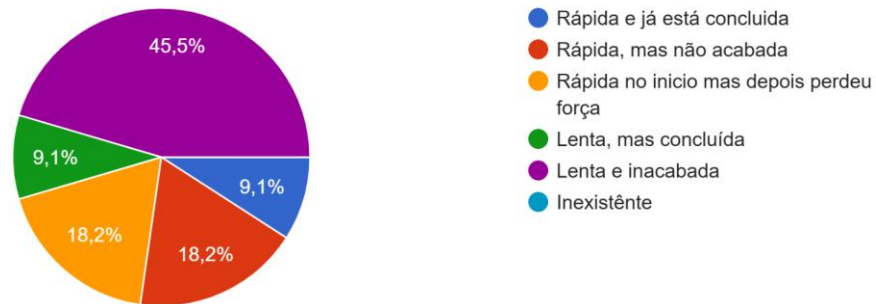
Na Figura 8, a percepção dominante é de uma integração morosa e inconclusiva. Isso está diretamente relacionado à percepção de ineficiência/regularidade apontada nos primeiros gráficos. O dado de que quase metade considera o processo inacabado indica falta de continuidade ou planejamento na execução da fusão.

Figura 8. Fit Cultural pós fusão - Velocidade

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A integração foi...

11 respostas



Na Figura 9, mais da metade dos respondentes sentem resistência por parte da empresa incorporada em valorizar sua cultura. Esse tipo de percepção é um dos principais bloqueios no sucesso de fusões, como defende Rottig et al. (2014).

Sente que a cultura da sua empresa é valorizada pela outra?

11 respostas

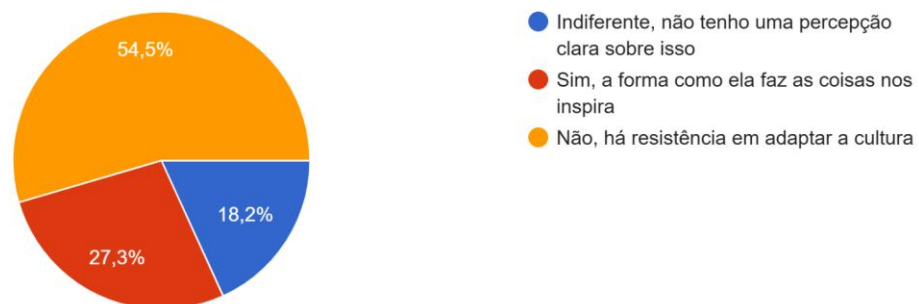


Figura 9. Fit Cultural pós fusão - Valorização.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Esse desalinhamento pode ser atribuído à solidez prévia dos valores e práticas da empresa adquirida, que já possuía uma identidade organizacional bem estabelecida antes da fusão. No entanto, conforme apontado pelas respostas anteriores, a ausência de uma integração eficiente nos processos operacionais na ponta resultou em rotinas separadas entre os times.

Na empresa adquirente, há indícios de esforços para incorporar elementos da adquirida, seja pela adaptação de produtos e serviços ou pela tentativa de explorar o potencial da parceria. No entanto, na prática, a aquisição parece ter falhado em gerar valor por meio de uma sincronia bem estruturada. O principal desafio identificado reside na dificuldade de engajamento dos stakeholders operacionais, o que compromete a efetivação da integração. Além disso, a ausência de processos ágeis e bem definidos impediu que as duas empresas avançassem juntas de forma coordenada e sustentável.

No entanto, não existe uma fórmula mágica para a integração cultural, e o sucesso depende da adaptação dos objetivos e indicadores às pessoas envolvidas, com transparência e empatia sendo fundamentais para criar confiança. O estudo de caso revela que, apesar das expectativas iniciais, a integração não foi plenamente realizada, com sinais de possível separação.

Os dados coletados na pesquisa evidenciam a falta de sinergia entre as organizações, o que ajuda a explicar o fato de a empresa recém-adquirida estar novamente à venda. A integração de duas culturas distintas requer não apenas a compreensão profunda de suas diferenças e semelhanças, mas também uma liderança preparada, com competências técnicas e interpessoais bem desenvolvidas (Ongesa, 2025).

A percepção dos colaboradores nesse caso específico aponta para uma estagnação da expectativa de resultados positivos na empresa adquirida, enquanto na adquirente há um otimismo considerável. Um ponto crítico é a falta de clareza nas diretrizes estratégicas e a ausência de engajamento efetivo de todos os stakeholders. A pesquisa no setor comercial sugere uma desconfiança em relação à governança da empresa e à condução da integração, levantando a hipótese de falha na comunicação ou na própria condução da integração.

A falta de comunicação clara, o desalinhamento estratégico e a não consideração das percepções e necessidades dos colaboradores podem levar ao fracasso da integração e ao não alcance dos objetivos esperados com a fusão ou aquisição. A percepção dos colaboradores durante a integração cultural em fusões e aquisições é complexa e moldada por diferenças culturais. O processo de sensemaking ajuda os colaboradores a entenderem a nova realidade organizacional, mas uma narrativa negativa pode gerar resistência à integração. Informações desfavoráveis podem fortalecer a mentalidade de silo entre os grupos, dificultando a formação de uma nova identidade organizacional, enfatizando a necessidade de uma gestão eficaz da comunicação e das emoções (Schlindwein e Geppert, 2020).

As experiências relatadas no estudo de caso reforçam a importância de um planejamento estruturado, de ações contínuas de engajamento e de uma comunicação transparente e adaptada para garantir o alinhamento entre as culturas organizacionais e o sucesso do processo de F&A.

Considerações Finais

O sucesso de fusões e aquisições (F&A) depende de uma gestão eficaz do engajamento das partes interessadas e de uma integração cultural bem estruturada. O estudo analisou o impacto da cultura organizacional na efetividade das fusões, com ênfase na percepção dos colaboradores. Os resultados indicam que a falta de clareza na comunicação e no direcionamento estratégico compromete significativamente a assimilação cultural e a sinergia entre as empresas envolvidas. A transparência e a adaptação dos processos de integração são essenciais para reduzir conflitos e potencializar os benefícios das F&A, sendo fundamental um planejamento estruturado e ações contínuas de engajamento para garantir o alinhamento entre as culturas organizacionais.

A pesquisa de campo revelou que, na empresa adquirida, há um sentimento de desconfiança e resistência devido à ausência de um engajamento eficaz e de diretrizes bem definidas. O desalinhamento na comunicação foi identificado como um dos principais desafios,

resultando em baixa colaboração entre as equipes e na percepção de isolamento organizacional. O sucesso das F&A está intrinsecamente ligado ao engajamento das partes interessadas ao longo das cinco etapas da gestão de projetos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento. A aplicação dessas etapas na gestão de stakeholders garante um engajamento eficaz e colaborativo, sendo a personalização da comunicação e a constante interação fatores determinantes para o sucesso da integração.

Os dados coletados apontam uma falta de sinergia entre as organizações envolvidas, com indícios de que a empresa adquirida pode estar em vias de ser revendida devido às dificuldades de integração. A percepção dos colaboradores indica uma estagnação das expectativas de resultados positivos na empresa adquirida, enquanto na adquirente persiste um otimismo considerável. A falta de clareza nas diretrizes estratégicas e a ausência de engajamento efetivo de todos os stakeholders comprometem a efetividade do processo. Assim, a pesquisa reforça a importância de um planejamento estruturado, de ações contínuas de engajamento e de uma comunicação transparente e adaptada para garantir o alinhamento entre as culturas organizacionais e o sucesso da integração.

Para estudos futuros, recomenda-se uma análise mais aprofundada sobre as estratégias de gestão da resistência à mudança e o papel das lideranças na construção de narrativas que influenciam a percepção dos colaboradores durante processos de fusões e aquisições. Além disso, a inclusão de abordagens comparativas entre diferentes setores pode ajudar a identificar padrões e boas práticas que favorecem a integração cultural e a criação de sinergias sustentáveis.

Considerando que este estudo utilizou uma amostragem de conveniência e um grupo restrito, sugere-se que pesquisas futuras adotem metodologias de coleta de dados mais amplas e comparativas, capazes de validar, em diferentes contextos organizacionais, a influência empírica de variáveis como Liderança, Estratégia, Segurança Psicológica, Integração Cultural e Comunicação. Tais variáveis podem ser metrificadas e monitoradas, servindo como indicativos concretos do sucesso ou fracasso na condução de aquisições. Além disso, recomenda-se um aprofundamento na análise do próprio processo de aquisição (desde sua motivação até sua execução) para compreender como decisões estratégicas e operacionais impactam diretamente o engajamento e a integração dos stakeholders envolvidos.

Referências

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*, 31(8), 764-782.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cianos, Clair. (2025). Transformational Leadership and Organizational Change: Adapting to a Digitized World. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5228334> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5228334>

Freixanet, J., & Renart, G. (2020). A capabilities perspective on the joint effects of internationalization time, speed, geographic scope and managers' competencies on SME survival. *Journal of World Business*, 55(6), 101110.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

Ozkan, K. S. (2020). International market exit by firms: Misalignment of strategy with the foreign market risk environment. *International Business Review*, 29(6), 101741.

Koi-Akrofi, G. Y. (2016a). Mergers and Acquisitions Failure Rates and Perspectives on Why They Fail. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 17(1): 150-158.

Koi-Akrofi, G. Y. (2016b). Mergers and Acquisitions: Post-Merger and Acquisition Integration Strategies. *International Journal of Economics, Finance and Management*, 5(2): 49-54.

Kotter, J. (1996). *Leading*. MA, Boston: Harvard Business School Press, Canada.

Marcelino-Sádaba, S., González-Jaen, L. F., & Pérez-Ezcurdia, A. (2015). Using project management as a way to sustainability. From a comprehensive review to a framework definition. *Journal of cleaner production*, 99, 1-16.

Ongesa, T. (2025). Role of Strategic Leadership in Shaping Organizational Culture During Mergers and Acquisitions. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 19(1): 240-251.

Project Management Institute [PMI]. (2021). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. 7ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA, EUA.

Rottig, D., Reus, T. H.; Tarba, S. Y. (2014). The Impact of Culture on Mergers and Acquisitions: A Third of a Century of Research. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 12(3): 135-172.

Schlundwein, E., Geppert, M. (2020). Towards a process model of emotional sensemaking in post-merger integration: linking cognitive and affective dimensions. *Critical Perspectives on International Business*, 17(3): 399–416.

Strengers, J., Mutsaers, L., van Rossum, L., & Graamans, E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 115-130.

Watkins, M. (2019). *Os Primeiros 90 Dias: Estratégias de sucesso para novos líderes*. 2ed. Alta Books: Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Apêndice 1

Questionário para entrevistados da empresa Adquirente

A fusão traz novas possibilidades e desafios! Entendi que sua empresa adquiriu outra recentemente. Queremos ouvir você sobre como tem sido.

Você se sente confiante de que a liderança da empresa está conduzindo a fusão/aquisição de forma eficaz?

- 1 - Sim, totalmente
- 2
- 3
- 4
- 5 - Não, de forma alguma

Há um plano claro de integração sendo executado?

- Se há, não tenho conhecimento.
- Sim, esse plano existe e todos sabem.
- Provavelmente não existe um plano sólido e efetivo sendo executado.

A integração foi...

- Rápida e já está concluída
- Rápida, mas não acabada
- Rápida no início, mas depois perdeu força
- Lenta, mas concluída
- Lenta e inacabada
- Inexistente

Valores culturais da outra empresa influenciam a sua?

- Não, permaneceu o mesmo.
- Sim, em algumas rotinas.
- Sim, houve uma transformação na forma de fazer as coisas.

Sente que a cultura da sua empresa é valorizada pela outra?

- Indiferente, não tenho uma percepção clara sobre isso.
- Sim, a forma como ela faz as coisas nos inspira.
- Não, há resistência em adaptar a cultura.

Você acredita que essa fusão/aquisição que passou tem potencial para gerar resultados positivos para a empresa?

- 1 - Não, de forma alguma
- 2
- 3
- 4
- 5 - Sim, totalmente.

A forma como a outra empresa faz as coisas impactou na sua rotina?

- Sim, mas em poucos aspectos
- Sim, houve uma transformação total

Não sabemos como a outra empresa faz as coisas

Como você avalia a integração dos processos e sistemas das empresas envolvidas na fusão/aquisição?

Muito eficiente: os processos e sistemas foram integrados de forma rápida e eficaz.

Eficiente: a integração está em andamento e progredindo bem. (Indicador positivo: a integração está...)

Regular: a integração dos processos e sistemas tem apresentado alguns problemas.

Ineficiente: a integração dos processos e sistemas está sendo lenta e problemática.

Muito ineficiente: a integração dos processos e sistemas está gerando caos e prejuízos.

Assinale as opções que fizerem sentido

Pós o processo de fusão e aquisição da sua empresa senti que:

As duas empresas andam de forma junta em uma relação ganha-ganha

A comunicação se intensificou e permanece assim

Os times e setores trabalham em equipe

A comunicação foi falha

Os setores e times não se conhecem e tem dificuldade de trocar experiência

A comunicação foi escassa

As duas empresas andam de forma isolada e independente, sem sincronia estratégica

A razão da aquisição é clara de um ponto de vista estratégico para todos os colaboradores da empresa e clientes?

Para os colaboradores, apenas.

Para os clientes e colaboradores.

Para os clientes, apenas.

Para algumas pessoas sim, mas para a grande maioria não ficou claro.

Não é clara a razão dessa aquisição.

Apêndice 2

Perguntas feitas para o especialista em F&A e diretor comercial de uma empresa do ramo.

1. O que é avaliado durante a venda das empresas no processo de fusão e aquisição?
2. Qual a relevância da liderança nesse processo?
3. Dentro do processo de Valuation (o que define o valor daquela empresa para venda), o que é mais importante na análise? Qual o impacto de aspectos humanos, culturais e intangíveis?
4. Como as partes envolvidas, os stakeholders, são envolvidos na negociação, o pré-aquisição?
5. Quais são os indicadores durante a negociação, que muitas vezes é longa, de que haverá sucesso ou não, na concretização do acordo e no pós?
6. Quais os passos para promover o sucesso inicial da fusão? Como cuidar das pessoas e gerir um time de sucesso nessa transição?