

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

VINICIUS IKEDA YOSHIDA

Integração dos processos operacionais e da estrutura organizacional pós-fusão e
aquisição

São Carlos

2024

VINICIUS IKEDA YOSHIDA

Integração dos processos operacionais e da estrutura organizacional pós-fusão e
aquisição

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada
Santos

São Carlos
2024

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES TRABALHOS, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues
Fontes da EESC/USP

Y65i Yoshida, Vinicius Ikeda
Integração dos processos operacionais e da estrutura organizacional pós-fusão e aquisição / Vinicius Ikeda Yoshida; orientador Fernando César Almada Santos. -- São Carlos, 2024.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2024.

1. Fusão e aquisição. 2. Integração. 3. Modus operandi. 4. Estrutura organizacional. I. Título.

Elaborado por Elena Luzia Palloni Gonçalves – CRB 8/4464

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Vinicius Ikeda Yoshida
Título do TCC: Integração dos processos operacionais e da estrutura organizacional pós-fusão e aquisição
Data de defesa: 27/06/2024

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Fernando César Almada Santos (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Walther Azzolini Junior	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Assistente Diego Rorato Fogaça	Aprovado
Instituição: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia	

Presidente da Banca: **Professor Associado Fernando César Almada Santos**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais por todo o apoio e infraestrutura que deram em todas as etapas da minha vida. É por causa de vocês que consigo estar onde estou hoje. E, junto deles, também a todos os familiares que fizeram parte do meu crescimento e me deram toda a base necessária e muito mais para mim.

À minha irmã mais velha por todo encorajamento, companheirismo e confiança. Eu sou quem sou hoje por conta de todo seu apoio e amizade.

À minha namorada e melhor amiga, com quem aprendi, amadureci, fui feliz e vivi intensamente nesta última década.

Aos meus amigos que fiz nesses anos de graduação, que são de longe o maior presente que eu poderia receber nesses últimos anos.

E à todos os meus professores com quem tive o prazer de aprender nesses últimos anos, em especial ao meu orientador e professor Fernando César Almada Santos pelos seus ensinamentos, pela sua orientação neste trabalho e pelas ótimas conv ersas que tivemos.

RESUMO

YOSHIDA, V. I. **Integração dos processos operacionais e da estrutura organizacional pós-fusão e aquisição.** 2024. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2024.

A integração dos processos operacionais e da estrutura organizacional em processos pós-Fusão e Aquisição (M&A) é essencial para garantir a criação de valor e alcançar os objetivos estratégicos das empresas envolvidas. Este estudo analisa as diferentes abordagens e desafios na integração de processos e estruturas organizacionais, destacando a importância de uma gestão eficaz da mudança e da comunicação contínua. A partir de uma revisão bibliográfica de abordagem narrativa e baseando-se em estudos recentes, são discutidos métodos de acompanhamento e indicadores de desempenho, como eficiência operacional, satisfação dos funcionários e resultados financeiros. Este trabalho reúne e explica conhecimentos espalhados pela literatura, contribuindo para um entendimento mais completo das abordagens e atividades críticas para uma integração bem-sucedida dos processos e da estrutura organizacional, a partir de um planejamento detalhado e da harmonização de culturas organizacionais.

Palavras-chave: Fusão e aquisição. Integração. Modus operandi. Estrutura organizacional.

ABSTRACT

YOSHIDA, V. I. **Integration of the operational processes and organizational structure post-merger and acquisition.** 2024. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2024.

The integration of the operational processes and organizational structure in post-Merger and Acquisition (M&A) processes is essential to ensure value creation and achieve the strategic objectives of the involved companies. This study analyzes different approaches and challenges in integrating processes and organizational structures, highlighting the importance of effective change management and continuous communication. Based on a narrative literature review and recent studies, methods for monitoring and performance indicators, such as operational efficiency, employee satisfaction, and financial results, are discussed. This work consolidates and elucidates knowledge scattered throughout the literature, contributing to a more comprehensive understanding of the critical approaches and activities for successful integration of processes and organizational structure through detailed planning and the harmonization of organizational cultures.

Keywords: Merger and acquisition. Integration. Modus operandi. Organizational structure.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre tipo de sinergia e onde ela atua para gerar valor.	27
Figura 2 – Estrutura de atividades durante o período pós-fusão.....	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura de atividades durante o período pós-fusão.....	28
Quadro 2 – Atritos e soluções possíveis.....	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	21
2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	23
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	25
3.1 Motivações e Tipos de Fusões e Aquisições.....	25
3.2 Planejamento pré-operação.....	28
3.3 Integração dos Processos Operacionais.....	29
3.4 Integração da Estrutura Organizacional.....	32
3.5 Interação entre a integração dos processos operacionais e da estrutura organizacional.....	35
4 ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS DA INTEGRAÇÃO.....	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

A integração de empresas após processos de fusão e aquisição (M&A), é um tema de crescente relevância no cenário corporativo global. As M&A são frequentemente utilizadas como estratégias de crescimento, permitindo às empresas expandirem a sua presença no mercado, aumentarem sua eficiência operacional e obterem vantagens competitivas. Elas são motivadas por diversos fatores, incluindo a busca por eficiência, ganhos de mercado, sinergias operacionais e fiscais. Sendo que o objetivo primário dessas operações é a criação de valor econômico (GIUSTI, 2000).

A fase de integração pós-fusão, conhecida como *Post-Merger Integration* (PMI), é crucial para a criação de uma nova organização capaz de alcançar os objetivos definidos para a iniciativa de M&A. Esse processo envolve mudanças alinhadas em todos os níveis da arquitetura empresarial, desde os negócios até os sistemas de informação, buscando harmonizar práticas, estruturas e culturas organizacionais das empresas envolvidas.

A integração dos processos operacionais refere-se à unificação dos processos operacionais e procedimentos administrativos das empresas fundidas. Isso inclui a padronização de práticas, a adoção de sistemas de gestão comuns e a harmonização de processos produtivos, buscando maximizar a eficiência e reduzir custos operacionais (OORSCHOT *et al.*, 2022). Por outro lado, a integração da estrutura organizacional envolve a reconfiguração das hierarquias e a redefinição dos papéis e responsabilidades dentro da nova entidade, a fim de eliminar redundâncias e otimizar a funcionalidade organizacional (GIUSTI, 2000).

A complexidade dessa integração é ampliada pelas diferenças culturais entre as empresas, que podem influenciar significativamente a eficácia da fusão. Portanto, a gestão da mudança cultural e a comunicação eficiente são elementos fundamentais para assegurar uma transição suave e bem-sucedida (GROTTO; ANDREASSI, 2022).

Este artigo então tem como finalidade aprofundar-se nos estudos sobre a integração de empresas pós fusão e aquisição. E com um foco nas integrações dos processos operacionais e da estrutura organizacional das empresas, a fim de entender melhor como elas estão

relacionadas, como impactam no resultado da operação e o que se deve fazer para que elas sejam executadas da melhor maneira possível a fim de que o seja gerado o máximo de valor para a organização.

O foco não é detalhar todas metodologias e atividades encontradas na bibliografia, mas sim concentrar informações de diferentes fontes sobre quais são os principais pontos que os responsáveis pela integração devem se atentar para embasar o planejamento e execução da operação. Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo buscar respostas para as seguintes questões:

Como a integração dos processos operacionais pode influenciar o sucesso de uma fusão ou aquisição?

De que maneira a reestruturação organizacional pós-fusão impacta a eficiência e eficácia da nova entidade formada?

2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica executada para este artigo foi através das bases de dado: Web of Science e Google Scholar, dando preferência para estudos mais atuais, publicados a partir dos anos 2000, e utilizando-se das seguintes palavras-chave: *Merger; Acquisition; Integration; Modus Operandi; e Organizational Structure*.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em partes, primeiro buscou-se embasar o estudo com artigos que explicam os diferentes tipos de fusões e aquisições, e as razões que levam empresas a realizá-las. Depois focou-se em entender melhor quais são os primeiros passos a serem tomados para a integração das empresas envolvidas no processo pré-operação, ou seja, antes da união efetiva das companhias. E então aprofundou-se a pesquisa a fim de compreender melhor sobre a integração dos processos operacionais e da estrutura organizacional, contextualizando-se mais sobre essas frentes e buscando na bibliografia quais são os principais pontos de atenção, quais são as atividades mais críticas, as melhores práticas e qual a sua relevância no sucesso da operação.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Motivações e Tipos de Fusões e Aquisições

As motivações para M&As são variadas e podem ser categorizadas em motivos estratégicos, financeiros e organizacionais. Motivações estratégicas incluem a expansão de mercado, acesso a novos clientes e geografias, e a obtenção de capacidades tecnológicas ou de *know-how* específicas (GIUSTI, 2000). Motivações financeiras podem envolver a criação de valor para os acionistas através de economias de escala, aumento de receita ou diversificação de risco (MCKINSEY & COMPANY, 2010). Por fim, motivações organizacionais podem incluir a necessidade de reestruturação organizacional e a melhorias de eficiência (OORSCHOT *et al.*, 2022).

Uma outra abordagem para a categorização das motivações por trás das fusões e aquisições são (GIUSTI, 2000; WESTON; COPELAND, 1995):

1. **Eficiência gerencial:** A aquisição de uma empresa com desempenho gerencial inferior por uma empresa com gestão superior pode melhorar o desempenho da empresa adquirida;
2. **Informação:** Empresas que são subvalorizadas devido à falta de informações sobre suas capacidades e recursos, ao serem avaliadas mais profundamente em razão do interesse de aquisição e terem algumas de suas informações divulgadas para o mercado, poderia ocasionar em um aumento do valor de mercado das ações da empresa e também da pressão dos investidores para que ela alcance o seu potencial;
3. **Problemas de agência:** A falta de governança eficaz pode levar à auto indulgência gerencial, que pode ser corrigida através da possibilidade da compra da empresa, elevando o desempenho dos gerentes e consequentemente da empresa;
4. **Poder de mercado:** Fusões podem aumentar o poder de mercado das empresas, aumentando os níveis de produção, reduzindo as despesas e permitindo ganhos de escala; e

5. **Benefícios fiscais:** Utilização de créditos fiscais e outros benefícios fiscais decorrentes da fusão.

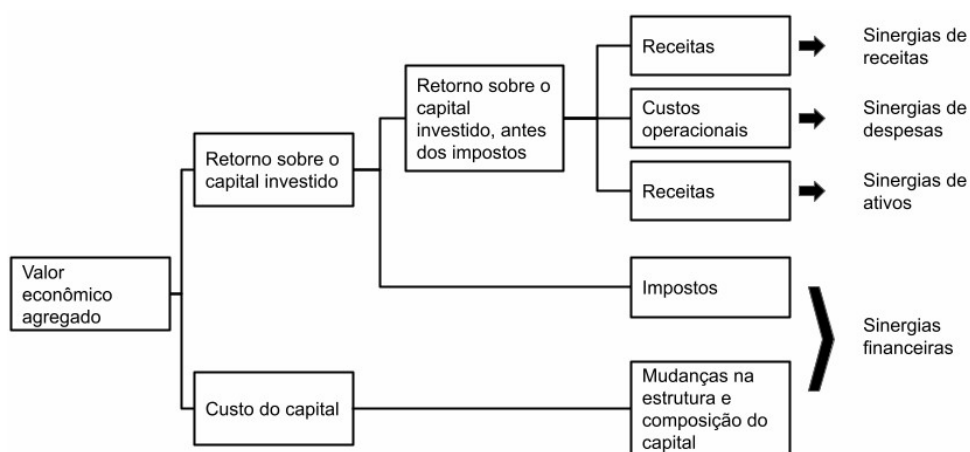
A partir dessas diferentes motivações e objetivos, podemos dividir as fusões e aquisições em diferentes categorias (COSTA; FERREIRA; PEREIRA, 2021; GIUSTI, 2000; MCKINSEY & COMPANY, 2010; OORSCHOT *et al.*, 2022):

1. **Fusões horizontais:** Ocorrem entre empresas que operam no mesmo setor e competem diretamente entre si. O objetivo principal é aumentar a participação de mercado e obter economias de escala. Exemplos incluem fusões entre bancos ou empresas de tecnologia que oferecem produtos semelhantes;
2. **Fusões verticais:** Envolvem empresas que operam em diferentes estágios da cadeia de valor de uma mesma indústria. O objetivo é melhorar a eficiência e a coordenação entre os processos produtivos. Por exemplo, uma fabricante de automóveis que adquire uma empresa fornecedora de peças;
3. **Fusões conglomeradas:** Ocorrências entre empresas de setores distintos, sem relação direta entre seus produtos ou mercados. O objetivo pode ser diversificação de riscos ou expansão para novos mercados. Um exemplo seria uma empresa de alimentos adquirindo uma rede de hotéis
4. **Aquisições de expansão de mercado:** Focadas em aumentar a presença geográfica ou o alcance de mercado da empresa adquirente. Isso pode incluir a entrada em novos mercados regionais ou internacionais; e
5. **Aquisições de competências:** Motivadas pela necessidade de adquirir novas tecnologias, *know-how* ou capacidades específicas que a empresa adquirente não possui. Esse tipo de aquisição é comum em setores de alta tecnologia.

As sinergias neste contexto se referem à habilidade da empresa resultado de uma fusão ou aquisição ser uma maior geradora de valor do que as companhias que foram unidas eram individualmente (GIUSTI, 2000). Há diferentes tipos de sinergia que podem ser capturadas a depender da motivação e objetivo do M&A (OORSCHOT *et al.*, 2022). Giusti (2000) as categoriza em quatro tipos principais de acordo com onde elas atuam (Figura 1):

1. **Sinergias de receitas:** Resultam do aumento das vendas através da combinação das empresas, podendo incluir a racionalização de políticas de preços e a expansão para novos mercados;
2. **Sinergias de despesas:** Referem-se à redução de custos através da eliminação de funções redundantes e aumento da eficiência operacional;
3. **Sinergias de ativos:** Envolvem a otimização do uso dos ativos existentes, resultando em menores custos unitários e melhor utilização de recursos; e
4. **Sinergias financeiras:** Incluem a melhoria da estrutura de capital e a utilização eficiente de créditos fiscais.

FIGURA 1 - Relação entre tipo de sinergia e onde ela atua para gerar valor.



Fonte: Giusti (2000, p.19).

E cada uma destas sinergias são buscadas e geradas com mais frequência de acordo com a categoria de fusão visada pelas empresas (GIUSTI, 2000). Esta relação pode ser observada no Quadro 1.

QUADRO 1: Tipo de integração *versus* tipo de sinergia.

Tipo de integração	Sinergias de receitas	Sinergias de despesas	Sinergias de ativos	Sinergias financeiras	Outras sinergias
Horizontal	Aumento de vendas de produtos complementares	Redução de custos de produção devido ao aumento de escala	Não específico para este tipo de integração	Não específico para este tipo de integração	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades: Melhoria de técnicas operacionais e eliminação de funções redundantes - Tecnologia: Implementação de tecnologias que melhoram processos e produtos
Vertical	Acesso a novos mercados através da integração de distribuição	Redução de desperdício e melhor utilização de subprodutos	Não específico para este tipo de integração	Não específico para este tipo de integração	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos Específicos: Conhecimento aprofundado sobre novos mercados e clientes - Processos: Melhoria da coordenação entre diferentes estágios da cadeia de valor
Conglomerada	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Contribuições fiscais e de fluxo de caixa para melhoria do resultado da empresa-mãe	<ul style="list-style-type: none"> - Relações Estratégicas: Criação de novas parcerias e alianças - Valor ao Consumidor: Expansão de novos produtos e serviços para clientes existentes

Fonte: Autoria própria

3.2 Planejamento pré-operação

Giusti (2000) destaca a importância das seguintes análises que serão utilizadas para identificar e posteriormente capturar as oportunidades de sinergias identificadas, e definir as metas dos indicadores a fim de medir o andamento e resultado da integração:

1. **Análise estratégica:** Avaliar o alinhamento estratégico das empresas envolvidas e identificar oportunidades e desafios no ambiente competitivo e regulatório;
2. **Análise das deficiências:** Identificar áreas que necessitam de melhorias e possíveis sobreposições entre as empresas;
3. **Análise financeira:** Quantificar o valor econômico gerado pela fusão e analisar as fontes de financiamento necessárias para a operação; e
4. **Análise dos recursos humanos:** Considerar os fatores culturais e organizacionais que podem influenciar a integração pós-fusão.

De acordo com Giusti (2000), estas análises sobre os principais pilares do negócio são essenciais para garantir o sucesso da operação e que o potencial valor previsto seja gerado. Elas não só embasam a integração quanto aos objetivos a serem alcançados, mas também em relação a identificação de pontos de riscos e melhorias que devem ser levados em conta no planejamento de todo o processo.

3.3 Integração dos Processos Operacionais

A integração dos processos operacionais após uma fusão ou aquisição visa alinhar e unificar os processos operacionais das empresas envolvidas. Esta etapa é essencial para garantir que as operações fluam de maneira eficiente e que os benefícios planejados da fusão sejam realmente capturados. De acordo com Giusti (2000), a principal motivação para M&A é a geração de valor econômico, que frequentemente se materializa através de sinergias operacionais, como a redução de custos e a otimização de processos.

Para o processo pós-operação é crítico uma comunicação bem feita e recebida por todas as partes interessadas, que todos estejam alinhados no objetivo e plano de captura de valor através da integração das empresas. Além disso, é de extrema importância a capacidade e eficiência da gerência em conseguir conduzir a integração ao mesmo tempo das atividades regulares do cargo. Para analisar quais são as atividades principais que devem ser realizadas nesta parte da integração, Giusti (2000) propõe a seguinte estrutura apresentada na Figura 2.

FIGURA 2: Estrutura de atividades durante o período pós-fusão.



Fonte: Giusti (2000, p.12).

Grotto e Andreassi (2022) ressaltam a importância da gestão do conhecimento na integração dos processos operacionais. A transferência eficaz de conhecimento entre as empresas envolvidas facilita a unificação de processos e a adoção de melhores práticas operacionais, contribuindo para a eficiência e inovação contínua.

Entretanto, Orsi (2006) aponta que a execução de programas de gestão de conhecimento pode causar ansiedade dentro da organização, seja pelo questionamento do nível atual de organização das informações ou então pelo movimento de importar novos conhecimentos para a empresa, que podem ser causar reações defensivas dos colaboradores. Ele cita uma lista de fatores que podem atrapalhar a transferência de conhecimento, como pode-se visualizar no Quadro 2, junto de possíveis soluções para cada tipo de atrito.

Lace (2022) destaca a integração de Sistemas de Informação (SI) como um fator habilitador chave para o sucesso da PMI. As decisões sobre a integração de SI devem estar alinhadas com os objetivos gerais da PMI e considerar o contexto específico da M&A. Isso inclui a avaliação das arquiteturas de SI existentes e a tomada de decisões informadas sobre a consolidação e harmonização dos sistemas, visando suportar as operações de negócios de forma eficiente.

QUADRO 2 - Atritos e soluções possíveis.

Atrito	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência de conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferência
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de ideias
Crenças de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do "não inventado aqui"	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento. a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração. não há perda de status por não se saber de tudo

Fonte: Davenport e Prusak (1998) e Orsi (2006).

Costa, Ferreira e Pereira (2021) apontam que a falta de expertise em SI e a pressão de tempo são desafios comuns que podem comprometer a eficácia da integração. Para mitigar esses desafios, é crucial envolver *stakeholders* relevantes que possuam conhecimento tácito sobre os processos e sistemas das empresas envolvidas. A utilização de práticas de engenharia de requisitos, arquitetura empresarial e gestão do conhecimento pode facilitar a tomada de decisões informadas e alinhadas com os objetivos da PMI.

Uma abordagem gradual e adaptativa na integração operacional tende a ser mais eficaz. A implementação deve considerar a compatibilidade tecnológica, a capacidade de adaptação dos sistemas existentes e a necessidade de treinamento dos funcionários para novos processos e tecnologias (ZHANG *et al.*, 2023). A utilização de metodologias ágeis pode facilitar a integração, permitindo ajustes rápidos e respostas aos desafios emergentes (GIUSTI, 2000).

A integração dos processos operacionais entre as empresas pode ser facilitada por meio de abordagens estruturadas de gestão do conhecimento e treinamento intensivo, garantindo a continuidade das operações (GIUSTI, 2000). A harmonização dos processos operacionais é crucial para minimizar interrupções e maximizar a eficiência. As estratégias a serem adotadas incluem:

Mapeamento de processos: Identificação e mapeamento de todos os processos operacionais existentes nas empresas integradas para determinar redundâncias e áreas de sinergia;

Padronização de procedimentos: Desenvolvimento e implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) aplicáveis de forma uniforme em toda a organização; e

Capacitação contínua: Oferta de treinamentos contínuos aos funcionários para assegurar que todos estejam alinhados com os novos processos operacionais.

Os principais riscos na integração dos processos operacionais incluem a perda de eficiência devido a conflitos operacionais e a dificuldade de unificar sistemas tecnológicos diferentes. Para mitigar esses riscos, recomenda-se a criação de equipes de integração mistas, compostas por membros das empresas envolvidas, e a implementação de um plano de integração detalhado, que inclua metas claras e cronogramas (ZHANG *et al.*, 2023).

Além disso, é crucial garantir a comunicação eficaz e contínua entre todas as partes envolvidas. A transparência no compartilhamento de informações e o feedback regular podem ajudar a identificar e resolver problemas rapidamente (GIUSTI, 2000). Grotto e Andreassi (2022) enfatizam a importância de abordar as percepções de estresse dos funcionários durante o processo de integração, pois o bem-estar dos funcionários impacta diretamente a eficácia operacional.

3.4 Integração da Estrutura Organizacional

A reestruturação organizacional pós-fusão é um desafio complexo que envolve a harmonização das hierarquias, a redefinição de papéis e a integração de equipes. Segundo Giusti (2000), uma estrutura organizacional clara é essencial para evitar confusões de poder e assegurar que todos os colaboradores entendam seus novos papéis e responsabilidades na organização integrada.

As estratégias podem variar desde uma integração mínima, onde as empresas mantêm suas estruturas originais, até uma integração completa, onde uma nova estrutura organizacional é criada (ANTUNES, 2002). A escolha da estratégia depende dos objetivos estratégicos da M&A e do grau de compatibilidade entre as estruturas organizacionais das empresas envolvidas.

A integração da estrutura organizacional pode ocorrer através da absorção, preservação ou simbiose, dependendo da necessidade de interdependência estratégica e autonomia organizacional. A absorção envolve a unificação completa das estruturas organizacionais, enquanto a preservação mantém as operações da adquirida relativamente independentes. A simbiose busca um equilíbrio, promovendo a integração gradual das operações e estruturas (OORSCHOT *et al.*, 2022).

A integração simbiótica, embora seja a mais valiosa, é também a mais difícil de alcançar. Isso ocorre porque exige uma combinação de autonomia e interdependência entre as empresas fundidas, além de uma gestão cuidadosa das dinâmicas de poder entre os grupos majoritários e minoritários (THELISSON; MAIER, 2022).

A adaptação cultural é particularmente desafiadora, pois diferenças significativas entre as culturas organizacionais podem dificultar a integração e a realização das sinergias. A comunicação clara e a liderança eficaz são essenciais para minimizar incertezas e alinhar todos os membros da organização com os novos objetivos e estratégias (GIUSTI, 2000).

É importante adotar abordagens diferenciadas para a integração, dependendo do contexto organizacional. Oorschot *et al.* (2022) propõem que a integração pode ser orientada para produtos, estrutura ou pessoas, dependendo das especificidades das empresas envolvidas e dos objetivos da fusão. Por exemplo, uma abordagem focada em produtos pode ser mais

adequada quando as empresas continuam operando em locais separados, mas trabalham em produtos semelhantes. Já uma abordagem focada na estrutura é recomendada quando as empresas permanecem separadas, mas trabalhem em produtos complementares.

Além disso, a integração de sistemas de gestão é fundamental. Isso inclui a unificação de sistemas de avaliação de desempenho, gestão de talentos e remuneração. A harmonização desses sistemas ajuda a garantir que todos os funcionários sejam avaliados e recompensados de maneira justa e consistente, conforme discutido por Oorschot *et al.* (2022).

Estudos de caso em empresas de Minas Gerais realizado por Antunes (2002) mostram que a descentralização das decisões após uma aquisição pode levar a melhorias significativas na eficiência operacional. Empresas que adotaram uma abordagem mais descentralizada relataram maior agilidade e eficácia nas operações diárias, evidenciando a importância de uma estrutura organizacional flexível e adaptativa.

A teoria da integração da estrutura organizacional sugere que uma abordagem gradual e participativa tende a ser mais eficaz. Estudos indicam que a inclusão de representantes de ambas as empresas no processo de decisão e a transparência nas mudanças estruturais são cruciais para o sucesso da integração (ANTUNES, 2002). Além disso, a participação da área de recursos humanos é fundamental para o alinhamento cultural e a retenção de talentos durante o processo de integração (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

Além disso, a implementação de programas de desenvolvimento de liderança e de gestão da mudança pode facilitar a transição e aumentar a aceitação das novas estruturas organizacionais. Oorschot *et al.* (2022) sugere que a complexidade da reestruturação pós-fusão pode ser gerida de forma mais eficaz através de uma abordagem estruturada e focada na comunicação e no desenvolvimento de capacidades de liderança.

Todas as mudanças causadas pelo movimento de integração das estruturas organizacionais trazem consigo alguns riscos para a empresa, sendo os principais, a perda de talentos, a desmotivação dos funcionários e os conflitos de poder. Para mitigar esses riscos, é essencial uma comunicação clara e contínua, além de um plano de integração que respeite as culturas organizacionais das empresas envolvidas (GIUSTI, 2000).

A participação ativa da área de recursos humanos no planejamento e implementação da integração é destacada por Evans, Pucik e Barsoux (2002). Isso inclui a avaliação do capital humano, a identificação de pessoas-chave e a harmonização dos sistemas de remuneração e benefícios. A falta de envolvimento de recursos humanos pode resultar em problemas significativos na retenção de talentos e na integração cultural (OORSCHOT *et al.*, 2022).

3.5 Interação entre a integração dos processos operacionais e da estrutura organizacional

A integração dos processos operacionais e da estrutura organizacional são processos que se complementam e precisam ser geridos de forma coordenada. Os principais pontos de interação incluem:

1. **Alinhamento estratégico**, a fim de garantir que os processos operacionais estejam em conformidade com a nova estrutura organizacional, de modo a atingir os objetivos estratégicos da fusão.
2. **Gestão de mudanças**, para desenvolver um plano de gestão de mudanças que aborda tanto a integração dos processos quanto a reestruturação organizacional, assegurando uma transição suave.
3. **Comunicação eficaz**, com a finalidade de estabelecer canais de comunicação eficazes para manter todos os funcionários informados sobre as mudanças e para tratar de preocupações e feedbacks em tempo real.

4 ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS DA INTEGRAÇÃO

O acompanhamento contínuo permite identificar desvios em relação aos objetivos estabelecidos e implementar ações corretivas de forma ágil. Além disso, promove a transparência e o alinhamento entre as equipes envolvidas, facilitando a comunicação e a colaboração (OORSCHOT *et al.*, 2022). Grotto e Andreassi (2022) por sua vez destacam que o monitoramento regular ajuda a manter o engajamento dos funcionários e a reduzir o estresse associado às mudanças organizacionais.

Os métodos de acompanhamento incluem a utilização de sistemas de informação gerencial, painéis de controle (*dashboards*) e reuniões periódicas de avaliação de desempenho (MCKINSEY & COMPANY, 2010). A implementação de um sistema de indicadores balanceados também é recomendada para monitorar os diferentes aspectos da integração (GIUSTI, 2000).

O acompanhamento dos resultados da integração dos processos operacionais e da estrutura organizacional é essencial para avaliar o sucesso das M&A. Entre os principais indicadores de desempenho estão:

Indicadores financeiros: lucro, receita, margem de lucro, retorno sobre o investimento (ROI) e redução de custos operacionais (GIUSTI, 2000);

Indicadores operacionais: eficiência dos processos, tempo de ciclo, qualidade do produto/serviço e satisfação do cliente (MCKINSEY & COMPANY, 2010); e

Indicadores de recursos humanos: taxa de retenção de talentos, satisfação dos funcionários, absenteísmo e produtividade (GROTTO; ANDREASSI, 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração bem-sucedida dos processos operacionais e da estrutura organizacional em processos de fusão e aquisição é crucial para a criação de valor e a obtenção das sinergias planejadas. A complexidade dessas operações exige um planejamento estratégico detalhado, a inclusão de todas as partes interessadas no processo e a implementação de um plano de integração flexível e adaptativo. As empresas que conseguem alinhar suas culturas organizacionais, sistemas operacionais e estruturas de gestão tendem a obter melhores resultados e a alcançar seus objetivos estratégicos de forma mais eficaz.

Este estudo contribui para a compreensão das estratégias e os desafios envolvidos na integração dos processos operacionais e da estrutura organizacional em processos de fusão e aquisição (M&A). Ao analisar diferentes abordagens de integração, quais são os fatores críticos para que a operação seja bem sucedida e também métodos de acompanhamento através de indicadores, o artigo fornece um guia para profissionais da área e para estudantes do tema.

O material, entretanto, possui algumas limitações. Primeiramente, a sua análise se baseia apenas na literatura disponível, o que faz com que o estudo possivelmente não capture todas as variáveis que um processo de integração pós-fusão e aquisição pode ter na prática. Além disso, há também variáveis externas, como a as diferenças culturais e econômicas dos locais em que as empresas estão localizadas. E o estudo não possui uma abordagem aprofundada sobre os impactos e oportunidades provenientes das novas tecnologias e do dinamismo do ambiente de trabalho, o que pode também afetar os processos de integração.

Uma sugestão para estudos futuros pode ser a exploração prática dos conceitos explicitados na pesquisa em algum dos tipos de fusão e aquisição mencionados no artigo, com pesquisas empíricas, em algum processo atual de integração. E outra oportunidade pode ser na investigação da aplicabilidade das tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, no processo de integração, como ela o facilitaria, quais são alguns métodos de utilização e também caso exista, quais são os riscos que seu uso pode trazer.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. **Descentralização de decisões em empresas pós-aquisição: estudo de caso em Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

COSTA, A. M.; FERREIRA, R. R.; PEREIRA, T. L. Exploring the cultural, managerial, and organizational implications on mergers and acquisitions outcomes. **Organizacija**, v. 54, n. 1, p. 18-35, 2021.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. L. **The Global challenge**: frameworks for international human resource management. New York: McGraw-Hill, 2002.

GIUSTI, M. A. Á. **Fatores críticos de sucesso em operações de fusão e aquisição - a captura de valor através das sinergias**. 2000. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.

GROTTO, A.; ANDREASSI, T. Mix it up: the influence of team composition on employee perceptions of stressors in a post-merger. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 58, n. 3, p. 442-476, 2022.

LACE, K. Post-merger information system integration. **Baltic Journal of Modern Computing**, v. 10, n. 4, p. 754-775, 2022.

MCKINSEY & COMPANY. **Perspectives on merger integration**. Chicago, 2010. (McKinsey & Company Report).

OORSCHOT, K. *et al.* The Complexity of post-mergers and acquisitions reorganization: integration and consequences. **Global Strategy Journal**, v. 13, n. 3, p. 673-699, 2023.

ORSI, A. Gestão do conhecimento em fusões e aquisições: fatores críticos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 22, p. 46-56, 2006.

THELISSON, R.; MAIER, O. Intergroup dynamics in the post-merger integration process. **Group & Organization Management**, v. 47, n. 1, p. 56-87, 2022.

ZHANG, Y. *et al.* Designing the transition to operations in large inter-organizational projects: strategy, structure, process and people. **Journal of Operations Management**, v. 70, n. 1, p. 107-126, Jan. 2023.