



**GOVERNANÇA, CULTURA E ESTRUTURA NO PÓS-M&A: O CASO DE UMA  
EMPRESA DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL**

**João Paulo Azevedo da Silva Isaias**  
*UFPR*

**Josimar Pacheco Teixeira**  
*UFPR*

**Edicreia Andrade Dos Santos**  
*UFPR*

**Resumo**

Este artigo analisa a transformação organizacional de uma empresa de manutenção industrial brasileira após M&A, abordando reestruturação de organograma, cultura e governança, destacando ganhos e rupturas no processo.

**Palavras-chave:** Reestruturação Empresarial, Fusões e Aquisições, Práticas e controles de gestão.

**Categoria:** Trabalho técnico



## 1. INTRODUÇÃO

A adaptação estratégica das organizações diante da natureza complexa dos mercados tem sido cada vez mais orientada por abordagens que enfatizam a capacidade de transformação. Nesse contexto, Teece e Pisano (1994) propõem conceitos para a construção de vantagem competitiva sustentável, destacando o papel da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar recursos e competências diante de ambientes em constante mudança. Para os autores, as estratégias de uma empresa se manifestam por meio de seus processos gerenciais, organizacionais e os caminhos estratégicos disponíveis que direcionam sua evolução. Assim, a competitividade passa a depender não apenas da posse de recursos, mas da capacidade da organização de se reconfigurar e se reestruturar face as transformações do ambiente.

A reestruturação empresarial é compreendida como um processo de reorganização que visa garantir a sustentabilidade e a competitividade das empresas frente a ambientes dinâmicos e complexos (Andrade & Rossetti, 2011). Uma das estratégias possíveis é a realização de fusões e aquisições (*Mergers and Acquisitions* - M&A), que buscam a criação de sinergias, expansão de mercado e aumento da eficiência operacional. O sucesso da M&A depende da gestão eficaz da integração das culturas organizacionais e processos, conforme destacado por Cartwright e Cooper (1995a).

Diante dessa complexidade o aumento de operações de fusões e aquisições no Brasil tem sido impulsionado, foram 1.582 operações em 2024, e 1.505 em 2023 (KPMG, 2025). Embora tais operações sejam vistas como estratégias para ganho de escala, sinergia e expansão de mercado, o verdadeiro desafio reside na fase pós-M&A (Haspeslagh & Jemison, 1991), quando se faz necessária uma profunda reestruturação para alinhar culturas, processos e práticas de gestão.

Estudos apontam que a fase de integração pós-aquisição é determinante para o sucesso das M&A, mas também representa um dos maiores pontos de falha (Cartwright & Cooper, 1995a; Zollo & Singh, 2004; Cummins et al., 2015). Evidencia-se que 50% das M&A bancárias fracassam por choques culturais, com perdas de 17% na produtividade (Cartwright & Cooper, 1995a); enquanto fusões mal integradas em segmentos de seguros reduzem ganhos de eficiência em 62% (Cummins et al., 2015); além de que globalmente, 70-75% das operações não atingem sinergias projetadas, especialmente quando a gestão de processos e pessoas é negligenciada (KPMG, 2001; Zollo & Singh, 2004). Haspeslagh e Jemison (1991) e Saxton e Dollinger (2004) destacam que essa etapa é central na dinâmica do processo.

De acordo com Haspeslagh e Jemison (1991), o sucesso pós-M&A depende da capacidade de a empresa gerenciar integralmente o processo de aquisição, em especial as fases de tomada de decisão e de integração. A compatibilidade organizacional determina o grau de dificuldade para concretizar os benefícios esperados. Além disso, o valor gerado advém da eficácia com que a organização conduz todo esse processo. Os autores defendem que essa competência se desenvolve por meio de uma abordagem dupla: (i) criação de um contexto de aquisições alinhado à estratégia corporativa e (ii) adoção de uma mentalidade de aprendizado contínuo, capaz de reconhecer e potencializar as novas capacidades incorporadas.

Assim, para os processos de M&A serem eficientes é necessário que as entidades se atentem a três pilares teóricos: (a) modelos de reestruturação organizacional (Mintzberg, 1983), (b) gestão de cultura organizacional (Cartwright & Cooper, 1995a) e (c) governança corporativa (COSO Framework, 2017; Tricker, 2019). Com base neste contexto o problema de pesquisa que norteia este estudo é: Como a reestruturação organizacional no contexto pós-fusão e aquisição (M&A) contribui para a profissionalização da gestão, a consolidação da cultura organizacional e a implementação de práticas de governança corporativa em empresas adquiridas? Essa questão se torna ainda mais relevante diante do caso de uma empresa de



manutenção industrial que, após ser adquirida, enfrentou o desafio de alinhar sua estrutura gerencial e operacional às diretrizes do grupo controlador, que passou por uma reestruturação em seu quadro de executivos *C-levels* em 2024. A criação de um conselho administrativo, ainda em construção, evidencia a busca por maior segurança institucional e sustentabilidade da gestão no contexto do grupo empresarial.

Este estudo contribui para maior entendimento das especificidades dos processos pós M&A pois, embora o fechamento do negócio represente seja um dos momentos mais importantes é na fase de reestruturação e alinhamento estratégico que se concentram os principais riscos e oportunidades para a criação de valor do negócio e da nova empresa. Destaca-se que a ausência de estruturas de governança bem definidas, a resistência cultural entre equipes e a necessidade de adaptação da estrutura organizacional são obstáculos frequentemente negligenciados, mas decisivos para o sucesso do processo.

## 2. DIAGNÓSTICO

Este estudo de caso foi realizado em uma empresa de prestação de serviços de manutenção industrial especializada, localizada em Curitiba. A empresa possui tecnologias desenvolvidas pelos seus fundadores, sendo um diferencial em soldas especiais e manutenção de válvulas industriais. Há 40 anos no mercado, e sob gestão dos seus fundadores, eles optaram por vender a companhia para um investidor do ramo de prestação de serviços de outro estado. A operação visou sinergias operacionais e expansão de mercado, alinhando-se ao padrão de consolidação setorial impulsionado por choques econômicos, regulatórios e tecnológicos. Tais choques, combinados com alta liquidez de capital, motivam ondas de fusões em setores específicos conforme descrito por Harford (2005).

A empresa foi adquirida por um grupo empresarial de São Paulo, atuante no setor de serviços técnicos especializados em manutenção industrial. A aquisição ocorreu durante o ano de 2024, com início da nova gestão em outubro de 2024. No período da venda, a companhia possuía 270 colaboradores e passou a fazer parte de um grupo empresarial com mais de 3.200 colaboradores. Após a transição, a organização enfrentou desafios de integração cultural e operacional, e iniciou a reestruturação voltada a melhoria de processos, sistemas e inclusão da gestão corporativa.

A empresa operava em cenário paradoxal de alta demanda por serviços especializados (oportunidade) contrastando com gestão conservadora dos fundadores. Por 10 anos, os antigos sócios mantiveram estratégia de sobrevivência, recusando expansão por falta de sucessão familiar. A aquisição ocorreu em um cenário macroeconômico caracterizado por inflação acima da meta: IPCA acumulado fechou em 4,83 % (IBGE, 2025); e política monetária restritiva: taxa Selic em 12,25 % (Banco Central do Brasil, 2024). Nesse cenário, o real depreciou-se cerca de 28% em relação ao dólar ao longo do ano, ampliando significativamente o custo dos insumos industriais importados e pressionando a inflação doméstica (Banco Central do Brasil, 2025). Esses choques externos amplificaram custos operacionais para empresas em reestruturação pós-M&A, exigindo ajustes logísticos e revisão de cadeias de suprimentos e outros processos.

### 2.1 Diagnóstico da situação-problema

Para contribuir no diagnóstico e construção da proposta elaborou-se para este estudo a matriz SWOT da empresa adquirida. A matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), uma das mais antigas e adotadas ferramentas de estratégia. De acordo com Puyt, Lie e Wilderom (2023), esta abordagem se revela um instrumento de gestão estratégica essencial para o diagnóstico detalhado do cenário interno e externo de uma organização, permitindo a



identificação de seus pontos fortes (strengths), fracos (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats).

Tabela 1. Matriz SWOT

<b>Categoria</b>	<b>Evidência</b>	<b>Referencial teórico</b>
Forças	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Marca consolidada;</li><li>▪ Qualidade técnica diferenciada;</li><li>▪ Mão de obra técnica qualificada;</li><li>▪ Carteira de clientes;</li><li>▪ Unidades móveis de atendimento;</li></ul>	São fatores internos (controláveis) que apoiam as organizações a alcançar sua missão (Dyson, 2004).
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sistema ERP;</li><li>▪ Sistema para folha de pagamento;</li><li>▪ Canais de comunicação interno;</li><li>▪ Centralização para tomada de decisões;</li><li>▪ Logística de porte para unidade fabril;</li></ul>	São fatores internos (controláveis) que obstruem as organizações de alcançar sua missão (Dyson, 2004).
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Demanda de mercado em alta;</li><li>▪ Serviço qualificado com rentabilidade;</li><li>▪ Implantação de novo ERP com módulo de folha de pagamento;</li><li>▪ Reestruturação organizacional;</li><li>▪ Fortalecimento da marca com o M&amp;A;</li></ul>	São fatores externos (incontroláveis) que permitem às organizações alcançar sua missão (Dyson, 2004).
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conflito cultural;</li><li>▪ Centralização para tomada de decisões;</li><li>▪ Limitação de capacidade instalada da unidade fabril;</li><li>▪ Governança corporativa e compliance;</li></ul>	São fatores externos (incontroláveis) que impedem as organizações de cumprir sua missão (Dyson, 2004).

Fonte: Autores (2025).

A organização investigada destaca-se no setor de manutenção industrial por apresentar uma combinação de pontos fortes que sustentam sua posição competitiva, que, segundo Dyson (2004), são fatores internos (controláveis) que apoiam as organizações a alcançar sua missão. Possui uma marca consolidada, reconhecida pela credibilidade e tradição no mercado com mais de 40 anos de atuação; oferece qualidade técnica diferenciada, desenvolvida pelo sócio fundador com técnicas aprimoradas quando comparada as concorrentes do mercado. Ademais, a empresa conta com mão de obra técnica altamente qualificada, capaz de atender demandas complexas com agilidade e precisão e mantém uma carteira de clientes diversificada e estratégica, o que garante estabilidade financeira e oportunidades de novos negócios. Outro diferencial da companhia, são as unidades móveis de atendimento, proporcionando rapidez e eficiência na prestação de serviços *in loco*.

Como oportunidades, a empresa identifica fatores externos que, segundo Dyson (2004), permitem à organização alcançar sua missão, como a alta demanda de mercado e a possibilidade de expansão., a empresa encontra-se em um cenário favorável, marcado por uma alta demanda de mercado, que impulsiona a busca por soluções técnicas qualificadas oferecendo amplas oportunidades de expansão, e a prestação de um serviço qualificado possui uma alta rentabilidade, proporcionando um crescimento sustentável. Para comportar o crescimento, é fundamental a implantação de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) confiável o qual a companhia fechou uma parceria recente para sua implantação em conjunto com o módulo de folha de pagamento. A reestruturação da estrutura organizacional, promovida no contexto pós-M&A, possibilita a modernização da gestão e a adoção de práticas corporativas mais profissionais, enquanto o fortalecimento da marca decorrente da aquisição potencializa a capilaridade comercial e a confiança dos clientes, ampliando o alcance e a competitividade da empresa no mercado.



A empresa enfrenta fraquezas que, na definição de Dyson (2004), são fatores internos que obstruem o alcance de sua missão. Dentre elas citam-se as limitações dos sistemas ERP e de folha de pagamento, que apresentam baixa integração e dificultam o controle ágil das informações financeiras e de recursos humanos. Além disso, os canais de comunicação interna são insuficientes e geram falhas na disseminação de informações pós-M&A. Essas insuficiências promovem o conhecido silêncio organizacional definido por Morrison e Milliken (2000) como uma resposta racional e coletiva a um ambiente percebido como inseguro e indiferente à voz dos colaboradores, o que impede a organização de detectar erros, aprender e se adaptar eficazmente às mudanças. A centralização excessiva das tomadas de decisão concentra o poder nas instâncias superiores da *holding* em São Paulo (grupo que realizou a aquisição), o que pode retardar a agilidade e a flexibilidade necessárias para responder rapidamente às demandas do mercado. Por fim, a logística de grande porte necessária para atender à unidade fabril apresenta complexidade operacional, elevando custos e exigindo melhorias na gestão do fluxo de materiais de grande porte recebidos dos clientes.

A empresa enfrenta ameaças que podem comprometer sua eficiência e o crescimento sustentável, que, na concepção de Dyson (2004), são fatores externos (incontroláveis) que impedem as organizações de cumprir sua missão. Ocasionalmente, o conflito cultural, especialmente em processos de integração pós-aquisição, pode gerar resistência interna, dificultando a harmonização de valores e práticas entre as equipes. A centralização excessiva das tomadas de decisões é uma fraqueza atual e que pode gerar ameaças maiores no projeto de expansão da companhia. Além disso, a limitação da capacidade instalada da unidade fabril impõe restrições à expansão da produção e ao atendimento de novos contratos para serviços internos, podendo resultar em perda de oportunidades comerciais. Por fim, falhas na governança corporativa e nos mecanismos de *compliance* expõem a empresa a riscos, tornando essencial o fortalecimento dessas áreas para assegurar transparência, controle e conformidade regulatória.

No contexto de M&A, Barbarini (2024) afirma que a centralização decisória é um fator de incompatibilidade, pois inibe o fluxo informacional e a cocriação de sentido por parte dos colaboradores. Isso pode resultar em um choque de realidade e na percepção de perda de agilidade levando à resistência à mudança por parte dos funcionários. Em contraste, o sucesso na integração pós-aquisição é essencial para o sucesso da transação, exigindo uma capacidade organizacional de gerenciar a tomada de decisões de forma dinâmica e flexível (Siddiqui, 2019).

As incompatibilidades geradas pela centralização decisória e pela perda de agilidade, conforme aponta Barbarini (2024), frequentemente culminam em um fenômeno crítico para o sucesso da integração: o silêncio organizacional. O silêncio organizacional consiste na retenção coletiva de opiniões e preocupações pelos colaboradores e emerge não de decisões individuais isoladas, mas de um clima corporativo que, especialmente após uma transição de gestão, pode desencorajar a expressão aberta de ideias e críticas (Morrison & Milliken, 2000). Convém destacar que a organização adquirida apresentava características típicas de empresas familiares, como a forte influência da família fundadora na gestão e no controle estratégico, aspecto apontado por Anderson e Reeb (2003) como central para esse tipo de organização. Essa configuração frequentemente está associada a estruturas de poder mais concentradas e à predominância de práticas informais de governança, o que pode comprometer a clareza na divisão de responsabilidades entre áreas.

Com a aquisição, instaurou-se um choque cultural impulsionado pela introdução de práticas corporativas mais estruturadas. Para suavizar os efeitos da mudança cultural, a nova administração adotou novas estratégias de satisfação interna para os funcionários. Ainda assim,



a transição encontrou resistência, especialmente diante da formalização de processos e mudanças em políticas de recursos humanos, como a gestão de horas extras e férias.

### 3. METODOLOGIA

Para tal, adotou-se como metodologia o estudo de caso único (YIN, 2015), cuja coleta de dados combinou duas técnicas: (1) análise documental de relatórios gerenciais, planilhas de desempenho e documentos corporativos; e (2) observação participante pelo primeiro autor, que atuou como gestor administrativo da unidade durante o processo.

### 4. RESULTADOS OBTIDOS

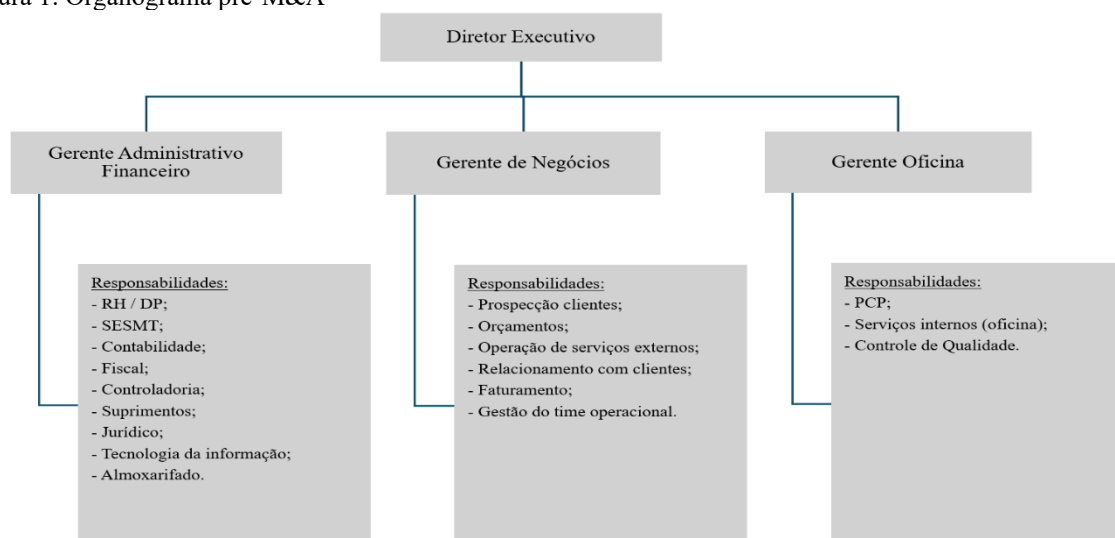
Para a apresentação da intervenção proposta, o conteúdo está organizado em três tópicos principais: reestruturação do organograma, cultura organizacional e governança corporativa, com o objetivo de evidenciar as principais etapas envolvidas no processo de reestruturação decorrente da operação de M&A.

#### 4.1 REESTRUTURAÇÃO DE ORGANOGRAMA

Após um processo de M&A, a revisão do organograma da empresa adquirida é fundamental para garantir uma integração eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos da nova estrutura corporativa. Esse mapeamento detalhado permite identificar funções-chave, sobreposições de cargos, lacunas de competências e potenciais líderes que podem contribuir para o sucesso da integração. Além disso, a análise do organograma facilita a tomada de decisões quanto à retenção de talentos, realocação de equipes e reestruturação de departamentos, minimizando riscos de conflitos internos e promovendo uma transição mais harmoniosa entre as culturas organizacionais envolvidas.

A Figura 1 apresenta o organograma da empresa adquirida antes da reestruturação, evidenciando sua estrutura organizacional original representando o nível gerencial com algumas interfaces com a diretoria executiva.

Figura 1. Organograma pré-M&A

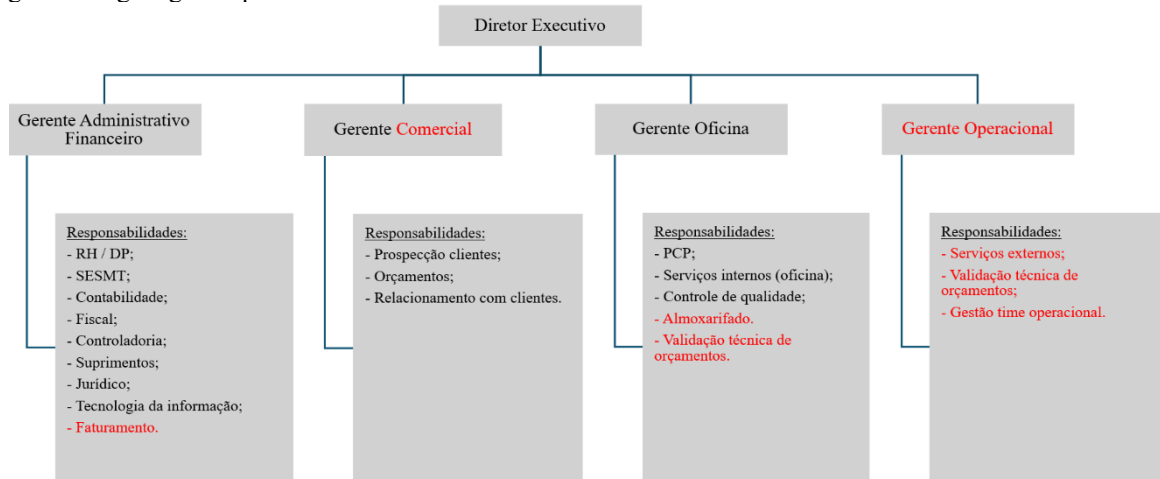


Fonte: Dados da pesquisa (2025).



Já a Figura 2 mostra o organograma da empresa após a reestruturação, refletindo as mudanças implementadas no novo modelo de gestão. Destaca-se especialmente as mudanças relacionadas a estrutura comercial e operacional.

Figura 2. Organograma pós-M&A



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A empresa adquirida centralizava toda sua venda e a operacionalização dos serviços externos no mesmo gestor, o gestor de negócios, o qual era responsável pelo relacionamento com o cliente, venda, elaboração de orçamento, execução do serviço e faturamento do serviço executado. Diante disso, ao analisar o cenário foi identificada a necessidade de realizar algumas reestruturações no organograma, no qual distinguiu-se a equipe de vendas da equipe operacional com a entrada de um novo gestor operacional. Assim, o gestor de negócios foi realocado para a função de gestor comercial, responsável pela venda e relacionamento com o cliente, enquanto o novo gestor ficou responsável pela operacionalização dos serviços externos.

As áreas operacionais de serviços internos e externos, passaram a validar tecnicamente todo orçamento elaborado antes da apresentação ao cliente, para garantir entrega do serviço conforme o orçamento apresentado, evitando atrasos, falhas técnicas e prejuízos a uma das partes. Outro ponto importante, foi a realocação do faturamento para estrutura do gestor administrativo, garantindo maior governança no processo e facilitando a gestão do fluxo de caixa. Por fim, a estrutura de almojarifado foi realocada ao gestor da oficina, por questão de logística e estrutura do campo fabril, ficando com o gestor administrativo a criação de indicadores e fluxo de compras com alçadas de aprovação para garantir a conformidade do estoque.

A descentralização comercial-operacional segue o princípio de diferenciação horizontal de Mintzberg (1983), que, é ilustrado pela forma divisionalizada das corporações, onde as divisões são totalmente responsáveis por operar seus negócios individuais. Essa estrutura visa reduzir a interdependência entre funções ao permitir que a uma única unidade libere-se da necessidade de peneirar e compreender dados operacionais de negócios diversos, controlando as divisões principalmente por meio de sistemas que medem o desempenho financeiro. Contudo, Mintzberg (1983) adverte que a ênfase excessiva no desempenho financeiro pode



comprometer a integração organizacional e limitar a capacidade da empresa de responder de forma eficaz a demandas sociais mais amplas.

## 4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional representa o conjunto de valores, crenças, práticas e comportamentos que definem a identidade de uma empresa e orientam a forma como seus colaboradores interagem entre si e com o ambiente externo (Schein, 1985). Em uma perspectiva contemporânea, a cultura organizacional é um sistema de controle social, emerge de um sistema de valores e crenças que, ao interagir com a estrutura formal, cria um conjunto de normas comportamentais. Essas normas, quando amplamente compartilhadas (consenso) e fortemente defendidas (intensidade) pelos membros, atuam para moldar as atitudes e guiar os comportamentos de forma coesa, garantindo a coordenação e o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização (Chatman & O'Reilly, 2016).

Na visão de Chatman e O'Reilly (2016), a cultura organizacional funciona como um potente sistema de controle social que, por meio de normas comportamentais intensamente compartilhadas, influencia diretamente a motivação, o engajamento e a produtividade das equipes. Ao criar um alinhamento sobre como as coisas são feitas, a cultura reduz a ambiguidade e aumenta a coordenação, impactando a reputação e, crucialmente, a capacidade de adaptação da organização. Em processos de M&A, como destacam Cartwright e Cooper (1995a, 1995b), a colisão entre dois sistemas de controle social distintos pode gerar fontes significativas de tensão e resistência, sendo fundamental para o sucesso ou fracasso da integração. Stahl e Voigt (2008) complementam que a compatibilidade cultural influencia significativamente o desempenho pós-fusão, sobretudo na gestão de pessoas, tomada de decisão e alinhamento estratégico, podendo o impacto variar em diferentes dimensões do desempenho (ex.: sinergias operacionais vs. valor acionário). Assim, compreender e respeitar as diferenças culturais entre as empresas envolvidas é essencial para evitar conflitos, promover a integração e garantir o sucesso da nova estrutura unificada.

A empresa adquirida possuía uma gestão familiar, extremamente centralizada, sem processos definidos e sem matriz de responsabilidade dos setores e cargos. Os fundadores possuíam uma vivência próxima aos colaboradores, no âmbito de convivência e confraternizações, mas não quando se tratava de assuntos da empresa, como novos clientes, projetos, desenvolvimento de colaboradores, metas anuais e não possuía canais oficiais de comunicação. Informações acerca da empresa não eram tratadas de forma transparente aos demais colaboradores, dentre elas, metas ligadas ao programa de participação dos resultados a todos os colaboradores.

Após a compra, houve um choque cultural significativo, com o início da criação de processos e políticas corporativas; matriz de responsabilidades; planejamento e reuniões semanais com gestores e com reportes mensais ao investidor; desenvolvimento de novas lideranças; canais de comunicação; dentre outros. As metas da empresa que impactavam no programa de participação de resultados passaram a ser compartilhados de forma transparentes e apresentadas mensalmente aos colaboradores.

Para amenizar o impacto da mudança cultural, a nova gestão manteve e aperfeiçoou práticas que promoviam proximidade entre os colaboradores, como confraternizações, celebrações de aniversariantes do mês, reconhecimento público por parte de clientes e a manutenção da proximidade entre líderes e equipes. Essa abordagem se alinha à estratégia de dualidade cultural, descrita por Birkinshaw et al. (2002), em que elementos simbólicos e relacionais da cultura original são preservados para manter o engajamento e a identidade do grupo, enquanto novos sistemas e estruturas são gradualmente introduzidos.



No entanto, mesmo com esses esforços de continuidade cultural, observou-se resistência por parte de alguns colaboradores, especialmente diante da implementação de novas políticas organizacionais, como a formalização de processos administrativos e operacionais, controle mais rígido de horas extras e mudanças nos critérios de concessão de férias. Esse tipo de tensão é comum nos processos de integração cultural, conforme apontam Cartwright e Cooper (1995b), que destacam a importância de gerir simultaneamente os aspectos hard (sistemas, políticas) e soft (valores, símbolos e relacionamentos) da cultura organizacional durante fusões e aquisições.

Com o intuito de minimizar a resistência e fortalecer a nova cultura na unidade adquirida, a empresa desenvolveu uma gestão mais participativa e transparente para aproximar os colaboradores; intensificou os canais de comunicação; buscou reforçar a apresentação da missão, visão e valores aos colaboradores e diferentes *stakeholders*; criou um programa de desenvolvimento de novas lideranças e integração dos novos funcionários. Essas mudanças foram bem recebidas.

#### 4.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança corporativa é o processo pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo um conjunto de mecanismos, normas, estruturas e processos que regulam as relações entre sócios, conselho de administração, diretoria executiva e demais partes interessadas (IBGC, 2025). Seu objetivo central é assegurar a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa, promovendo o alinhamento de interesses e a perenidade organizacional por meio de uma gestão eficiente, ética e sustentável (IBGC, 2025).

Após um processo de M&A, a governança corporativa torna-se ainda mais importante, pois ajuda a integrar as estruturas de gestão das empresas envolvidas, minimizando conflitos e alinhando objetivos estratégicos. Também há a necessidade de integrar estruturas, alinhar culturas organizacionais e mitigar riscos decorrentes da assimetria de informações e da transição de controle (Aguilera & Crespi-Cladera, 2016).

A reestruturação da unidade adquirida, incluindo a revisão do organograma, a implementação de novos processos e políticas, a criação de indicadores e a gestão de resultados, além da implantação de sistemas para gestão e armazenamento de dados, está diretamente vinculada à construção de um processo de governança corporativa, com a finalidade de fortalecer a unidade local e promover seu crescimento sustentável. Essa estruturação visa, sobretudo, garantir maior segurança jurídica e estratégica ao grupo empresarial como um todo (Tricker, 2019). Porém, a empresa adquirida é controlada pela investidora, a qual obtém a integralidade do seu capital social em um único sócio, e centralizado a tomada de decisões. Durante o ano de 2024, a controladora passou por exemplo, por uma reestruturação no seu quadro de *C-levels* (cargos executivos de alto nível como CEO, CFO...), todavia, a criação de um conselho administrativo ainda é um desafio a ser construído quando analisado no contexto do grupo empresarial para trazer mais segurança ao negócio.

#### 4.4 IMPACTOS DA REESTRUTURAÇÃO PÓS-M&A

O estudo de caso apresentado mostra que o sucesso de um processo de M&A vai muito além da negociação financeira e da integração operacional. A reestruturação organizacional pós-aquisição demanda uma abordagem estratégica, que envolve desde a revisão do organograma até a implementação de práticas sólidas de governança corporativa e a gestão cuidadosa da cultura organizacional. No caso analisado, a implementação de sistemas, a



padronização de procedimentos e políticas internas; e o fortalecimento dos canais de comunicação contribuíram para maior eficiência, engajamento e alinhamento entre as equipes.

Os impactos da reestruturação organizacional podem ser observados em diversos aspectos operacionais e financeiros da empresa adquirida. A Tabela 2 apresenta dois indicadores-chave comparando o desempenho antes e depois do processo M&A. Destacam-se a redução significativa nas glosas contratuais e o aumento no faturamento semestral, ambos associados a ajustes estratégicos na gestão interna.

Tabela 2. Indicadores-chave pré e pós-intervenção

Indicador	Varição	Fator Crítico
Glosas contratuais	↓37%	Centralização do faturamento sob gestão financeira
Faturamento semestral	↑26%	Separação funções comerciais/operacionais

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A redução de glosas decorreu da auditoria centralizada nas medições de serviços. O crescimento do faturamento reflete a especialização da equipe comercial, liberta de tarefas operacionais. O engajamento ampliou-se após revisão do programa de participação nos resultados pois metas passaram a ser divulgadas mensalmente, com critérios claros para benefícios de assiduidade (ex.: não penalizar atrasos por treinamentos de segurança).

Apesar dos ganhos iniciais, o projeto enfrentou uma ruptura crítica. A resistência do CEO proprietário à descentralização levou à saída de executivos *C-level* e do gestor-pesquisador. Este evento expôs um *gap* teórico-prático, pois mesmo com evidências de eficiência (Tabela 2), a governança falhou ao não converter ganhos operacionais em adesão estratégica da controladora. A limitação temporal também impediu avaliar a sustentabilidade do modelo.

O caso apresentado da intervenção pós-M&A na empresa investigada contribui para as dimensões tecnológica e social, alinhando-se aos desafios de reestruturação empresarial em contextos de aquisição. Tecnicamente, o modelo implementado sintetiza três pilares inter-relacionados: (1) a reestruturação organizacional baseada na diferenciação horizontal (Mintzberg, 1983), que descentralizou funções comerciais e operacionais, reduzindo interdependências; (2) a mudança de cultura com adoção de sistemas de controle, de indicadores de desempenho, fluxos de aprovação hierárquica e implementação de módulos integrados de ERP; e (3) mecanismos de *compliance* para gestão de riscos garantindo conformidade regulatória e transparência decisória. Essa abordagem configura um modelo de governança adaptável a pequenas e médias industriais brasileiras, conforme defendido por Aguilera e Crespi-Cladera (2016), na qual a flexibilidade estrutural integra culturas organizacionais distintas sem comprometer a identidade corporativa.

Socialmente, a intervenção evidencia as transformações ao combinar preservação cultural com inovação gerencial. A estratégia de ambidestria cultural (Gibson & Birkinshaw, 2004) preservou elementos identitários-chave, como rituais de confraternização e reconhecimento, enquanto implementava sistemas formais de governança. Essa abordagem mitigou o choque institucional decorrente do encontro entre lógicas organizacionais divergentes (Thornton et al., 2012), fenômeno que desencadeia crises de legitimidade quando práticas arraigadas são desestabilizadas. A transparência nas metas e os canais estruturados de diálogo reduziram o silêncio organizacional (Morrison & Milliken, 2000), neutralizando barreiras à eficiência operacional durante a transição pós-aquisição.



A replicabilidade do modelo reside em sua capacidade de equilibrar rigor técnico e sensibilidade cultural. Para empresas familiares a transição para estruturas profissionalizadas exige não apenas ajustes processuais, como a matriz de responsabilidades e sistemas de controle, mas também a valorização de capital dos símbolos pré-existente (Anderson & Reeb, 2003). Conforme Cartwright e Cooper (1995b), a integração bem-sucedida em M&A depende da gestão simultânea de aspectos hard (sistemas) e soft (valores), princípio que norteou a intervenção. Por fim, a adoção de mecanismos de governança e *compliance* fortaleceu o controle, a transparência e a confiança dos *stakeholders*; juntamente com o comprometimento das lideranças e o alinhamento estratégico que são fatores determinantes para o êxito da reestruturação.

Assim, conclui-se neste estudo, que o sucesso da reestruturação organizacional pós-M&A vai além da implementação de novas estruturas, sistemas e processos, sendo fundamentalmente determinado pela capacidade da gestão controladora em aderir à nova cultura de governança. Conclui-se ainda que, mesmo diante de ganhos operacionais positivos como a descentralização e da transparência, a desigualdade entre o modelo de gestão proposto e a resistência do *ownership* em delegar o poder decisório resultou em uma ruptura, comprometendo a continuidade e a sustentabilidade do projeto. Ademais, evidencia-se que, para empresas familiares ou estruturas com controle centralizado, o alinhamento cultural e estratégico da alta liderança não é apenas um fator de sucesso, mas uma condição indispensável à viabilidade de longo prazo da integração pós-aquisição.

## REFERÊNCIAS

- Aguilera, R. V., & Crespi-Cladera, R. (2016). Global corporate governance: On the relevance of firms' ownership structure. *Journal of World Business*, 51(1), 50–57. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.003>
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301–1327. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Andrade, A., & Rossetti, J. P. (2011). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências* (596 p.). Atlas.
- Banco Central do Brasil. (2024). *Copom eleva a taxa Selic para 12,25 % a.a.* [Press release]. <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/20457/nota>
- Banco Central do Brasil. (2025). *Taxas de câmbio – Dólar americano (venda) – fim de período* [Conjunto de dados]. Portal de Dados Abertos. <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/historicocotacoes>
- Barbarini, A. C., Morita, M., & Kussano, W. S. (2024). A influência da liderança em processos de mudança organizacional em contextos de fusões e aquisições: A experiência de uma empresa do segmento de tecnologia. In *Anais do XXVII Seminários em Administração (SemeAd)*. São Paulo, SP: Universidade de São Paulo. ISSN: 2177-3866. <https://login.semead.com.br/27semead/anais/arquivos/1024.pdf>
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2002). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395–425. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00186>
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1995a). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: Integrating people and cultures* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1995b). Organizational marriage: “Hard” versus “soft” issues? *Personnel Review*, 24(3), 32–42. <https://doi.org/10.1108/00483489510089632>



- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*. <https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf>
- Cummins, J. D., Klumpes, P., & Weiss, M. A. (2015). Mergers and Acquisitions in the Global Insurance Industry: Valuation Effects. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 40(3), 444–473. <http://www.jstor.org/stable/24736591>
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631–640. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6)
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Harford, J. (2005). What drives merger waves? *Journal of Financial Economics*, 77(3), 529–560. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.05.004>
- Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B. (1991) *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*. Free Press, New York. [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/Inseadwp1992/92-04.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1992/92-04.pdf)
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2025). *Governança corporativa*. <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2025). *IPCA em dezembro vai a 0,52 % e acumula 4,83 % em 2024* [Release]. Agência de Notícias IBGE. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/42416-ipca-em-dezembro-vai-a-0-52-e-acumula-4-83-em-2024>
- KPMG. (2025, fevereiro). *Pesquisa Fusões e Aquisições 2024 – 4º trimestre*. <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2025/02/pesquisa-fusoes-aquisicoes-2024-4-trimestre.html>
- MINTZBERG, H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983. ISBN: 978-0-13-855270-5
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of the SWOT analysis. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2023, No. 1). Academy of Management. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
- Saxton, T., & Dollinger, M. (2004). Target Reputation and Appropriability: Picking and Deploying Resources in Acquisitions. *Journal of Management*, 30(1), 123–147. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.006>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Siddiqui, M. A. M., & Farooq, A. (2019). Mergers and acquisitions: Failures and causes, an evidence-based approach. *International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations*, 7(2), 147–152. <https://www.researchpublish.com/upload/book/Mergers%20and%20Acquisitions-7402.pdf>
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 1-17. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0270>
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, Volume 3, Issue 3, 1994, Pages 537–556, <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>



- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>
- Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5ª ed.). Bookman.
- Zollo, M. & Singh, H. (2004), Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25: 1233-1256. <https://doi.org/10.1002/smj.426>