

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOSIMAR PACHECO TEIXEIRA

TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL APÓS AQUISIÇÃO M&A: ESTUDO DE
CASO DA REESTRUTURAÇÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA



CURITIBA

2025

JOSIMAR PACHECO TEIXEIRA

TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL APÓS AQUISIÇÃO M&A: ESTUDO DE
CASO DA REESTRUTURAÇÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em *Controller*, Setor de Ciências Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em *Controller*.

Orientada: Profa. Dr (a). Edicreia Andrade dos Santos

CURITIBA

2025

RESUMO

O artigo analisa o processo de transformação organizacional em uma empresa de manutenção industrial após sua aquisição por um grupo empresarial, destacando os desafios e soluções implementadas na reestruturação pós-M&A. Utilizando um estudo de caso qualitativo, o trabalho descreve as principais etapas da reestruturação, incluindo a revisão do organograma, a profissionalização da gestão, a integração de culturas organizacionais e a implantação de práticas de governança corporativa. O diagnóstico revelou pontos fortes como marca consolidada e mão de obra qualificada, mas também fraquezas estruturais, como sistemas de gestão deficientes e comunicação interna limitada. A proposta técnica envolveu criação de processos, políticas internas, fortalecimento da governança e ações para amenizar o choque cultural. Os resultados evidenciam que o sucesso da integração depende do alinhamento estratégico, do comprometimento das lideranças e da adoção de práticas transparentes de gestão. O estudo conclui que a reestruturação eficaz após M&A é fundamental para garantir sustentabilidade, crescimento e competitividade.

Palavras-chave: Reestruturação empresarial, M&A e governança corporativa.

FIGURAS

Figura 1. Matriz SWOT7

Figura 2. Organograma pré-M&A 10

Figura 3. Organograma pós-M&A 11

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
3.1 REESTRUTURAÇÃO DE ORGANOGRAMA	9
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	11
3.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	12
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	13
5 REFERÊNCIAS	15

1 APRESENTAÇÃO

A crescente complexidade do ambiente de negócios e a busca por maior competitividade têm impulsionado o aumento de operações de fusões e aquisições (*Mergers and Acquisitions* - M&A) no Brasil e no mundo. 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, quando se faz necessária uma profunda reestruturação para alinhar culturas, processos e práticas de gestão.

A reestruturação empresarial é o processo de readequação organizacional para restaurar a competitividade e viabilidade econômica, envolvendo mudanças estruturais, financeiras e operacionais. Estratégias de crescimento que envolvem a união de duas ou mais empresas, visando sinergias, aumento de mercado e eficiência operacional por meio de M&A.

Dentre os principais desafios pós processo de M&A, é importante destacar as identificadas nesse estudo de caso: integração cultural; padronização de processos e implantação de estruturas de governança corporativa e compliance.

Com base neste contexto o problema de pesquisa que norteia este estudo de caso prático será: *Como a reestruturação empresarial pós-M&A pode contribuir para a criação de processos, profissionalização e fortalecimento da gestão corporativa?* O objetivo geral é analisar criticamente os fatores determinantes para o sucesso da reestruturação pós-M&A, destacando um caso prático que ilustra a implementação dessas mudanças.

O presente caso prático foi realizado em uma empresa de manutenção industrial localizada em Curitiba-PR, 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.

Após a transição, a organização enfrentou desafios de integração cultural e operacional, de processos sistêmicos e iniciou a reestruturação voltada a melhoria de processos, sistemas e inclusão da gestão corporativa. O projeto interdisciplinar abordará a reestruturação pós-M&A, com ênfase nos desafios encontrados e os processos realizados visando otimizar a eficiência operacional e governança corporativa.

2 DIAGNÓSTICO

O presente 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 São Paulo no ano de 2024. No período da venda, a companhia possuía 270 colaboradores e passou a fazer parte de um grupo empresarial com 3.200 colaboradores.

Para contribuir no diagnóstico e construção da proposta neste estudo de caso, elaborou-se a matriz SOWT da empresa adquirida. A matriz SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica que permite diagnosticar o cenário interno e externo de uma organização, identificando seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1. Matriz SWOT

MATRIZ SWOT			
FORÇAS	Marca consolidada;	FRAQUEZAS	Sistema ERP;
	Qualidade técnica diferenciada; Mão de obra técnica qualificada; Carteira de clientes; Unidades móveis de atendimento;		Sistema para folha de pagamento; Canais de comunicação interno; Centralização para tomada de decisões; Logística de porte para unidade fabril;
OPORTUNIDADES	Demanda de mercado em alta; Serviço qualificado com rentabilidade;	AMEAÇAS	Conflito cultural; Centralização para tomada de decisões;
	Implantação de novo ERP com módulo de folha de pagamento; Reestruturação organizacional; Fortalecimento da marca com o M&A;		Limitação de capacidade instalada da unidade fabril; Governança corporativa e compliance;

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A organização destaca-se no setor de manutenção industrial por apresentar uma combinação de pontos fortes que sustentam sua posição competitiva: 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. 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 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 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 algumas fraquezas, e dentre os principais desafios estão 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 gerando falhas na disseminação de informações pós-M&A. A centralização excessiva das tomadas de decisão concentra o poder nas instâncias superiores da holding em SP (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, 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.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

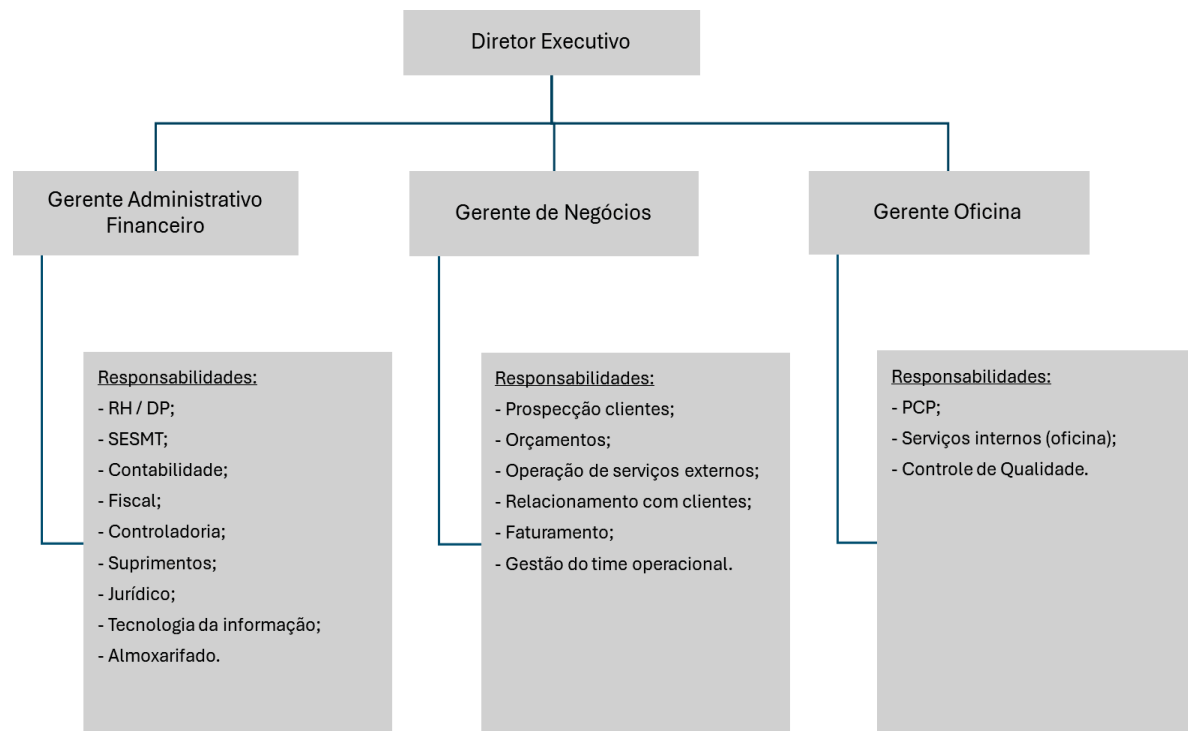
Para a apresentação da proposta, o conteúdo será organizado em três tópicos principais: reestruturação do organograma, cultura organizacional e governança corporativa, com o objetivo de evidenciar as principais etapas envolvidas no processo de reestruturação decorrente da operação de fusão e aquisição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

3.1 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 2 apresenta o organograma da empresa adquirida antes da reestruturação, evidenciando sua estrutura organizacional original.

Figura 2. Organograma pré-M&A



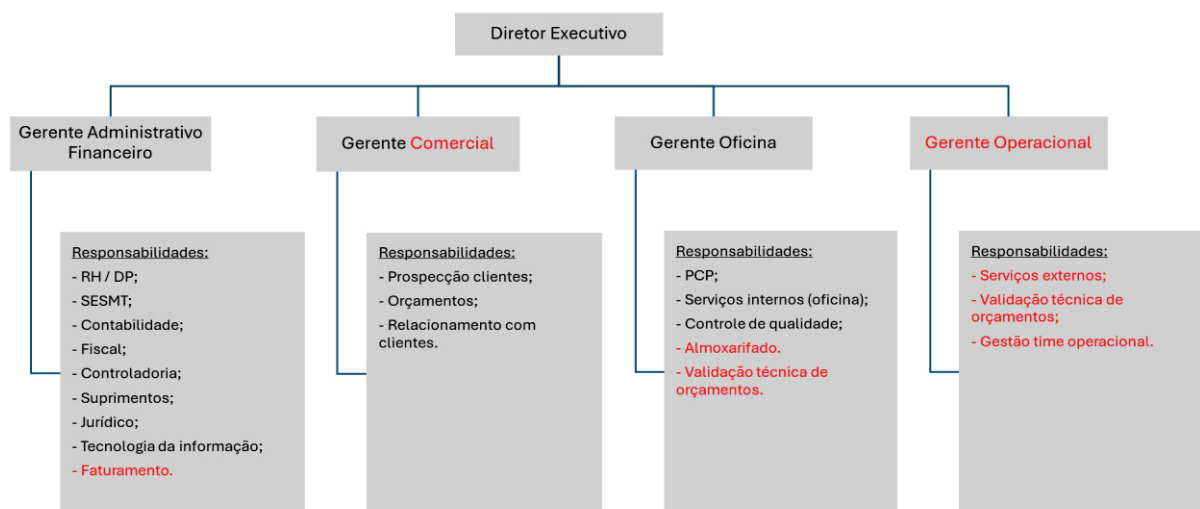
Já a Figura 3 mostra o organograma da empresa após a reestruturação, refletindo as mudanças implementadas no novo modelo de gestão. Destaca-se especialmente as mudanças relacionadas a estrutura comercial e operacional.

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 identificado 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, o a estrutura de almoxarifado 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.

Figura 3. Organograma pós-M&A



3.2 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. Ela influencia diretamente a motivação, o engajamento e a produtividade das equipes, além de impactar a reputação e a capacidade de adaptação da organização diante de mudanças. Em processos de M&A, 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 de comunicação oficiais. Informações sobre a

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 apresentados mensalmente aos colaboradores.

Para amenizar o impacto da mudança cultural, a nova gestão manteve e aperfeiçoou itens da organização que aproximava os colaboradores (confraternizações, proximidade do gestor com os times, comemoração de aniversariantes do mês, apresentação do reconhecimento da empresa pelos clientes, dentre outros). Porém, houve resistência e receio por parte de colaboradores, principalmente com a criação de políticas, formalização de processos e mudanças em políticas de RH relacionadas a horas extras e férias.

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; apresenta a missão, visão e valores mensalmente; criou um programa de desenvolvimento de novas lideranças e integração dos novos funcionários.

3.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança corporativa é o processo pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo um conjunto regras, estruturas e processos que regulam a administração e o controle organizacional. Ela busca garantir transparência, ética, responsabilidade e alinhamento entre os interesses dos sócios, acionistas, diretoria e demais partes interessadas (*stakeholders*), promovendo uma gestão eficiente e sustentável.

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. A adoção de boas práticas

de governança contribui para a transparência na comunicação, a gestão eficaz dos riscos e a proteção dos interesses dos acionistas e demais *stakeholders*, fatores essenciais para o sucesso e a sustentabilidade do novo negócio.

A reestruturação na unidade adquirida, com revisão do organograma, a forma como a empresa implementou novos processos e políticas, criação de indicadores e gestão dos resultados, destacando também e implantação de novos sistemas para gestão e armazenamento de dados, estão diretamente vinculados a criar um processo de governança corporativa. Com finalidade de fortalecer e proporcionar um crescimento sustentável para unidade local.

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 uma reestruturação no seu quadro de *C-levels* (cargos executivos de alto nível como CEO, CFO...) e o processo de governança, 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 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso apresentado evidência 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.

Além disso, o estudo destaca a importância do respeito à cultura preexistente, promovendo um ambiente de transição que valoriza práticas positivas já consolidadas, ao mesmo tempo em que introduz inovações necessárias para o crescimento sustentável.

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 são fatores determinantes para o êxito da reestruturação.

5 REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. L. G., ROSSETTI, J. P. (2018). **Fusões, Aquisições e Reestruturações de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança Corporativa**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 28 abril 2025.

SILVA, Ricardo de Oliveira; OLIVEIRA, José Fábio de. **Fatores críticos para o sucesso no processo de fusão e aquisição de empresas: um estudo de caso em uma empresa do setor de energia elétrica**. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1414_1414_Artigo_SegetII-1.pdf. Acesso em: 26 abril 2025.

3CAPITAL PARTNERS. **Como a cultura organizacional afeta o sucesso de fusões e aquisições?** Disponível em: <https://3capitalpartners.com.br/blog/como-a-cultura-organizacional-afeta-o-sucesso-de-fusoes-e-aquisicoes/>. Acesso em: 01 maio 2025.