


FUSÃO E AQUISIÇÃO EMPRESARIAL
CORPORATE MERGER AND ACQUISITION
FUSIÓN Y ADQUISICIÓN CORPORATIVA

 <https://doi.org/10.56238/rcsv12n3-004>

Data de submissão: 01/11/2023

Data de aprovação: 01/12/2023

Adaíne Araújo dos Santos

Graduanda em Administração pela Faculdade Raimundo Marinho de Penedo.

Higo França dos Santos

Graduando em Administração pela Faculdade Raimundo Marinho de Penedo.

Camylla Vasco Gondim Matos

Graduada em Administração pela Faculdade Raimundo Marinho de Penedo.
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas; MBA em Empreendedorismo, Marketing e Finanças.
MBA em Gestão Ambiental, Planejamento Estratégico (em andamento).

Vívia Pereira de Moraes Santos

Graduada em Administração pela Faculdade Raimundo Marinho de Penedo.
Especialista em Gestão de Pessoas; Gestão da Qualidade.
Mestre em Ciências da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe.

RESUMO

O artigo na qual será abordada sobre o tema fusão e aquisição empresarial tem o intuito de responder a seguinte pergunta: como acontecem os processos de F&A empresarial? Assim esse projeto tem como objetivo principal a identificação de como ocorre, quais as suas motivações, estratégias e mudanças pertinentes, sendo visualizada em cada processo e os seus impactos internos. Além das relações entre cada processo, também aborda as mudanças que podem acontecer na cultura e comunicação nas empresas. Como referenciais teóricos, foram abordadas concepções a respeito dos tipos de F&A, as diferentes estratégias de cada modelo, a avaliação de empresas em específico, os empreendimentos que optaram e teve êxito, a gestão de mudanças perante o cenário, sendo eles, aquisitivo ou apenas fusão. Para a finalidade do projeto foram utilizados livros e artigos. Utilizando os dados que foram coletados por meio de pesquisas com empresas que passaram por esses processos de fusão e aquisição. Desta forma, o conhecimento obtido através do processo, pode ser utilizado para a identificação de tendências, padrões e fatores críticos de sucesso. A metodologia adotada combinará pesquisa bibliográfica empírica, permitindo uma análise abrangente dos processos de fusões e aquisições e dos desafios associados. Conclui-se que, os métodos de F&A buscam estratégias para se manter no mercado ou expandir o negócio.

Palavras-chave: Estratégia empresarial.

ABSTRACT

The article, which will address the topic of corporate mergers and acquisitions, aims to answer the following question: how do corporate M&As occur? Thus, the main objective of this project is to identify how they occur, their motivations, strategies, and pertinent changes, visualizing each process and their internal impacts. In addition to the relationships between each process, it also addresses the changes that can occur in corporate culture and communication. The theoretical frameworks covered concepts regarding the types of M&As, the different strategies of each model, the evaluation of specific

companies, the ventures that have opted for them and achieved success, and change management in the context of the scenario, whether acquisitions or mergers alone. Books and articles were used for the project, using data collected through surveys of companies that have undergone these mergers and acquisitions. Thus, the knowledge gained through the process can be used to identify trends, patterns, and critical success factors. The adopted methodology will combine empirical bibliographic research, allowing for a comprehensive analysis of mergers and acquisitions processes and associated challenges. The conclusion is that M&A methods seek strategies to maintain market share or expand the business.

Keywords: Business strategy.

RESUMÉN

El artículo, que abordará el tema de las fusiones y adquisiciones corporativas, busca responder a la siguiente pregunta: ¿cómo ocurren las fusiones y adquisiciones corporativas? Por lo tanto, el objetivo principal de este proyecto es identificar cómo ocurren, sus motivaciones, estrategias y cambios relevantes, visualizando cada proceso y sus impactos internos. Además de las relaciones entre cada proceso, también aborda los cambios que pueden ocurrir en la cultura y la comunicación corporativas. Los marcos teóricos abarcaron conceptos sobre los tipos de fusiones y adquisiciones, las diferentes estrategias de cada modelo, la evaluación de empresas específicas, las empresas que las han implementado y han tenido éxito, y la gestión del cambio en el contexto del escenario, ya sean adquisiciones o fusiones. Se utilizaron libros y artículos para el proyecto, utilizando datos recopilados mediante encuestas a empresas que han participado en estas fusiones y adquisiciones. De esta manera, el conocimiento adquirido a través del proceso puede utilizarse para identificar tendencias, patrones y factores críticos de éxito. La metodología adoptada combinará investigación bibliográfica empírica, lo que permitirá un análisis exhaustivo de los procesos de fusiones y adquisiciones y los desafíos asociados. La conclusión es que los métodos de fusiones y adquisiciones buscan estrategias para mantener la cuota de mercado o expandir el negocio.

Palabras clave: Estrategia empresarial.

1 INTRODUÇÃO

As instituições passam por diversas mudanças e riscos diante de cenários inusitados ou outros previstos. Para conseguir avançar ou manter o funcionamento, as organizações recorrem a várias estratégias pertinentes, por meio de fusão ou aquisição com outra empresa, possibilitando a expansão no mercado e, até mesmo, vender seu patrimônio, dando vantagem competitiva para a concorrência. Este artigo é importante devido ao crescente número de fusões e aquisições no mundo empresarial e à importância de perceber os fatores que influenciam o sucesso ou insucesso destes processos. Este estudo consegue prover insights valiosos para empresas que planejam ou estão passando por esses processos, bem como para acadêmicos interessados na área de gestão organizacional.

Dessa forma, as diferentes estratégias podem trazer benefícios e também desafios, pois, cada uma detém de uma motivação ou necessidade específica. As duas formas de combinar organizações de fusão e aquisição são antagônicas e possuem métodos legais, financeiros e operacionais distintos, visando melhorar seus processos de expansão, competitividade de mercado, inovação tecnológicos para reduzir riscos ou danos.

Segundo os autores Viana et al., (2022) o processo de fusão ou aquisição de empresas permitem crescimento de maneira estratégica para obter um objetivo específico. Além disso, o planejamento cuidadoso permite análise adequada do empreendimento para possíveis investimentos ou união entre empresas para alcançar o almejado crescimento e desenvolvimento.

A hipótese deste artigo é referente à forma que se obtém o êxito do processo corporativo de F&A estudando diretamente, sendo relacionado à qualidade de uma organização a conduzir para uma forma eficaz a cultura empresarial, comunicando com nitidez, e utilizando de estratégias de gestão de mudanças para o engajamento com a integração organizacional adequada. A formação de uma nova gigantesca empresa alavanca o ranking de melhores no ramo de atuação e aumenta a liderança em um mercado cheio de novos ritmos com constantes transformações. A fusão ou aquisição empresarial impacta internamente e externamente, dependendo do setor de atuação, localização geográfica e de fatores específicos de cada caso.

Diante do exposto, este projeto procura responder à seguinte pergunta: como acontece a fusão e aquisição empresarial? Assim esse projeto tem como objetivo geral a análise e a causa das fusões e aquisições corporativas, além de, reconhecer seus impactos durante esses processos. Como objetivos específicos, podemos referenciar as motivações que foram utilizadas para o processo, suas estratégias e mudanças de cada processo, além de seus impactos internos. Para tal, utilizaram-se livros e artigos, a fim de responder à pergunta do projeto.

2 TIPOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

A fusão empresarial é a junção entre duas ou mais partes para a criação de uma nova empresa, isso ocorre quando as empresas necessitam unir de maneira estratégica seus recursos, produtos e serviços similares ou diferentes cadeias de suprimentos para obter mais poder diante de seus concorrentes. Muitas vezes os objetivos são distintos embora se complementem mutuamente.

Já aquisição é quando uma organização compra a outra parcialmente 49% do capital votante, controle 50% do capital votante ou total adquirindo o controle da empresa em busca de expansão, controle de ações ou ativos, proteção ou aumento no grau de participação no mercado. Embora sejam processos diferentes, ambos contêm o mesmo objetivo de alcançar maior participação no mercado, aumentando a competitividade, e fortalecendo o posicionamento na indústria, e entre outros.

De acordo com os autores LOURENÇO et al., (2021), os processos de F&A, implicam em realizações estratégicas nas quais duas ou mais empresas se unem, resultando em uma nova, como um matrimônio entre organizações, também podem passar por uma aquisição total ou parciais. Entretanto, existem diferentes tipos de fusões aquisições empresariais, que variam de acordo com a estrutura, o objetivo e as circunstâncias da transação.

Existem diferentes tipos de fusões para cada processo, diferente de união empresarial. Dessa forma, a horizontal ocorre entre empresas que estão no mesmo setor ou na mesma linha de negócio. Já a vertical são empresas com diferentes cadeias de suprimentos com atividades complementares. Antagônico as anteriores a conglomerada existe entre setores distintos totalmente diferentes para agregar o portfólio. A junção por conveniência acontece com usando às empresas são semelhantes no tamanho e recursos, porém com setores diferentes. A fusão reversa uma empresa menor se une a uma maior.

Do mesmo modo, as aquisições se dividem em diversas categorias, e ao adquirir uma empresa, o comprador assume o controle total da empresa adquirida. Horizontal ocorre quando uma empresa adquire outra empresa que opera no mesmo setor e na mesma linha de negócios verticais, a empresa adquire outra que está em uma posição diferente na cadeia de suprimentos.

As aquisições conglomeradas envolvem empresas de setores diferentes, sendo uma tática para evitar que concorrentes adquiram. A compra de ativos de uma empresa em falência é semelhante a deter uma participação financeira em uma parceria ou exercer influência sobre ela. Por outro lado, a aquisição hostil ocorre quando uma empresa tenta adquirir outra empresa sem o consentimento de sua administração.

2.1 MOTIVAÇÃO E ESTRATÉGIAS DO PROCESSO

As empresas buscam sempre privilégios ou recursos quando se fundem e obtêm vantagens para salvar ou aumentar a participação no mercado, dessa forma, evitando possíveis quedas nos lucros e diminuindo os riscos. A possibilidade de entrar em um mercado novo vislumbra a organizações que almeja conquistar inúmeros clientes e melhorar a eficiência.

Existem diversas forças internas que motivam o processo de F&A como: as metas estratégicas, a diversificação de portfólio, novas tecnologias, crescimento mercado, recursos financeiros e redução da concorrência. Na opinião dos autores VIANA et al., (2022), o ganhos efetivos com a combinação de duas empresas em comparação de ambas separadas, ao unir seus recursos torna-se mais fortes e eficientes.

As motivações para alguma dessas transações dependem das circunstâncias e potencialidades de cada parte envolvida, as decisões precisam de planejamento, análise de informações, legalização, comunicação efetiva com finalidade de conseguir o sucesso. Deste modo, as organizações buscam garantir sustentabilidade e ampliação para o negócio para atingir uma participação maior no mercado.

As estratégias de (F&A), podem variar de acordo com os objetivos e as circunstâncias das empresas envolvidas. Além de que o sucesso de uma fusão ou aquisição depende de uma análise cuidadosa, de uma integração eficaz e de estratégia sólida, para assim, alcançar os objetivos estabelecidos. Os objetivos podem variar de acordo com cada tipo de estratégia o aumento da participação no mercado, inibir os concorrentes e até mesmo obter economias de escala.

As estratégias se dividem em diversificação, expansão geográfica, inovação e tecnologia, redução de custos, acesso a novos canais de distribuição, reestruturação e o crescimento da marca. É importante notar que cada fusão ou aquisição é única e pode combinar várias estratégias ao mesmo tempo. Além disso, o sucesso de uma fusão ou aquisição depende de uma análise cuidadosa, due diligence, integração eficaz e uma estratégia sólida para alcançar os objetivos estabelecidos.

2.2 PROCESSO AQUISITIVO DA EMPRESA NETSHOES

A empresa Magazine Luíza, varejista brasileira passou por um processo aquisitivo para adquirir a Netshoes empresa de comércio eletrônico de artigos esportivos, depois de muitos jogos de baganha com a concorrente Centauro também do ramo esportivo o que fez as ações subirem além do previsto Magalu obteve vantagem e tornou-se proprietária. Logo após, a aprovação regulatória, a Magazine Luiza finalizou a aquisição da Netshoes em meados de 2019.

Como mencionado pelo O GLOBO, para fidelizar a compra da Netshoes, foi realizado um leilão online em junho de 2019. Durante o leilão, a Magazine Luiza aumentou sua oferta, superando a oferta da Centauro. Após o leilão, o acordo precisava ser aprovado pelos órgãos regulatórios

brasileiros. Esse processo pode ser demorado, pois as autoridades analisam o impacto da fusão ou aquisição no mercado e na concorrência.

Com o processo a Magazine Luiza obteve a expansão do e-commerce, a aquisição da Netshoes expandiu significativamente o portfólio de produtos, especialmente na categoria de artigos esportivos. Isso fortaleceu a presença do Magazine Luiza no mercado de comércio eletrônico e permitiu que a empresa competisse de forma mais eficaz nesse segmento.

A aquisição fortaleceu ainda mais sua presença no comércio eletrônico. A Netshoes trouxe uma base de clientes leais e conhecimento especializado no setor de artigos esportivos, o que ajudou diversificar seu catálogo online. Dessa forma, o varejista trabalhou na integração operacional das operações da Netshoes em suas próprias operações. Isso envolveu a consolidação de sistemas, logística e outras áreas para garantir uma operação mais eficiente e sinérgica.

Além do comércio eletrônico, a Magazine Luiza também expandiu suas operações físicas, abrindo novas lojas físicas em várias regiões do Brasil. Isso faz parte da estratégia de expansão da empresa, que busca oferecer aos clientes a flexibilidade de comprar online e offline.

2.3 PROCESSO DE FUSÃO ENTRE SADIA E PERDIGÃO

A Perdigão e a Sadia eram duas das maiores empresas de processamento de alimentos no Brasil, com foco na produção de carnes, especialmente frango e suínos, além de produtos processados relacionados, como alimentos congelados e produtos industrializados. Ambas as empresas tinham uma presença internacional significativa e eram líderes em suas respectivas categorias de produtos.

Na opinião de AMATO (2011), a fusão foi uma transação complexa que envolveu negociações entre as partes interessadas, incluindo acionistas, conselhos de administração e autoridades regulatórias. Houve várias etapas no processo de fusão, incluindo a compra de ações de ambas as empresas, a aprovação de órgãos reguladores como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e a reestruturação das operações combinadas.

A principal motivação por trás da fusão foi criar uma empresa ainda mais forte e competitiva, capaz de atender tanto ao mercado doméstico quanto ao internacional de forma mais eficiente e com maior presença global. A BRF resultante da fusão se tornou um gigante no setor de alimentos, com operações em dezenas de países e uma ampla gama de produtos alimentícios.

Os exemplos citados são apenas alguns de muitos empreendimentos que optaram pelo processo de fusão ou aquisição existem inúmeras empresas que se tornaram grandes potências, por outro lado também organizações que salvaram seus empreendimentos a partir de venda de ações ou venda total como modo de eliminar as dívidas e ao mesmo tempo continua com capital ou com ações na empresa criada.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL DIANTE DOS PROCESSOS DE F&A

A cultura organizacional desempenha uma função fundamental durante o processo de fusão e aquisição de uma empresa. A forma como as duas corporações envolvidas na negociação se aproximam e gerenciam a cultura organizacional pode ter um impacto importante no êxito ou falha da integração. De acordo com Granato e Gobbi (2019), a cultura organizacional envolve todos os elementos que constituem uma empresa, incluindo as influências das pessoas que fazem parte dela e os traços advindos da forma como é administrada. Isso se revela na maneira como os membros da organização enxergam o mundo, estabelecem metas e integram suas vivências anteriores.

Avaliando o teor, as seguintes indagações são consideradas significantes em relação à cultura organizacional em F&A. A compatibilidade cultural desempenha um papel importante nas fusões e aquisições corporativas. Além disso, quando duas organizações decidem colaborar, é importante considerar o alinhamento de normas, valores, crenças e práticas culturais. Deste modo, podem surgir resistências e conflitos durante o processo de integração se as culturas das empresas envolvidas forem significativamente diferentes. Portanto, é muito importante analisar cuidadosamente essas diferenças e semelhanças e desenvolver estratégias para lidar com elas. A liderança desempenha um papel central na gestão da cultura durante um processo de fusão ou aquisição. Os líderes devem ser transparentes e comunicativos, compartilhando de forma clara a visão da nova organização e orientando o desenvolvimento da cultura resultante. A comunicação aberta e eficaz é essencial para reduzir a ansiedade e o desconforto que os funcionários podem experimentar durante esse período de transição.

Desta forma, a identificação de líderes culturais dentro de ambas as empresas é uma estratégia eficaz. Esses líderes influentes podem atuar como embaixadores da nova cultura, ajudando na transição e construindo pontes entre as equipes, facilitando o processo de integração. Em vez de eliminar completamente a cultura de uma das empresas envolvidas, é muitas vezes mais eficaz identificar e reter os aspectos positivos de ambas as culturas. Isto cria uma cultura ainda mais rica e diversificada que incorpora os pontos fortes da empresa original, ajudando a criar um ambiente de trabalho mais eficaz e harmonioso. No entanto, a educação e o desenvolvimento desempenham um papel fundamental na integração cultural. Fornecer programas de formação que promovam a compreensão da nova cultura e das competências necessárias para a integração é fundamental para ajudar os funcionários a adaptarem-se à mudança. Portanto, a cultura empresarial não é estática, mas evolui com o tempo. No entanto, é importante monitorar continuamente a sua cultura e fazer os ajustes necessários para garantir que ela esteja alinhada com os objetivos estratégicos da sua organização. Finalmente, para avaliar o sucesso da integração cultural, é importante definir números-chave e indicadores-chave de impacto. Estas medidas permitem que as organizações avaliem se estão a atingir os seus objetivos

e façam as alterações e ajustes apropriados conforme necessário para garantir uma fusão ou aquisição culturalmente bem-sucedida.

Abordar a cultura organizacional durante uma fusão ou aquisição pode ser difícil, mas é fundamental para o sucesso em longo prazo da nova organização. Uma abordagem cuidadosa e estratégica à gestão cultural pode ajudar a minimizar a resistência, promover a colaboração e garantir que a nova empresa atinja os seus objetivos.

2.5 COMUNICAÇÃO DIANTE DOS PROCESSOS DE F&A

A comunicação eficaz desempenha um papel vital nas fusões e aquisições de uma empresa. Isso ajuda a coordenar os funcionários, aliviar preocupações e garantir que todos entendam a visão e os objetivos do acordo.

Conforme destacado por ROSA (2022), é essencial, no contexto de fusões e aquisições, que as empresas assegurem uma comunicação rápida e transparente quando se tratam de questões críticas. Nessa situação, a comunicação vai além da simples transmissão de uma mensagem, envolvendo um processo mais amplo e estratégico.

A eficaz gestão da comunicação é crucial durante processos de fusão ou aquisição empresarial. Iniciar o diálogo o mais cedo possível é uma estratégia sábia, preferencialmente antes mesmo do fechamento da transação. Essa abordagem proativa ajuda a prevenir especulações e rumores prejudiciais, promovendo a transparência e a confiança entre os colaboradores. Além disso, é essencial comunicar a visão e os objetivos por trás da fusão ou aquisição de maneira clara e concisa. Os funcionários devem entender por que essa mudança está ocorrendo, qual é a visão para a nova empresa e quais benefícios podem esperar, tanto para eles próprios quanto para os clientes e demais partes interessadas. A consistência da mensagem é fundamental. Todas as partes envolvidas na comunicação devem transmitir informações condizentes com a visão e os valores da empresa, evitando conflitos que possam causar confusão. A escolha dos canais de comunicação é importante para atingir diferentes grupos de colaboradores. Reuniões presenciais, e-mail, intranets, boletins informativos, webinars e outros métodos devem ser utilizados estrategicamente para garantir que todas as partes interessadas sejam informadas. A capacidade de fazer perguntas e expressar preocupações é essencial para manter um ambiente de comunicação saudável. Responder a essas perguntas de forma honesta e direta cria confiança entre os funcionários.

Os gestores desempenham um papel fundamental aqui, pois têm um enorme impacto na forma como a mensagem é recebida. Eles precisam participar da comunicação e agir como modelos. As atualizações de comunicação estão em andamento. À medida que o processo de fusão ou aquisição avança, é importante manter os funcionários atualizados sobre o progresso e as próximas etapas. As

comunicações com públicos externos, como clientes, fornecedores e investidores, devem ser tratadas com cuidado e planejadas meticulosamente. Fornecer treinamento e recursos adequados é fundamental, especialmente quando novos sistemas, processos ou procedimentos são introduzidos como resultado da fusão ou aquisição. Reconhecer e comemorar as conquistas ao longo do processo é importante para manter um clima positivo e motivar os funcionários.

A avaliação contínua é necessária para monitorar o feedback dos funcionários e fazer os ajustes necessários nas comunicações. Comunicar não é um processo único, mas sim contínuo e adaptável. Além de promover uma cultura de comunicação aberta e honesta é fundamental para uma transição bem-sucedida. Os colaboradores devem contribuir livremente com seus interesses e ideias e contribuir ativamente para o sucesso da empresa neste novo cenário de fusão ou aquisição.

2.6 GESTÃO DE MUDANÇAS

A gestão de mudanças desempenha um papel importante em fusões e aquisições corporativas. Na verdade, as mudanças significativas que ocorrem durante estes processos podem ter um impacto significativo na cultura da estrutura organizacional e nos colaboradores das organizações envolvidas.

Conforme enfatizado por PIMENTEL (2019), o êxito na gestão de mudanças durante processos de fusão e aquisição está intimamente ligado a três fatores cruciais, sendo que, dentre esses fatores, as pessoas desempenham um papel central como os verdadeiros agentes das transformações. Assim, a maneira como a organização trata e envolve as pessoas ao longo do processo desempenha um papel preponderante na determinação dos resultados, uma vez que as pessoas variam em termos de interesses e reações. Portanto, uma abordagem estratégica requer a cuidadosa observação da apresentação das etapas da mudança e das respostas das pessoas envolvidas.

Avaliando o impacto da mudança, começamos entendendo sua cultura, estrutura, processos, sistemas e pessoas para avaliar adequadamente o impacto de uma fusão ou aquisição em todos os aspectos da sua organização. A equipe de gerenciamento de mudanças nomeia uma equipe dedicada de gerenciamento de mudanças para planejar, executar e monitorar as atividades de gerenciamento de mudanças. A comunicação clara e contínua desenvolve um plano de comunicação abrangente que inclua mensagens claras sobre o motivo da fusão ou aquisição, seus objetivos e benefícios esperados. Comunique-se regularmente com os funcionários e outras partes interessadas para manter todos atualizados sobre os desenvolvimentos.

O envolvimento dos funcionários se faz necessário em todas as etapas da fusão ou aquisição, desde o planejamento até a sua implementação. Além de que, pode criar oportunidades para eles postarem suas ideias e comentários. O treinamento e desenvolvimento fornecem o treinamento e desenvolvimento para ajudar os funcionários a adquirirem as habilidades necessárias para se adaptarem

às mudanças. Isso inclui treinamento técnico, desenvolvimento de liderança, apoio cultural e muito mais. Gerir a resistência faz com que se reconheça que a mudança é natural e desenvolvem-se estratégias para lidar com ela. Isso pode incluir perguntas. Treinamento individual e apoio psicológico. Já o mapeamento de processos e sistemas é utilizado para esquematizar todos os processos e sistemas em ambas as organizações para identificar oportunidades de duplicação e otimização. Torne a integração mais suave. A civilização Organizacional avalia a cultura organizacional das empresas participantes e determinar como ela pode ser adaptada. Preservar o melhor de ambas as culturas e defender a integração cultural.

2.7 INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

A integração organizacional é uma etapa importante no processo de fusão e aquisição corporativa. Isto envolve combinar eficazmente as pessoas, processos, sistemas, culturas e recursos das organizações envolvidas para criar uma entidade única, coesa e eficiente.

Segundo FERREIRA (2021) a fase de integração é comumente apontada como uma das razões pelas quais as M&A falham no cumprimento dos objetivos. Um processo prático torna a integração mais eficaz, sendo que alguns fatores são considerados críticos para ser bem-sucedido tais como ter um bom planejamento antes da fusão, manter uma comunicação honesta e contínua, optarem pela altura certa para combinar os negócios, nomear um responsável e uma equipa de integração com objetivos e linhas de autoridade bem definidos, e tomar as decisões difíceis no início do processo.

Mediante ao exposto, podemos destacar algumas diretrizes para uma integração organizacional bem-sucedida durante uma fusão ou aquisição, sendo inicialmente aplicado o planejamento antecipado, na qual, se inicia o mais cedo possível, de preferência antes da conclusão da fusão ou aquisição. Isso ajudará a evitar atrasos e problemas futuros. Após isso, priorizar os objetivos para identificar de forma clara a integração, como a redução de custos, expansão de mercado, melhorias de eficiência operacional, dentre outras. Em seguida, priorizar as metas para orientar seu processo de integração. A seguir, a avaliação detalhada, com o intuito de realizar uma avaliação de todas as operações, processos, sistemas e recursos das empresas participantes para identificar áreas de sinergia e ineficiência. Posteriormente a cultura organizacional, a fim de trabalhar em prol da integração cultural, preservando o que há de melhor na cultura original e alinhando os valores e a cultura resultantes da empresa aos objetivos estratégicos. Dentre as citadas, também podemos considerar que uma equipe multidisciplinar integrada seria um facilitador na inclusão de representantes de todas as áreas funcionais relevantes, como recursos humanos, finanças, TI, operações e marketing. Em seguida o mapeamento de processos e sistemas para estruturar todos os processos e sistemas em ambas as empresas para identificar sobreposições, gargalos e oportunidades de melhoria. A padronização e

harmonização utilizar sempre que possível para promover eficiência e consistência. Harmonizar políticas e procedimentos. As avaliações de desempenho para estabelecer métricas de desempenho claras para monitorar o progresso da integração e garantir que as metas sejam alcançadas. A gestão de riscos para identificar e gerenciar riscos integrados e desenvolva planos de contingência para resolver problemas inesperados. Os treinamento e desenvolvimento para oferecer treinamento e desenvolvimento aos funcionários para ajudá-los a se adaptar às mudanças e adquirir as habilidades necessárias para a nova organização. E por fim o monitoramento pós-integração para realizar após a conclusão da integração, e continuar monitorando o desempenho da nova organização e fazendo os ajustes necessários.

A integração organizacional bem sucedida requer uma abordagem estratégica, uma liderança forte e uma coordenação eficaz. Esta é a base para alcançar os benefícios esperados de uma fusão ou aquisição, tais como sinergias financeiras, crescimento do mercado e aumento da eficiência operacional.

3 METODOLOGIA

Neste estudo, realizamos uma revisão sistemática da literatura científica e acadêmica com o objetivo de coletar informações relevantes sobre diversos aspectos, incluindo fusões e aquisições, gestão da cultura organizacional, comunicação, gestão de mudanças e integração organizacional. Dessa forma, foram empregados métodos de pesquisa que analisam de forma simplificada os métodos de fusão e aquisição empresarial dificuldades da organização em manter ou adequar-se às operações devido às mudanças organizacionais.

Os procedimentos e toda a metodologia utilizada têm como finalidade percorrer todas as etapas do documento, com estímulos e ajuda de embasamento. A pesquisa tem estímulo bibliográfico, pois os assuntos abordados recebem contribuições de diversos autores. O caráter do trabalho é explicativo com dados qualitativos de conformidade, com os objetivos gerais e específicos apresentados no documento em questão, esclarecendo a forma como os métodos de F&A acontecem nas empresas e demonstrando as dificuldades e adaptação organizacional.

Para enriquecer o entendimento e aprofundar a pesquisa foram coletadas informações diretas junto a essas organizações permitiu obter insights valiosos sobre suas experiências e desafios específicos. Essa abordagem prática complementou a revisão bibliográfica, proporcionando uma visão prática dos casos de fusão e aquisição. As informações obtidas, tanto por meio da revisão bibliográfica quanto das pesquisas com empresas, foram submetidas a uma análise qualitativa detalhada.

De acordo com os objetivos gerais e específicos foi identificadas as tendências, padrões e fatores críticos de sucesso nos processos de fusão e aquisição. Essa análise permitiu estabelecer uma

compreensão mais profunda das complexidades envolvidas nessas transações corporativas e identificar as melhores práticas.

Conforme apontado por LAKATOS (2021, p. 126), incluir as principais conclusões alcançadas por outros pesquisadores desempenha um papel crucial ao demonstrar o impacto das pesquisas realizadas, identificar contradições existentes e reafirmar comportamentos e atitudes. Confirmar resultados obtidos em determinada comunidade e identificar discrepâncias são aspectos de relevância significativa no processo de pesquisa.

Portanto, a metodologia adotada nesta pesquisa combinou uma revisão abrangente da literatura com dados empíricos coletados junto a empresas reais que passaram por fusões e aquisições. Isso nos proporcionou uma visão completa dos desafios e oportunidades associados a esses processos, contribuindo para uma análise mais precisa e rica em insights.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e discussões demonstram como tem crescido o número de empresas que procuraram estratégia para se manter em atuação no mercado em busca de prestígio para se torna uma gigantesca potência comercial. Dessa forma, as amostras dos dados da pesquisa realizada após a fusão entre Perdigão e Sadia e aquisição da empresa Netshoes mostram que surtiu vantagens e abrangência abundante de um portfólio de produtos. Os dados coletados foram feitos por meio de pesquisa bibliográfica em busca de empresas renomadas com atuação no mercado que tem grande empenho depois de submeterem algum dos métodos de F&A. As informações coletadas abrangem um caráter qualitativo.

A hipótese confirmada demonstrou que as estratégias de comunicação após a fusão e aquisição foram cuidadosamente elaboradas e permitiram que a equipe de gestão da nova empresa desenvolvesse um planejamento sólido para superar as dificuldades enfrentadas. O sucesso no processo corporativo de Fusão e Aquisição (F&A) está diretamente ligado à qualidade da organização e à capacidade de gerenciar de forma eficaz a cultura empresarial. Isso é alcançado por meio de uma comunicação clara, estratégias de gestão de mudanças bem definidas e uma integração organizacional adequada.

Com base nos dados obtidos pós- fusão e aquisição, foi analisada e comprovada à hipótese levantada de que a fusão permitiria uma integração eficaz das estratégias de comunicação com os clientes. A gestão da nova empresa agora é capaz de compreender os desafios e superá-los. Os investimentos em uma comunicação eficaz fortaleceram as negociações da empresa, especialmente no domínio da gestão da empresa, proporcionando uma ampla gama de canais de comunicação para apoiar as vendas e melhor atender aos clientes.

As empresas detalharam como conseguiu manter e até aumentar as vendas, mesmo em meio ao processo de F&A, graças à eficácia da comunicação e à qualidade do produto, o que permitiu realizar negociações eficientes e conquistar o público-alvo.

A pesquisa ofereceu o melhor método a seguir e estratégia adequada proporcionou uma visão detalhada das forças e fraquezas da empresa mediante a uma fusão ou aquisição, revelando as percepções da cultura, integração e efetivação depois dos processos e destacando a importância da comunicação para toda a hierarquia empresarial.

5 CONCLUSÃO

As considerações feitas ao longo deste trabalho tiveram contribuições bibliográficas de diversos autores ao decorrer do desenvolvimento do trabalho, estando dividido em três seções. A terceira seção do trabalho recebeu a importante colaboração de uma pesquisa de modelos dos processos de F&A. Desta forma, buscando comprovar na prática como a fusão entre Sadia e Perdigão está dando certo e também demonstra o processo de aquisição Magazine Luiza e Netshoes.

As estratégias bem elaboradas de fato permitem ao administrador da empresa um planejamento para contornar as situações de dificuldades que está enfrentando. Os investimentos em um dos processos fortalecem as negociações, dando suporte para encarar tais acontecimentos e proporcionar um leque numeroso vantagens sustentando o negócio ou transformando totalmente o expandindo.

A primeira seção buscou explorar os tipos de fusões e aquisições, do qual foram levantados diversos modelos para cada estratégia. Alguns tipos de Funções se encontram melhor nas necessidades de cada empresa. E outros tipos demonstre uma forma hostil de conseguir o melhor para organizações articulando táticas para melhor convencer o lado oposto. Essa seção também apresentou a motivação que leva as empresas a utilizarem cada modelo ou estratégia de fusão ou aquisição.

Na segunda seção, após a análise das empresas em específico que passam pelo o processo de F&A notou-se que teriam mudanças na cultura, à comunicação e integração diante de cada modelo. Apresentou, também, como a gestão de mudanças faz a diferença e atribuem ferramentas de grande importância para contornar as situações mais diversas da empresa por meio dos canais de comunicação.

Portanto, as empresas precisam possuir estratégias para contornar as dificuldades de cada organização com adaptação e investimento em um modelo de aquisição ou se fundindo com outra para ganhar vantagens, mesmo com as dificuldades, é necessário enfrentar os problemas com meios difusos, porém complacentes com as necessidades. Esse é um ponto de atenção de qualquer empresa o cuidado adequado ao unir-se ou obter os recursos de outra organização.

REFERÊNCIAS

- AMATO, F. BRF e Cade selam acordo e fusão Sadia e Perdigão é aprovada. G1, Brasília, 2011. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/07/brf-e-cade-selam-acordo-e-fusao-sadia-e-perdigao-e-aprovada>. Acesso em: 10 out. 2023.
- FERREIRA, B. M. F. M. Processo de fusões e aquisições: da teoria à prática. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2021.
- GRANATO, M. S.; GOBBI, M. C. Cultura organizacional em fusão e aquisição: processo intercultural aplicado a uma empresa brasileira. *Organicom*, v. 16, n. 30, p. 189-200, 2019. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2019.153606. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/153606>. Acesso em: 28 out. 2023.
- LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 2 nov. 2023.
- O GLOBO. Magazine Luiza compra a Netshoes por R\$ 244 milhões e avança no comércio eletrônico. 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/magazine-luiza-compra-netshoes-por-244-milhoes-avanca-no-comercio-eletronico-23630777>. Acesso em: 10 out. 2023.
- PIMENTEL, D. Uma proposta de ações de gestão de pessoas para utilização em processos de mudança por fusão e aquisição: um estudo de caso numa IES. 2019. 154 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas e Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019.
- ROSA, L. S. Comunicação de marca na aquisição de marketplaces: os casos do Grupo Zap no Brasil e da FixeAds em Portugal. 2022. Dissertação (Mestrado) – Sistema Integrado de Bibliotecas Repositório, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2022. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/27270/2/Disserta%20Leonardo%20Rosa.pdf>. Acesso em: 29 out. 2023.
- ROQUE, P. G. R. G.; LOURENÇO, M. C. O compliance nos processos de integração pós-fusão ou aquisição de empresas sob a perspectiva do pensamento sistêmico. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) – Insper, São Paulo, 2021.
- VIANA, G. et al. Análise dos impactos do processo de fusão e aquisição em uma empresa do mercado financeiro. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2022.