

**PERCEBENDO A AQUISIÇÃO: UMA ANÁLISE DA PERSPECTIVA DOS
FUNCIONÁRIOS NA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS**

**PERCEIVING THE ACQUISITION: AN ANALYSIS OF EMPLOYEES'
PERSPECTIVE IN THE COATINGS INDUSTRY**

Larissa do Nascimento Lemos
UFPB – João Pessoa, Paraíba, Brasil; larissaln@hotmail.com
Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira
UFPB – João Pessoa, Paraíba, Brasil

RESUMO: Em um contexto global de negócios, caracterizado pela dinâmica e competição, as fusões e aquisições empresariais surgem como marcos capazes de influenciar tanto o curso das organizações adquiridas quanto o comportamento de seus integrantes. Apesar das oportunidades substanciais que oferecem, esses processos também enfrentam desafios, como a integração de culturas corporativas, gerenciamento de recursos e preocupações dos colaboradores. Diante do exposto a pesquisa tem como objetivo geral, identificar a percepção dos funcionários da empresa de revestimentos sobre o processo de aquisição. A metodologia utilizada, foi a de estudo de caso, abordagem quantitativa, descritiva e de levantamento, de natureza aplicada e dimensão temporal prospectiva e transversal, com revisão da literatura, e os dados foram analisados pela análise descritiva e fatorial. Os principais resultados indicam que na maioria dos constructos os funcionários apresentaram percepção positiva ou neutra mediante a aquisição, exceto para a comunicação entre a empresa comprada e compradora, que será necessário a empresa compradora investir maiores esforços na melhoria da comunicação, dado que este foi o constructo com pior desempenho.

Palavras-chave: Fusão; Aquisição; Cultura Organizacional; Percepção do Funcionário.

ABSTRACT: In a global business context characterized by dynamism and competition, mergers and acquisitions (M&A) emerge as milestones capable of influencing both the course of acquired organizations and the behavior of their members. Despite the substantial opportunities they offer, these processes also face challenges, such as the integration of corporate cultures, resource management, and employee concerns. Given this, the general objective of the research is to identify the perception of employees in the coatings company regarding the acquisition process. The methodology used was a case study with a quantitative, descriptive, and survey approach, of an applied nature and prospective and cross-sectional temporal dimension, with a literature review, and the data were analyzed using descriptive and factorial analysis. The main results indicate that, for most constructs, employees had a positive or neutral perception of the acquisition, except for communication between the acquiring and acquired companies, where the acquiring company will need to invest greater efforts to improve communication, as this was the construct with the poorest performance.

Keywords: merger; acquisition; organizational culture; employee perception

RESUMEN: En un contexto global de negocios, caracterizado por la dinámica y la competencia, las fusiones y adquisiciones empresariales surgen como hitos capaces de influir tanto en el rumbo de las organizaciones adquiridas como en el comportamiento de sus integrantes. A pesar de las oportunidades sustanciales que ofrecen, estos procesos

también enfrentan desafíos, como la integración de culturas corporativas, la gestión de recursos y las preocupaciones de los colaboradores. Ante lo expuesto, la investigación tiene como objetivo general identificar la percepción de los empleados de la empresa de revestimientos sobre el proceso de adquisición. La metodología utilizada fue un estudio de caso con un enfoque cuantitativo, descriptivo y de encuesta, de naturaleza aplicada y con una dimensión temporal prospectiva y transversal, acompañado de una revisión de la literatura. Los datos fueron analizados mediante análisis descriptivo y factorial. Los principales resultados indican que, en la mayoría de los constructos, los empleados presentaron una percepción positiva o neutra frente a la adquisición, excepto en lo referente a la comunicación entre la empresa comprada y la compradora, para lo cual será necesario que la empresa adquirente invierta mayores esfuerzos en mejorar la comunicación, dado que este fue el constructo con peor desempeño.

Palabras clave: Fusión; Adquisición; Cultura Organizacional; Percepción del Empleado.

PERCEBENDO A AQUISIÇÃO: UMA ANÁLISE DA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS NA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS

O mercado de fusões e aquisições (F&A) tem se destacado nas tendências corporativas nos últimos anos, envolvendo operações tanto domésticas quanto internacionais (cross border). O Brasil, por sua vez, desempenhou um papel ativo nesse cenário, participando de negociações dentro do próprio país (domésticas) e além-fronteiras (cross border). Esse engajamento significativo é impulsionado, em grande parte, pelo poder de mercado, estabilidade financeira e política local. Em 2021, ocorreram 1.963 transações, enquanto em 2022 esse número alcançou 1.728.

Uma análise comparativa dos dados do primeiro trimestre revela que, em 2021, foram registradas 375 transações de fusões e aquisições. No ano subsequente, 2022, ocorreu um pico notável com 553 transações; no entanto, em 2023, houve um recuo de 32,7% em relação ao ano anterior. Apesar disso, retornou ao nível observado em 2021, com a realização de 372 transações, conforme documentado no relatório trimestral da consultoria KPMG (2023). Diante do cenário dinâmico e competitivo dos negócios em escala mundial, as aquisições e fusões de empresas se manifestam como marcos significativos capazes de influenciar tanto o curso da organização adquirida quanto o comportamento dos indivíduos que a compõem. Nesse contexto, as aquisições de empresas emergem como uma estratégia crucial para alcançar economias de escala na produção, consolidar poder de mercado, diversificar riscos, e promover a entrada em novos mercados e indústrias., conforme estudos de Samuels et al. (1996 apud Borges; Costa, 2023). Incluindo a expansão, consolidação, busca por vantagens competitivas,

redução da concorrência, aumento do fluxo de caixa, conquista de novos clientes e crescimento do networking empresarial, ao olhar do mercado global.

No entanto, por trás das projeções financeiras, encontram-se os indivíduos que compõem a essência das organizações: os colaboradores. A maneira como essas transações são comunicadas aos funcionários desempenha um papel fundamental durante os processos de aquisição. Dal Bo (2015, p. 45) destaca que a “comunicação clara, verdadeira e direta pode auxiliar as organizações a serem bem-sucedidas na atividade que se propõem a executar, influenciando tanto os resultados da operação quanto a eficácia da integração subsequente”. Para tanto, é necessário que exista transparência nos passos da empresa no processo de F&A. Funcionários, sem dúvida, possuem maior credibilidade ao falar sobre a organização para outros públicos. Por isso, é importante que eles estejam sempre bem-informados, sendo os primeiros a receber notícias sobre a empresa (KUNSCH, 2003). Assim, a informação assertiva, proporciona maior transparência para o cliente externo e interno da empresa.

A empresa LN, originalmente familiar, foi adquirida por uma multinacional em 2022, o que gerou forte contraste entre as culturas organizacionais. A transição trouxe mudanças internas relevantes, novos processos, diretrizes e formas de comunicação, fazendo com que valores pessoais e relações próximas fossem substituídos por uma cultura mais individualista, hierárquica e burocrática. Ocorrendo que a mudança na cultura organizacional é um processo crítico para muitas empresas, especialmente quando ocorre uma aquisição ou uma transição significativa, sem um estudo aprofundado da cultura local. O ajuste cultural, a semelhança no estilo de gestão, o padrão de dominância entre as empresas em fusão, o grau de tolerância cultural do adquirente e o clima social em torno de uma aquisição são fatores determinantes para o sucesso ou insucesso das operações de Fusões e Aquisições (F&A) (STAHL et al., 2013, p. 334, tradução nossa).

Essa mudança requer não apenas a implementação de novos processos e estratégias, mas também a criação de um ambiente no qual os colaboradores se sintam conectados. É fundamental envolver a comunicação e a transparência para que esse processo seja eficaz e fluido. Sendo assim, para Schweiger e Denisi (1991, p. 113), “fornecer informações realistas proporcionará aos funcionários reduzir as incertezas causadas pelos processos de F&A”.

Neste sentido, a presente pesquisa visa responder ao seguinte problema: Qual é a percepção dos funcionários da empresa de revestimentos sobre o processo de aquisição o qual eles estão vivenciando? Com base na problematização, esta pesquisa tem como objetivo, conhecer como ocorreu as etapas da F&A, qual a percepção do colaborador em relação ao processo, e o desenvolvimento de um plano de transição que visa abordar os problemas identificados. Pretende-se fornecer insights para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos, facilitando assim uma integração mais harmoniosa e bem-sucedida durante o processo de aquisição. A formulação dessas estratégias visa conduzir as transições de maneira mais eficiente. Por meio da investigação desses aspectos, este estudo busca contribuir para uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados pelas organizações e funcionários em processos de aquisição. Além disso, visa oferecer orientações práticas para aprimorar a gestão corporativa, proporcionando benefícios tangíveis tanto para a empresa quanto para os colaboradores envolvidos.

Além do impacto acadêmico, os resultados desta pesquisa também oferecem contribuições práticas tanto para o mundo profissional quanto para as empresas que enfrentam ou consideram processos de fusão e aquisição. Essas contribuições incluem auxiliar as empresas na tomada de decisões importantes, lidar com mudanças de maneira eficaz e criar uma cultura corporativa mais sólida. No geral, essa pesquisa beneficia não apenas o avanço do conhecimento acadêmico e o desenvolvimento teórico, mas também fornece orientações valiosas para a gestão prática e estratégica nas organizações em contextos de fusões.

Fusões e aquisições de empresas (F&A): conceitos básicos

Nos últimos tempos, é notável o crescente interesse nas fusões e aquisições (F&A), sendo identificado que esse processo se manifesta em escala mundial desde o final do século XIX e início do século XX, inserido no contexto do processo de concentração de capitais (BORGES; COSTA, 2023). Dessa forma, as F&A podem ser uma maneira eficaz de acessar recursos, como talento, tecnologia ou ações estratégicas. Elas têm o potencial de impulsionar o crescimento e a inovação das empresas, sendo apontadas como algumas das razões para a realização dessas operações, juntamente com

os ganhos associados à combinação de recursos complementares, custos de financiamento, entre outros (PEREIRA; PEREIRA; QUEIRÓS, 2020).

De acordo com Pereira, Pereira e Queirós (2020, p. 20), “as fusões consistem em um acordo mútuo entre as partes envolvidas para se fundirem”, envolvendo a combinação completa de duas ou mais empresas, cada uma deixando de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade (TANURE; CANÇADO, 2005). Por outro lado, as aquisições consistem na compra de uma empresa por outra empresa (PEREIRA; PEREIRA; QUEIRÓS, 2020), sendo realizada a compra do controle acionário de uma empresa por outra. Esse processo envolve alto grau de investimento e controle, maior impacto sobre a gestão, um processo de integração cultural mais complexo e menor possibilidade de reversibilidade (TANURE; CANÇADO, 2005).

Quadro 1 - Conceitos de F&A

Autor	Conceito
Barros; Betania (2003)	A fusão envolve uma combinação completa de duas ou mais empresas, cada uma deixando de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores. Aquisição é determinada pelo desaparecimento legal da empresa comprada.
Pereira; Pereira; Queirós (2020)	As fusões consistem num acordo mútuo, entre as partes envolvidas, para se fundirem. Aquisições consistem na compra de uma empresa por outra empresa.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2023.

O Quadro 1 apresenta definições de fusão e aquisição (F&A) de diferentes autores, ajudando a esclarecer as nuances entre esses termos frequentemente utilizados no contexto corporativo. Embora essas definições variem um pouco, todas destacam a diferença fundamental entre fusão, que envolve a criação de uma nova entidade, e aquisição, que compreende a compra de uma empresa por outra. A escolha entre fusão e aquisição como estratégia depende das circunstâncias específicas e dos objetivos de negócios de cada empresa, e a motivação para a transação pode ter causas explícitas ou implícitas (LUZIO, 2015).

Quando ocorre a motivação e a decisão final sobre a venda da empresa, e a decisão sai do restrito para a comunicação inicial, inicia-se o processo seguinte da aquisição, que, de acordo com Barros (2003), compreende a “motivação para compras, Due diligence, negociação e integração”. A Due diligence ocorre quando são realizados levantamentos

e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida, sendo essa etapa normalmente centrada em análises financeiras (TANURE; CANÇADO, 2005). Na negociação, é comum a elaboração de um plano de pré-fechamento da aquisição. Para isso, geralmente é designada uma força-tarefa experiente nesse tipo de operação (TANURE; CANÇADO, 2005). Por fim, a etapa de integração, que envolve a parte da cultura organizacional, estudiosos do tema concordam que essa é uma etapa fundamental para garantir o sucesso da operação (BARROS, 2003). É comum que se estabeleça um grupo responsável pelo processo de integração, que inclui os sistemas das diferentes empresas, suas respectivas bases de clientes e suas operações, além da gestão do encontro das culturas (BARROS, 2001). Existem diferentes estilos de F&A, que, segundo os estudos de Coutinho (2017, p. 66), “apresentam pelo menos quatro tipos: horizontal, vertical, concêntrica e de conglomerados”. As fusões horizontais ocorrem quando as partes são concorrentes, e a estratégia que motiva a transação é aumentar a participação do comprador em seu mercado de atuação e eliminar a concorrente (LUZIO, 2015). No estilo vertical, a fusão ou aquisição envolve empresas que atuam em etapas complementares do processo de produção e/ou distribuição (COUTINHO, 2017), ou seja, que estão em diferentes estágios do processo produtivo ou da distribuição, atendendo ao mesmo mercado. Coutinho (2017) também destaca as fusões concêntricas e as de conglomerados. No primeiro caso, a transação ocorre entre empresas que têm produtos ou serviços semelhantes, com o objetivo de expandir a gama de oferta de produtos e/ou serviços, entretanto, atendem a diferentes mercados ou segmentos. Já no segundo caso, as operações envolvem empresas atuantes em ramos sem conexão. Para Borges e Costa (2023), “ocorre quando as empresas que se fundem atuam em negócios diferentes, podendo ser considerada uma diversificação”.

Uma forma de caracterizar as operações de fusões e aquisições é identificando a origem dos recursos envolvidos nas transações, que pode ocorrer por cross border ou doméstica. Para Martins e Callado (2021), “a internacionalização impulsiona os gestores a buscarem a diversificação e a expansão de produtos e serviços em diferentes locais, sendo as fusões e aquisições cross-border um dos meios adotados pelas empresas que buscam internacionalizar seus negócios de maneira global”. No estudo da KPMG, mencionado por Borges e Costa (2023, p. 3047), a operação doméstica ocorre quando uma empresa de capital majoritário nacional (brasileiro) adquire outra empresa de capital

majoritário nacional no mesmo país (Brasil). Em outras palavras, trata-se do envolvimento de empresas nacionais. Independentemente do estilo da operação além-fronteiras, as fusões e aquisições apresentam desafios adicionais de integração devido às diferenças culturais.

Quadro 2 - Razões para ocorrência de fusão e aquisição

Teoria	Características
Eficiência	A fusão é um modo de melhorar o desempenho da administração ou obter algum ganho sinérgico.
Informação e sinalização	A fusão informa ao mercado e à administração que a empresa está subavaliada.
Poder de mercado	A fusão aumenta a participação de mercado da empresa.
Vantagens fiscais	A empresa pode, por meio da aquisição, beneficiar-se de créditos fiscais.
Status e vaidade	A compra é a ocasião de festejar o próprio sucesso.
Comissionamento de executivos	Alguns executivos ganham prêmios e promoções quando a transação é concluída.

Fonte: Martelanc et al. (2010, p. 89).

O Quadro 2 ilustra os possíveis benefícios ao longo das etapas de uma fusão e aquisição, aproveitando diversos aspectos para criar uma sinergia durante o processo de F&A. Todas as análises são inter-relacionadas para promover uma sinergia eficaz, viabilizando estrutura e aspectos positivos tanto para os estabelecimentos envolvidos no mesmo segmento quanto para aqueles em segmentos distintos, com o propósito de resolver algum tipo de déficit.

Diante do exposto, é relevante ressaltar que o processo de F&A, mesmo com o propósito de solucionar deficiências ou carências em termos mercadológicos, tecnológicos ou de gestão de talentos (MARTELANC et al., 2010), revela que as altas taxas de insucesso das operações de aquisição estão relacionadas à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de duas culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e, sobretudo, ao clima tenso na empresa adquirida (BARROS, 2003). Embora as F&A sejam estímulos significativos para a reestruturação das empresas e mudanças econômicas, também podem enfrentar desafios relacionados aos aspectos do contexto e implicações socioinstitucionais (MARCIEL, 2022).

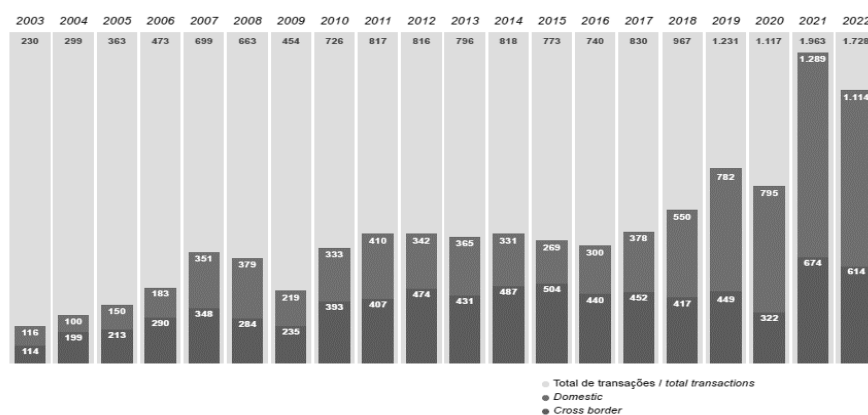
Fusão e Aquisição no Brasil

Os processos de fusões e aquisições tiveram início quando os governos brasileiros decidiram privatizar importantes setores da economia estatal (PIMENTEL, 2019). "Decisões envolvendo F&A apresentam elevado grau de incerteza quanto à geração de resultados econômicos obtidos com essas transações, indicando que grandes empresas em termos de ativos e com oportunidade de investimento tendem a investir mais em F&A" (NOGUEIRA; CASTRO, 2020, p. 228, tradução nossa).

Outra visão da F&A é que não é uma estratégia em si, mas sim um meio para uma empresa concretizar a sua estratégia. "Quer essa estratégia seja consolidar uma posição competitiva num mercado em consolidação, adicionar produtos para crescer no mesmo mercado ou num mercado adjacente" (MARKS; MIRVIS, 2010, p. 17, tradução nossa). Assim, pode ser uma abordagem eficaz para a reestruturação e melhoria da competitividade no mercado brasileiro. O mercado de fusões e aquisições alimentou-se também por objetivos de ampliação da competitividade, refletidos no fortalecimento das empresas para enfrentar a concorrência global ou interna (BARROS, 2001). Portanto, essas operações podem proporcionar oportunidades de crescimento e fortalecimento de posições para obter expansão de mercado, tornando-se mais competitivas.

Contudo, as operações de fusões e aquisições (F&A) vêm crescendo no Brasil desde o início dos anos 2000, impulsionadas pela fase positiva da economia brasileira, juntamente com o aumento da internacionalização das empresas e a incerteza no ambiente de negócios (ROMANO; ALMEIDA, 2015). Ao longo da década de 2000, ocorreu um número significativo de processos de aquisição e fusão em diversos setores, previsto que essa movimentação gera impacto no mercado. Em um ambiente cada vez mais competitivo e agressivo, as empresas buscam nas aquisições uma estratégia para garantir uma rápida evolução de seus valores de mercado e potencial de crescimento (SANTOS, 2016). Assim, um mercado de fusões mais ativo atrai um maior número de investidores, podendo resultar em maiores prêmios e aumento no valor das transações (MARTINS; CALADO, 2021). Essa observação é respaldada por dados obtidos a partir de um estudo da KPMG, conforme ilustrado na figura abaixo, reforçando a relevância desses eventos como objetos de estudo e análise para compreender as dinâmicas econômicas e empresariais.

Figura 1 - Evolução anual F&A no Brasil



Fonte: KPMG – Relatório 1º trimestre, 2023.

Ao analisar as transações realizadas no Brasil no período de 2003 a 2022, é evidente uma tendência de crescimento no campo das fusões e aquisições (F&A). Destaca-se o ano de 2021, quando ocorreram 1963 transações, das quais 1289 foram de natureza doméstica, realizadas dentro do país, e 674 foram operações “cross border”, envolvendo empresas estrangeiras. Dessa forma, as fusões e aquisições são processos com potencial para reconfigurar a dinâmica das relações empresariais, e no Brasil, o volume financeiro envolvido nesses processos é considerável (ROMANO; ALMEIDA, 2015).

Entre 2018 e o final de 2022, houve um aumento na busca por operações de fusões e aquisições (F&A) envolvendo apenas empresas brasileiras. Nesse período, o interesse em transações com estrangeiros adquirindo empresas brasileiras permaneceu constante em média. Segundo Martins e Callado (2021, p. 8), “características inerentes ao mercado, como regulação institucional, nível de desenvolvimento setorial e do país, práticas de negócios, elementos políticos legais e crescimento do mercado são fatores que podem exercer influência e conduzir as práticas de internacionalização”. As fusões e aquisições podem ser uma medida defensiva para proteger a quota de mercado em uma indústria em declínio ou em consolidação, ou para evitar ser engolida por outros mercados (MARKS; MIRVIS, 2010, p. 16, tradução nossa). Sendo as principais fontes de sinergia entre empresas, aumento de receitas, redução de custos e despesas, benefícios fiscais e redução do custo de capital (MARTELANC et al., 2010).

De acordo com o estudo de Granato e Gobbi (2019, p. 195), “quando ocorre a aquisição, a cultura de uma empresa vai prevalecer sobre a outra e, na maioria das vezes, é a empresa adquirente que terá sua cultura perpetuada para os funcionários, não sendo

uma regra”. Tendo em vista que a cultura de uma empresa molda não apenas a maneira como ela opera, mas também a forma como suas equipes colaboram, tomam decisões e se adaptam a mudanças, o impacto da cultura organizacional se torna um elemento crucial a ser analisado e compreendido quando empresas estão envolvidas em fusões e aquisições.

Neste contexto, para Barros (2003, p. 35), “o importante é o corpo diretivo determinar com precisão os resultados a serem alcançados, escolher a estratégia correta e encontrar a melhor maneira de responder às diferentes situações vividas no processo de F&A” Portanto, os diretores da empresa devem definir claramente os resultados desejados, escolher a estratégia certa e ser flexíveis para lidar com as situações imprevistas durante o processo de fusão e aquisição.

Cultura organizacional: processo de F&A

Frente a todas as transformações resultantes da fusão e aquisição (F&A), é fundamental que compreendamos um pouco mais sobre a cultura local da empresa que está sendo adquirida ou está adquirindo. A cultura pode ser definida por Schein e Schein (2022, p. 27), como a “aprendizagem acumulada e compartilhada. Essa aprendizagem acumulada é um padrão ou sistema de crenças, valores e normas comportamentais que acaba sendo subestimado como uma premissa básica e, por fim, deixa de ser percebido”.

A cultura pode ser compreendida como um conjunto de valores e práticas compartilhadas por comunidades específicas, exercendo influência não apenas sobre a estrutura e o estilo de gestão, mas também impactando todas as relações estabelecidas, seja nos serviços aos clientes, seja nas interações no ambiente de trabalho (BARROS, 2001). A cultura organizacional percorre os valores, incentivos, sendo uma preocupação constante para qualquer empresa. Essa inquietação se manifesta na soma de padrões e na forma como a organização pensa, se comporta, e na maneira como os colaboradores internalizam e se correlacionam por meio das interações sociais. No âmbito organizacional, a cultura é uma rede de concepções, normas e valores considerados adequados, que permanecem submersos na vida na organização. Essas normas e valores se configuram de forma tangível nos ritos, mitos, rituais, histórias, gestos e artefatos (PEREIRA, 2017). “Quanto mais antiga for a organização, mais semelhantes serão os pensamentos e as emoções dos membros” (SCHEIN; SCHEIN, 2022, p. 30).

Sendo assim, quando uma empresa é incorporada por outra, encontram-se, obrigatoriamente, duas culturas diferentes (BARROS, 2003). Isso reflete diretamente na gestão, nos funcionários e nos clientes, que fazem parte do núcleo da empresa e precisam passar pelo processo de aculturação, e quando expõe problemas socioculturais decorrentes desse processo, ocasiona uma destruição de valor para as empresas (SANTOS; TOMEI, 2015). Na maioria dos casos observados, a cultura que prevalece é daquela que possui mais força financeira (GRANATO; GOBBI, 2019). No entanto, esse processo tende a não ser equilibrado e, normalmente, pende para um lado, o que provoca um clima de desconfiança e insegurança entre os empregados da empresa mais fragilizada (SANSON, 2015). Sendo assim, nas fusões e aquisições, as divergências culturais podem resultar em vantagens ou complicações culturais, frequentemente com a cultura da empresa mais financeiramente sólida prevalecendo, que pode gerar desconforto ao ativo humano da empresa, que se sente desvalorizado e perdido diante das novas diretrizes.

Ao longo do tempo, a empresa compradora tende a interferir na adquirida, sendo que esse movimento é impulsionado, na maioria das vezes, pela introdução de novos sistemas de acompanhamento e controle, diferentes dos adotados pelas empresas adquiridas (TENURE; CANÇADO, 2005). As interações provenientes de um processo de aculturação devem ser encaradas como uma fonte potencial de resolução de conflitos para se obter um resultado positivo após o contato entre as culturas. Caso contrário, essas interações podem gerar um efeito contrário (PEREIRA; PEREIRA; QUEIRÓS, 2020). Deste modo, a integração de culturas organizacionais em fusões e aquisições envolve a aculturação, que resulta em mudanças culturais internas. Geralmente, a empresa compradora introduz novos sistemas, e a gestão equilibrada dessas interações é crucial para evitar conflitos negativos e garantir o sucesso da fusão ou aquisição.

Figura 2 - Mudança cultural no processo de F&A

Alto	Absorção: Empresa adquirida sujeita-se à empresa adquirente		Transformação: Ambas as companhias encontram novas formas e operação
Grau de mudança da empresa adquirida		Integração cultural: Melhor de ambas somatório das duas empresas	
Baixo	Preservação: Empresa adquirida mantém-se independente		Movimento reverso: Empresa adquirida dita as regras do jogo
	Baixo	Grau de mudança da empresa adquirente	Alto

Fonte: Mirvis; Marks (1994 *apud* Barros, 2003, p. 33).

Conforme o Figura 2, pode ocorrer a integração da cultura pelos estudos de Barros (2001) pela “assimilação cultural, no qual uma empresa claramente absorve a outra, mescla, quando existe convivência de culturas sem dominância de uma delas, por fim, a pluralidade, no qual as diferentes culturas passam a coexistir”. Essas abordagens oferecem diferentes maneiras de lidar com a integração cultural em F&A, dependendo das necessidades e objetivos específicos da transação, bem como a localização geográfica das empresas envolvidas, assim, sendo o processo definido a priori ou ser construído sob medida (BARROS, 2003). A cultura deveria ser, a reunião de tudo que faz a vida da empresa, uma maneira diferente de designar um sistema informal generalizado, “irracional” e, talvez profundamente subjetivo ou inconsciente (AKTOUF, 2007, p. 42).

No processo de aculturação decorrente de fusões e aquisições, a comunicação desempenha um papel fundamental na transmissão da cultura, pois é por meio da integração com funcionários que têm mais tempo de empresa que os novos colaboradores absorvem a cultura organizacional (DAL BO, 2015). A eficácia da integração cultural em fusões ocorre quando os funcionários recém-chegados respeitam e acreditam nas práticas existentes da empresa, promovendo um ambiente de confiança. No entanto, muitos gestores desses processos acabam delegando ou não tratando adequadamente da integração das equipes e da comunicação eficiente e transparente, deixando lacunas para choques entre as culturas (SANSON, 2015). Muitas vezes, os fatores humanos são negligenciados, priorizando processos e faturamento (VANTINE; MARCONDES, 2010). É fundamental compreender a cultura organizacional na perspectiva de algo que a empresa “é”, muito mais do que algo que a empresa “tem” (BARROS, 2001).

Portanto, é compreendido que a falta de comunicação eficiente em processos de F&A se reflete em rumores e incertezas, podendo resultar na redução da produtividade

dos funcionários e da empresa, altos índices de absenteísmo e turnover (APPELBAUM et al., 2000, p. 650). Isso pode levar ao fracasso ou insucesso nas etapas da F&A, uma vez que os colaboradores podem não compreender o ambiente em que estão inseridos. A falta de adaptação à nova cultura e ambiente pode resultar na perda de talentos e ineficiências operacionais. A cultura organizacional e a comunicação são dois construtos que estão intrinsecamente relacionados, pois uma está ligada à outra em diversos níveis (OLIVEIRA, 2019).

As operações, tanto do ponto de vista da gestão quanto do negócio, podem ser consideradas amigáveis ou hostis, dependendo da posição ocupada pelas pessoas (BARROS, 2003). À medida que os funcionários se aproximam dos dirigentes da empresa, ganham acesso direto às decisões e informações operacionais, enquanto aqueles mais afastados podem experimentar um aumento na ansiedade relacionada às etapas de Fusões e Aquisições. Visto que a organização é um sistema aberto, capaz de compartilhar significados entre os funcionários que possuem suas representações e vivências (GRANATO; GOBBI, 2019). Em uma organização, a comunicação eficaz entre os membros, compartilhando suas experiências e perspectivas, é essencial para uma cultura de colaboração e alinhamento, contribuindo para fortalecer o senso de pertencimento.

No processo de F&A, segundo Vieira e Rodrigues (2019, p. 151), "se o novo cenário não permite às empresas ficarem inermes, os profissionais que as integram se veem diante do mesmo desafio. Aqui, contudo, entra um componente particularmente delicado quando o assunto é mudança: o fator humano". Nesse sentido, a capacidade de adaptar e motivar as equipes, bem como gerenciar a transição cultural, é fundamental para alcançar resultados positivos. Durante todo o processo, a mudança é inerente, acompanhada por um novo estilo gerencial fortemente impulsionado pelo sistema de acompanhamento e controle. Se, por um lado, essa iniciativa trouxe sinergia, por outro enfrentou resistências naturais das pessoas que estão nas unidades de produção e que sentem estar perdendo poder (BARROS, 2003). Portanto, o aspecto humano é uma abordagem sensível à gestão de pessoas e é essencial para garantir o êxito nessa complexa jornada empresarial.

Gestão de pessoas no processo de F&A

No processo de F&A, a retenção de talentos e a comunicação são questões consideradas críticas na gestão dos recursos humanos (BARROS, 2003). A gestão de pessoas tem a responsabilidade de estabelecer orientações para suavizar a situação, e uma função que pode contribuir significativamente é a do líder. A liderança dentro de uma organização desempenha um papel fundamental e determinante no desempenho dos colaboradores. O líder exerce influência direta em sua equipe, incentivando e motivando-a a alcançar os objetivos e metas da organização (SANTOS; ARBEX, 2011). Entretanto, para que um líder exerça influência, é fundamental que ele compreenda os objetivos da empresa no contexto de fusões e aquisições, a fim de, junto com a equipe, superar eventuais resistências. Uma estratégia utilizada para facilitar o cumprimento dos objetivos organizacionais é a valorização do elemento humano (MARCIEL, 2022).

No contexto de uma organização multinacional, o sistema de controle deve se ajustar ao ambiente de negócios diversificado, variando as estratégias de um país para outro. Isso inclui a adoção de relatórios de controle que atendam às necessidades da administração local (FIALHO; GOMES, 2021). Nesse cenário, líderes globais capacitados são essenciais para manter e promover o funcionamento dos processos internos da empresa. Os gestores precisam desenvolver habilidades e competências para lidar com situações complexas e variadas, tanto no micro quanto no macroambiente ligado à organização (NASCIMENTO; RASQUINHO; FLORES, 2015).

Ao se ter a percepção de mudança disruptiva do conceito familiar para multinacional, “as circunstâncias das F&A podem tornar difíceis os modelos anteriores de gestão de recursos humanos. Isto torna o cultivo da resiliência emocional dos funcionários importante e desafiador especialmente quando as mudanças vão contra as regulamentações incorporadas” (KHAN et al., 2020, p. 3, tradução nossa). Ao sair de uma cultura organizacional paternalista, condicionada à fidelidade ao líder (FIALHO; GOMES, 2021, p. 29) como o da empresa familiar, é notório que estruturas de ações da gestão de pessoas, passarão por modificações e reestruturações internas. Porém, em qualquer contexto, “os funcionários avaliam se os métodos, intenções ou os resultados são justos e retribuem adequadamente” (KHAN et al., 2020, p. 5, tradução nossa), pela entrega e comprometimento junto a empresa.

O processo de Fusões e Aquisições (F&A) traz consigo incertezas e ameaças que podem impactar os colaboradores de diversas maneiras. Treiná-los para compreender e

superar esse processo, aliado a uma comunicação aberta e franca, é a abordagem mais eficaz para conquistar a confiança e o respeito (NASCIMENTO; RASQUINHO; FLORES, 2015). Nesse sentido, “a resiliência emocional dos funcionários pode ser promovida para melhorar o sucesso das fusões e aquisições e lidar eficazmente com questões relacionadas ao processo” (KHAN et al., 2020, p. 8, tradução nossa). Em relação aos gestores, munidos das informações adequadas, “podem tomar decisões mais direcionadas sobre o que é mais viável em cada fase” (KHAN et al., 2020, p. 8, tradução nossa). A liderança desempenha um papel crucial na identificação inicial do funcionário com a empresa, e é por meio da criação de um vínculo com o chefe que os empregados podem experimentar sua primeira sensação de pertencimento à empresa ou à sua área (OLIVEIRA, 2019).

A pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa, fundamentada em análise numérica e estatística. O estudo foi estruturado como estudo de caso descritivo, com levantamento de dados, revisão bibliográfica e análise em perspectiva prospectiva e transversal. Realizou-se em uma empresa industrial brasileira, ficticiamente chamada LN, passando por aquisição por uma multinacional. A população incluía 171 colaboradores administrativos, e a amostra, calculada estatisticamente, foi composta por 119 funcionários de diferentes níveis hierárquicos. O instrumento de coleta foi um questionário, contendo dados sociodemográficos e cinco blocos temáticos: percepção da aquisição, sentimentos sobre a venda, comunicação entre as empresas, impacto da transição para multinacional e comunicação entre gestores e equipes.

Resultado

Pela observação participante, foi possível acompanhar que a empresa LN, passou pelas etapas da aquisição de decisão da venda, due diligence, negociação e integração, cada uma sentida e percebida pelos colaboradores de uma forma diferente. A escolha da fusão horizontal ocorreu devido às empresas estarem no mesmo segmento, o que facilitou a expansão para novas regiões e a ampliação do portfólio de produtos.

Após a decisão de venda, iniciou-se o processo de due diligence, envolvendo alguns gerentes e áreas estratégicas para mapear dados e levantar informações financeiras e processuais da empresa. Foram analisados custos com colaboradores em relação aos produtos produzidos, despesas operacionais, taxas, financiamentos e quaisquer outras

informações que impactassem diretamente a transação de venda. Esses dados foram utilizados para auxiliar na definição do preço da oferta e avaliar os riscos financeiros da transação. Todo o processo foi tratado em sigilo, entretanto, a movimentação de pessoas na diretoria e a solicitação de diferentes dados permitiram que rumores sobre o que estava acontecendo ou iria acontecer se espalhassem.

Junto a etapa do due diligence, ocorria em paralelo, a negociação com a equipe envolvida e capacitada para tocar a operação juntamente aos donos da empresa, a partir do momento que os dados da empresa eram analisados e estratégias analisadas para a venda da empresa. Por fim, em novembro de 2023, iniciou a etapa da integração, com a comunicação da venda aos colaboradores e em seguida a apresentação da empresa compradora e do plano de ação a ser executado. Foram delineadas as estratégias e etapas para o novo modelo de negócio, cujos efeitos ainda são perceptíveis até os dias de hoje, após a aquisição

A empresa de revestimento adquirida possuía um clima organizacional amistoso entre os funcionários e os proprietários, que estavam presentes diariamente para tomar decisões inerentes ao negócio, juntamente com seus filhos, futuros sucessores. Devido ao tempo de serviço e aos cargos de alguns funcionários, havia uma proximidade com os diretores, independente da hierarquia, o que muitas vezes resultava em decisões fora dos padrões estabelecidos, bem como em processos pouco profissionalizados. Pois, a cultura, era vista como, o modo habitual de pensar e agir, modo que deve ser aprendido e aceito, e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa (AKTOUF, 2007) de forma simples e continua.

A empresa enfrentou diversas crises financeiras; no entanto, manteve o compromisso de preservar seu capital humano, independentemente dos prejuízos. Reconhecendo que estava em jogo o sustento de várias famílias, adotou uma abordagem cautelosa nas decisões relacionadas a esse assunto. Todas as situações foram também influenciadas pela flutuação do mercado, o que abriu a possibilidade de vender a empresa como a última alternativa para mantê-la no mercado e seus funcionários empregados. Contudo, toda essa movimentação de venda ocorreu com pouca comunicação e transparência, gerando turbulência devido a rumores sobre a venda. Esses rumores causaram ruídos entre os funcionários, que não tinham certeza de nada além das

especulações. Houve diversas suposições entre os colaboradores, tratando a notícia como real, mas nada oficial até a concretização da informação.

A introdução das diretrizes da nova companhia no primeiro contato gerou um clima de tensão. Apenas poucos cargos gerenciais tiveram acesso direto a todas as diretrizes, o que dificultou um gerenciamento eficaz do clima e das mudanças, além de limitar a disponibilidade de subsídios relevantes para a tomada de decisões e ações. Adicionalmente, alguns gestores eram novos na empresa e ainda estavam em processo de aprendizagem. Devido a tudo isso, ocorreram alguns pedidos de demissão, especialmente por parte daqueles que têm mobilidade e opções variadas de empregabilidade. Além disso, os profissionais considerados "talentos", que necessitam de diretrizes e estratégias claras para desenvolverem suas rotinas de atividades, estão buscando recolocação no mercado.

Tudo isso exerce influência nas implicações significativas das emoções e sentimentos experimentados pelos funcionários ao tomarem conhecimento da aquisição e durante a fase de transição para o novo grupo corporativo. Com o tempo, alguns aspectos se tornam mais claros, enquanto outros permanecem obscuros. No entanto, são pontos observados e relevantes de se entender e compreender em um processo de aquisição, em virtude de todas as transformações interculturais geradas pelo processo de fusão e aquisição.

Ao analisar o questionário aplicado aos colaboradores, foi possível examinar a percepção em relação aos pontos positivos e negativos que influenciaram na visão antes, durante e após a aquisição.

A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra de respondentes. Um total de 128 respondentes formaram a amostra. Em sua maioria, os trabalhadores são sexo feminino (55,47%), tem nível superior (32,81%) e até 29 anos (38,28%). Tem também cargo de analistas ou auxiliar/assistentes (ambos com 40,63%), e estão na empresa entre 1 e 5 anos (57,81%). Os cargos relacionados a área comercial (18,75%), de controladoria (17,97%) e de logística (12,50%) concentraram a maioria dos respondentes.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Fator	n (%)
Sexo	

Feminino	57 (44,53)
Masculino	71 (55,47)
Idade (anos)	
18-29	49 (38,28)
30-40	48 (37,50)
41-50	25 (19,53)
51-60	5 (3,91)
> 60	1 (0,78)
Cargo	
Analista	52 (40,63)
Auxiliar / Assistente	52 (40,63)
Gestor	24 (18,75)
Sector	
Administrativo	11 (8,59)
Comercial	24 (18,75)
Controladoria	23 (17,97)
Financeiro	11 (8,59)
Geste e gestão	10 (7,81)
Logística	16 (12,50)
SESMT	11 (8,59)
Suprimentos	10 (7,81)
TI	5 (3,91)
Transportes	6 (4,69)
Não respondeu	1 (0,78)
Tempo de empresa (anos)	
Menos de 1	3 (2,34)
1-5	74 (57,81)
6-10	27 (21,09)
Mais de 10	24 (18,75)
Formação	
Médio completo	14 (10,94)
Superior incompleto	26 (20,31)
Superior completo	42 (32,81)
Pós-Graduação incompleta	9 (7,03)
Pós-Graduação completa	37 (28,91)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

A Figura 3 apresenta a distribuição das respostas dos itens do questionário. A maior parte da amostra (83%) concordou ou concordou totalmente com o item Q20 ('Estou entusiasmado com a perspectiva de trabalhar para uma multinacional após a aquisição'). Um elevado grau de concordância por parte da amostra também foi atribuído aos itens Q5 ('Fiquei ansioso em relação à venda da empresa'), Q2 ('Minha percepção sobre o processo de aquisição é positiva') e Q1 ('Eu concordo totalmente com o processo de aquisição da empresa.') que representam 82%, 81% e 81% de concordância, respectivamente. Evidencia-se que, o fato de se trabalhar em uma multinacional gera uma perspectiva positiva para os colaboradores, que a aquisição da empresa por uma

multinacional é algo que pode repercutir em benefícios profissionais para os respondentes, trazendo alguma ansiedade dado que os colaboradores concordam totalmente com a aquisição da empresa pela multinacional. Pois, há impacto no sentido de pertencer e de fazer parte, as pessoas conseguem enxergar os desafios e oportunidades que o novo momento impõe (VANTINE; MARCONDES, 2010).

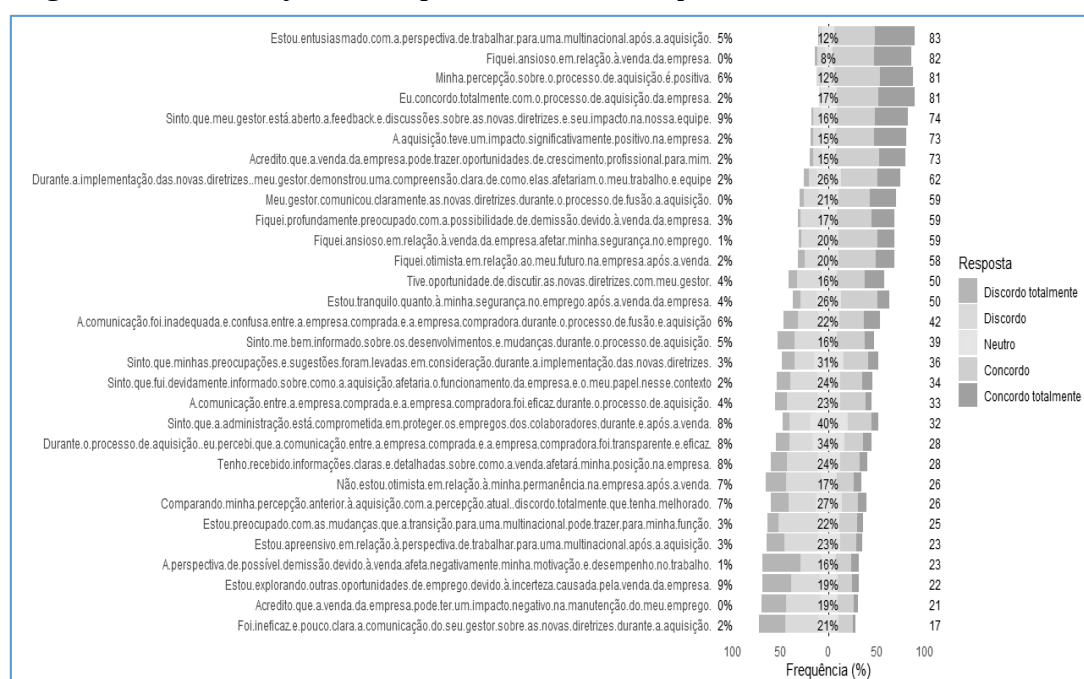
Vale destacar que a maior parte da amostra (62%) discordou ou discordou totalmente do item Q30 ('Foi ineficaz e pouco clara a comunicação do seu gestor sobre as novas diretrizes durante a aquisição'), sugerindo ausência de problemas de comunicação relacionados aos gestores. O que demonstra que estava ocorrendo a comunicação entre líderes e equipe quando era permitida a comunicação, sendo importante para o processo de resolução de problemas, através de mediação de pontos de vista e ideias, e também para o processo de difusão das experiências (OLIVEIRA, 2019).

O item Q10 ('Acredito que a venda da empresa pode ter um impacto negativo na manutenção do meu emprego') também apresentou um elevado grau de discordância parcial ou total (60%), fornecendo indícios de que é baixa a preocupação dos trabalhadores quanto a manutenção dos empregos devido a aquisição da empresa por uma multinacional. Vale destacar o alto grau de discordância também do item Q11 ('Estou explorando outras oportunidades de emprego devido à incerteza causada pela venda da empresa.') que também apresentou cerca de 60% de discordância parcial ou total, evidenciando que os trabalhadores não estão buscando outros empregos em virtude do processo de aquisição. Dentro de um cenário onde o sujeito sinta um grande sentimento de pertencimento pela corporação, seu engajamento será motivado pelo fato de que a conquista de sua empresa significa também conquista pessoal (OLIVEIRA, 2019, p. 46). Os respondentes atravessaram todo o período de fusão e aquisição (F&A) e agora estão confiantes e com sentimento de pertencimento de que não haverá mais mudanças na equipe, sentindo-se confortáveis por terem sido selecionados para permanecer e contribuir com a nova fase da empresa comprada.

A maior parte das respostas neutras foram relatadas pelos trabalhadores para os itens Q22 ('Sinto que a administração está comprometida em proteger os empregos dos colaboradores durante e após a venda.') e Q27 ('Sinto que minhas preocupações e sugestões foram levadas em consideração durante a implementação das novas diretrizes.') com uma frequência de resposta igual a 40% e 31%, respectivamente. Assim, os

trabalhadores demonstram incerteza sobre o grau de comprometimento da administração com a manutenção dos empregos, mesmo acreditando que já são seres pertencentes. Mas desconfiam até quanto a empresa multinacional está disposta a aceitar sugestões e a ouvir as preocupações.

Figura 3 – Distribuição das respostas dos itens do questionário



Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Na tabela 2, Ficou evidenciado que a percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição (PA) está entre neutra (50,78%) e positiva (43,75%). Nenhum dos respondentes apresentou uma percepção muito ruim sobre o processo de aquisição. Um total de seis respondentes (4,69%) apresentou uma percepção ruim sobre o processo de aquisição. Apenas um trabalhador (0,78%) tem uma percepção muito positiva sobre o processo de aquisição.

Tabela 2 – Classificação quanto a percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição

Constructo	Percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição				
	Muito ruim	Ruim	Neutra	Positiva	Muito positiva
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
Percepção do colaborador mediante aquisição (PCA)	0 (0,00)	8 (6,25)	18 (14,06)	39 (30,47)	63 (49,22)

Sentimento do colaborador em relação à venda (SC)	2 (1,56)	24 (18,75)	73 (57,03)	29 (22,66)	0 (0,00)
Comunicação entre empresa comprada e compradora (CE)	14 (10,94)	35 (27,34)	49 (38,28)	22 (17,19)	8 (6,25)
Sentimento em relação a passagem de empresa familiar para multinacional (SR)	0 (0,00)	4 (3,13)	63 (49,22)	50 (39,06)	11 (8,59)
Comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes (CG)	5 (3,91)	13 (10,16)	51 (39,84)	38 (29,69)	21 (16,41)
Percepção dos funcionários sobre o processo de aquisição (PA)	0 (0,00)	6 (4,69)	65 (50,78)	56 (43,75)	1 (0,78)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

Também vale destacar que a maioria dos colaboradores apresentaram uma percepção positiva (30,47%) ou muito positiva (49,22) mediante aquisição (PCA). A percepção, da maioria dos colaboradores sobre o constructo ‘sentimento em relação à venda (SC)’, variou entre neutra (57,03%) e positiva (22,66%). De acordo com o Chanlat (2008, p. 108), “o prazer de trabalhar em um lugar é também um prazer espacial, um prazer associado a um espaço onde nos sentimos bem”. Pode-se associar um ambiente estável para desenvolver rotinas, mesmo havendo receios em relação ao desconhecimento completo da situação geral. É possível acompanhar o dia a dia e os pequenos avanços que ocorrem em tempo real.

Em relação ao constructo ‘comunicação entre empresa comprada e compradora’ (CE), a percepção da maioria dos colaboradores variou entre ruim (27,34%) e neutra (38,28%). É percebido que, independentemente da causa, qualquer falha na comunicação deixa os funcionários incertos sobre seu futuro, e muitas vezes é a própria incerteza, e não as próprias mudanças, que é tão estressante para os funcionários (SCHWEIGER; DENISI, 1991, p. 112), fazendo que cause ruídos e insegurança.

Já a percepção da maioria dos colaboradores sobre o constructo ‘sentimento em relação a passagem de empresa familiar para multinacional (SR)’ variou entre neutro (49,22%) e positiva (39,06%). Do mesmo modo, a maior parte dos trabalhadores apresentou percepção entre neutra (39,84%) e positiva (29,69%) sobre o constructo ‘comunicação entre gestor e colaborador sobre novas diretrizes (CG)’.

De modo geral, a empresa apresentou um melhor desempenho para o constructo ‘percepção do colaborador mediante aquisição (PCA)’. Contudo, uma melhoria nos demais constructos devem ser buscada, a fim de que a percepção dos colaboradores melhore. É preciso destacar que a empresa deve investir maiores esforços na melhoria da ‘comunicação entre a empresa comprada e compradora’, dado que este foi o constructo

com pior desempenho. Nesse sentido, pode-se concluir que a comunicação é o diferencial da organização que obtém o sucesso, pois seus colaboradores se sentem entendidos e participantes nas tomadas de decisão (SANTOS; ARBEX, 2011).

Como proposta do plano de transição para melhoria da comunicação entre as empresas comprada e compradora, Barros, (2003) reforça que, para ser assertivo no processo de F&A e ter bons resultados na operação, é necessário que a comunicação ocorra da seguinte forma:

1. Comunicar claramente os objetivos e metas da transação
2. Imprimir agilidade ao processo, informando todas as decisões em primeiro lugar aos funcionários
3. Manter regularidade de comunicação
4. Evitar sigilos, explicar ao colaborador o que pode ser dito e ser explicar em relação a informações confidenciais
5. Explicar os fatores ou critérios que foram levados em consideração para a tomada de decisão
6. Criar oportunidades para que o funcionário possa fazer perguntas e dar sugestões
7. Dar e receber *Feedback*

Desta forma, para contribuir na resolução dos problemas identificados na comunicação, a empresa compradora poderia ser transparente desde o início do processo, assim como a empresa LN, explicando claramente aos funcionários as decisões a serem tomadas. Para Oliveira (2019, p. 34) a comunicação interna é como fonte de informação da empresa para seus funcionários, de forma a mantê-los atualizados e, conseqüentemente, mais alinhados e integrados com os objetivos macro da companhia. Isso ajudaria a reduzir ruídos e ansiedade em relação ao futuro. Considerando que são empresas diferentes, com culturas distintas e impacto direto no colaborador, visto a cultura como um conjunto de significações lentamente elaboradas, transmitidas e ativas nas relações de trabalho que fornecem às pessoas uma interpretação de sua situação e construção de sua identidade profissional (BELLE, 2007, p. 201).

Conclusão

A análise realizada sobre a percepção dos colaboradores que participaram ativamente do processo de fusão e aquisição, revela o envolvimento emocional e

profissional em relação a atividade laboral desempenhada na empresa LN. Apresentando fatos em relação ao sentimento, percepção e comunicação de todo envolvimento antes, durante e após o período de F&A.

A organização passou junto aos seus colaboradores por períodos de turbulência, do período de *due diligence* e negociação, até o momento do anúncio da venda empresa, com várias especulações e desligamentos dos funcionários. Embora tenha tentado manter transparência e boa comunicação, muita informação se perdeu entre os colaboradores da empresa compradora e a empresa LN, o que causava aflição e ansiedade nos participantes da transação.

Os colaboradores enfrentaram a experiência de ver a empresa em que trabalhavam ser vendida e passar de uma gestão familiar para uma estrutura multinacional, com diretrizes e operações diferenciadas. Essa transição trouxe a oportunidade de trabalhar em uma empresa multinacional, com foco em resultados e uma cultura organizacional distinta daquela a que estavam acostumados. Essa mudança influenciou percepções e expectativas em relação ao ambiente de trabalho, à gestão e ao desempenho.

Neste contexto, observa-se que durante o processo de fusão e aquisição (F&A) ocorreram diversas perdas e mudanças significativas. Entretanto, ao analisar os constructos trabalhados da percepção do colaborador mediante aquisição, sentimento do colaborador em relação à venda, sentimento em relação à passagem de empresa familiar para multinacional, comunicação entre gestor e colaborador, os colaboradores que permaneceram na empresa mantêm uma visão positiva ou neutra em relação às mudanças. Eles acreditam que podem crescer junto à nova estrutura organizacional e estão confortáveis com as mudanças e a manutenção de seus empregos. Antes da venda, os colaboradores vivenciaram momentos de incerteza sob a gestão familiar, devido a diversas crises financeiras e à falta de planejamento estratégico adequado para a saúde da empresa. Assim, a transição para uma estrutura multinacional trouxe mais estabilidade e expectativas de crescimento.

De modo geral, o objetivo da pesquisa foi alcançado, sendo possível identificar a percepção dos colaboradores e os sentimentos em relação ao que foi vivenciado. Alguns aspectos foram vistos de forma mais positiva ou neutra, como no caso do PCA, SC, SR e CG, enquanto outros foram percebidos negativamente, como o constructo CE. A empresa passou por fases de fusão e aquisição, algumas vezes com informações sigilosas entre

diretores e outras repassando diretrizes para gerentes transmitirem a seus subordinados. Esse processo variou entre comunicações em tempo real e atrasadas, o que gerou incerteza e sobrecarga de trabalho, dependendo das decisões tomadas. O processo de fusões e aquisições pode causar emoções negativas, mas, quando bem gerido, tem o potencial de gerar emoções positivas e aumentar o comprometimento dos colaboradores.

Uma dimensão que precisa ser aprofundada para melhorar é a comunicação entre a empresa adquirida e a adquirente, que atualmente apresenta variações negativas ou neutras. A empresa adquirente precisa concentrar esforços para aprimorar a comunicação entre os colaboradores das duas bases, visando garantir a eficiência dos processos. A distância geográfica entre as empresas antes, durante e após a fusão e aquisição (F&A), juntamente com o trabalho administrativo remoto, têm contribuído para o distanciamento entre os colaboradores, o que pode ser considerado um obstáculo adicional, assim, devido à falta de comunicação adequada, os colaboradores não se sentiram seguros durante o período, resultando em suposições que geraram medo e ansiedade. Isso acabou levando a alguns pedidos de desligamento, pois os funcionários não tinham conhecimento claro da estratégia da empresa e ficaram incertos quanto à estabilidade no trabalho e ao desenvolvimento de suas carreiras.

Referências

- APPELBAUM, S. et al. Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages. *Management Decisions*, v. 38, n. 2, p. 649-661, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/239777070_Anatomy_of_a_merger_Behavior_of_organizational_factors_and_processes_throughout_the_pre-during-post-stages_part_1. Acesso em: 14 jun. 2024.
- BARROS, B. *Fusões, Aquisições & Parcerias*. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2001. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522472680/>. Acesso em: 15 set. 2023.
- BARROS, B. T.. *Fusões e Aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BELLE, F. O simbolismo e a cultura de empresa: Dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. *O Indivíduo na organização: Dimensões esquecidas*. v. 2, São Paulo: Ed. Atlas, 2007. p. 195-231.

PEREIRA, R. C. (org.). Aprendizagem, cultura e estratégias nas organizações. In: BRENNAND; Edna Gusmão de Góes. *Gestão aprendentes: cenários convergentes*. João Pessoa: Ed. UFPB, 2017. p. 185-243.

BORGES, A. C. G.; COSTA, V. M. H. M. Fusões e Aquisições: caracterização e evolução no Brasil no período 1992- 2007. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 14, n. 3, p. 3042-3062, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1777>. Acesso em: 7 set. 2023.

CHANLAT, J. F. *O Indivíduo na organização: Dimensões esquecidas*. v. 3, São Paulo: Atlas, 2008.

COUTINHO, S. M. B. *Fusões e Aquisições*. São Paulo: Saraiva, 2017. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547222253/>. Acesso em: 8 set. 2023.

DAL BO, M. *Comunicação e Comportamento Organizacional no Contexto de Aquisição de Empresa*. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/1376>. Acesso em: 7 set 2023.

FIALHO, N. S.; GOMES, S. J. Los impactos del proceso de internacionalización en el sistema de control de gestión: el caso de la empresa Localiza. *Contabilidad y Negocios*, v. 16, n. 31, p. 25-41, 12 ago. 2021. Disponível em: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/24089>. Acesso em: 13 out. 2023.

GRANATO, M. S.; GOBBI, M. C. Cultura organizacional em fusão e aquisição: processo intercultural aplicado a uma empresa brasileira. *Organicom*, [S. l.], v. 16, n. 30, p. 189-200, Set. 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/153606>. Acesso em: 7 set. 2023.

KHAN, Z. et al. Employee emotional resilience during post-merger integration across national boundaries: rewards and the mediating role of fairness norms. *Journal of World Business*, v. 55, n. 2, p.1-11, may. 2020. E-book. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S109095161730024X>. Acesso em: 18 set. 2023.

KPMG, Corporate Finance. *Pesquisa de Fusões e Aquisições*. 2023 (1º trimestre). Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2023/07/fusoes-aquisicoes-recuam-30-primeiro-trimestre-ano.html>. Acesso em: 28 ago. 2023.

LUZIO, E. *Fusões e Aquisições em Ato: guia prático geração e destruição de valor em M&A*. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br>. Acesso em: 12 out. 2023.

MACIEL, F. *A visão de colaboradores de empresas do segmento de comércio, indústria e de serviços sobre operações de fusões e aquisições*. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, 2022. Disponível em:

https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/27474/1/master_felipe_maciel.pdf.
Acesso em: 14 out. 2023.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. *Joining Forces: making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br>. Acesso em: 18 set. 2023.

MARTELANC, R. et al. *Avaliação de Empresas: um guia para fusões & aquisições e private equity*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARTINS, R. K. B.; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Fusões e aquisições cross-border: características de mercado e desempenho econômico-financeiro. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 14, n. 2, nov. 2021. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/9344>. Acesso em: 17 set. 2023.

NASCIMENTO, A. S.; RASQUINHO, G. R.; FLORES, L. T. Fusão empresarial: o desafio do gestor no processo de unificação da cultura organizacional. *Revista de Administração*, v. 13, n. 24, p. 63-80, 2015. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/233900509.pdf>. Acesso em: 13 out. 2023.

NOGUEIRA, N. V.; CASTRO, L. R. K.de. Effects of ownership structure on the mergers and acquisitions decisions in Brazilian firms. *RAUSP Management Journal*, v. 55, n. 2, p. 227–245, abr. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rmj/a/Pxq46QBnknfvVm4S6WwXqHh/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 16 set. 2023.

OLIVEIRA, P. C. *Ser e Pertencer: o sentimento de pertencimento nas organizações brasileiras sob a ótica da cultura organizacional*. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/43c3700b-97ca-42d1-8c65-b3aaa22c703a/tc4177-paula-oliveira-ser.pdf>. Acesso em: 14 out. 2023.

PEREIRA, A.; PEREIRA, A. R.; QUEIRÓS, M. Criação de Valor em fusões e aquisições: O caso dos bancos portugueses. *Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 17-38, jul. 2020. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/183>. Acesso em: 9 set. 2023.

PORTAL DE FUSÕES E AQUISIÇÕES. *Tendências europeias de M&A*. 2023. Disponível em: <https://fusoesaquisicoes.com/acontece-no-setor/tendencias-europeias-de-ma-2023/>. Acesso em: 15 jun. 2024.

PWC. *The year that was: Major deals in 2022*. 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com/ph/en/deals-corporate-finance/deals-publications/major-deals-2022.html>. Acesso em: 15 jun. 2024.

ROMANO, P. R.; ALMEIDA, V. de S. e. Análise dos Efeitos em Mercado de Capitais Decorrentes de Fusões: O Caso BRF S.A. *Revista de Administração Contemporânea*, v.

19, n. 5, p. 606–625, set. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151890>. Acesso em: 24 out. 2023.

SANSON, M. A. Gestão de pessoas na fusão e aquisição de empresas: uma pesquisa bibliométrica. *Revista Pensamento & Realidade*, v. 30, n. 3, p. 56-74, dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/25837>. Acesso em: 13 out. 2023.

SANTOS, A. J.; ARBEX, A. M. Gestão de Pessoas em Processos de Fusão e Aquisição: como lidar com o maior patrimônio das empresas durante a mudança?. *Revista Hórus*, [S. l.], v. 6, n. 03, p. 51–69, 2011. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/revistahorus/article/view/1052>. Acesso em: 14 out. 2023.

SANTOS, G. C. F. dos; TOMEI, P. A. Análise quantitativa dos impactos do processo de aculturação na fusão das empresas y e z. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 13, n. 1, p. 60 - 84, 30 jan. 2015. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/476>. Acesso em: 13 out. 2023.

SANTOS, M. H. S. Fusões e aquisições como estratégia de crescimento no mercado de educação superior no brasil nas companhias de capital aberto. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 17, n. 3, p. 538-552, set./dez. 2016. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4504>. Acesso em: 14 out. 2023.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. *Cultura Organizacional e Liderança*. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/>. Acesso em: 18 set. 2023.

SCHWEIGER, D. M.; DENISI, A. S. Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *The Academy of Management Journal*, v. 34, n. 1, p. 110- 135, 1991. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1991-23006-001>. Acesso em: 17 jun. 2024.

SILVA, A. M. da. *Cultura Organizacional como Influenciadora no Processo de Fusão ou Aquisição de Empresas*. 2017. Monografia (Graduação em Gestão da Informação) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/48383>. Acesso em: 14 out. 2023.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 10-22, abr. 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37111>. Acesso em: 17 set. 2023.

VANTINE, J. M.; MARCONDES, C. A emoção e seu impacto na integração humana em processos de fusão/aquisição nas organizações. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, [S.l.], v. 12, n. 2, 2010. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/2979>. Acesso em: 13 out. 2023.

VIEIRA, L.; RODRIGUES, F. Fusões e Aquisições na Indústria jornalística brasileira na visão do jornalista. *Extraprensa*, v. 13, n. 1, p. 145, 168. 2019. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/extraprensa/article/view/163443/159254>. Acesso em: 14 out. 2023.