

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa: Athena - Laboratório de estudos em organizações,
inovação e colaboração. Área de especialidade - Indivíduos, grupos e organizações:

GOVERNANÇA E GESTÃO DA MUDANÇA EM PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO

CPF 05179950694

Florianópolis

2025

PROPOSTA DE PESQUISA: GOVERNANÇA E GESTÃO DA MUDANÇA EM PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO

1- INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

A integração de empresas adquiridas é um dos maiores desafios da gestão organizacional, pois envolve a harmonização de processos, cultura e estrutura de governança. Estudos apontam que a falta de uma governança eficiente e de uma abordagem estruturada de gestão da mudança pode levar ao fracasso da integração, comprometendo sinergias e resultados esperados (KPMG, 2020; KOTTER, 2012).

A governança e a gestão da mudança são fundamentais para o sucesso de qualquer integração organizacional, e muitos modelos existentes não apresentam uma abordagem estruturada e adaptável às especificidades de diferentes empresas. De acordo com Weber e Tarba (2014), a integração bem-sucedida depende de uma governança clara e da efetiva gestão das mudanças organizacionais, além de uma comunicação eficaz e uma liderança comprometida.

A complexidade desses processos está associada à necessidade de conciliar diferenças culturais, integrar sistemas, reestruturar equipes e garantir a continuidade operacional. Segundo Weber e Tarba (2014), uma governança clara e estruturada contribui para reduzir incertezas e fortalecer a adesão das partes envolvidas. Dessa forma, o alinhamento entre a alta gestão e os diferentes stakeholders é um fator crítico para o sucesso da integração.

O objetivo desta pesquisa é desenvolver um framework inédito e aplicado para estruturação da governança e gestão da mudança em processos de integração. O framework trará uma abordagem integrada, incorporando melhores práticas das áreas de gestão de mudança, governança corporativa e cultura organizacional, e será validado em estudos de caso reais.

O framework proposto será composto por três pilares fundamentais: (1) Governança Estruturada, que definirá a arquitetura de decisão, papéis e responsabilidades na integração, assegurando clareza nos fluxos de comunicação e diretrizes de compliance; (2) Gestão da Mudança, baseada no engajamento de stakeholders, comunicação estratégica e gestão de

resistência, garantindo a adesão às novas dinâmicas organizacionais; e (3) Monitoramento e Ajuste Contínuo, que permitirá a coleta de feedbacks e a adaptação das iniciativas de integração conforme desafios emergentes.

O diferencial inovador do framework reside na combinação de métricas quantitativas e qualitativas, permitindo um acompanhamento estruturado dos impactos da integração e na incorporação de um modelo de maturidade organizacional, que facilitará a personalização das estratégias de acordo com o contexto de cada aquisição.

O modelo proposto também visa proporcionar uma abordagem prática e eficiente para a integração de empresas adquiridas, com ênfase na criação de valor operacional, alinhamento cultural e ganho de eficiência. O framework será validado em estudos de caso das empresas TOTVS e RD Station, que enfrentaram desafios de integração após aquisições e estão comprometidas em maximizar os resultados dessas operações.

Conexão do Framework com Resultados Tangíveis de Sinergias

Para garantir a mensuração dos impactos positivos da integração, o framework será projetado para maximizar sinergias em dimensões estratégicas e operacionais. Com a implementação do modelo, espera-se obter redução de redundâncias operacionais, aumento da eficiência em processos críticos e fortalecimento do alinhamento cultural entre as empresas envolvidas.

Os principais indicadores de sinergia a serem considerados incluem:

- Redução de custos operacionais (exemplo: otimização de funções duplicadas, aumento de eficiência em supply chain, TI e Controladoria);
- Agilidade na tomada de decisão, medida pelo tempo médio de aprovação de novas iniciativas e alinhamento entre as lideranças;
- Aprimoramento da retenção de talentos, avaliado por meio do turnover em funções críticas pós-integração;
- Aumento do engajamento e alinhamento cultural, monitorado por pesquisas de clima organizacional e feedbacks qualitativos de lideranças e colaboradores;
- Ganho de produtividade, refletido em metas operacionais e financeiras pré e pós-integração.

Ao conectar esses indicadores à estrutura do framework, a pesquisa fornecerá uma ferramenta prática para que empresas adquirentes consigam quantificar e potencializar os resultados esperados da integração, reduzindo os riscos e garantindo maior retorno sobre o investimento realizado nas aquisições.

Como produto final, será proposto um modelo estruturado e replicável que permitirá às organizações adquirentes minimizar riscos, acelerar a integração e potencializar o valor gerado com a aquisição.

2- JUSTIFICATIVA

a. **Para a organização/setor/sociedade:** Uma governança eficaz garante transparência, alinhamento estratégico e esta pesquisa será aplicada ao contexto da **TOTVS**, uma das maiores empresas de tecnologia do Brasil, que tem expandido sua atuação por meio de aquisições estratégicas, incluindo a **RD Station**, especializada em automação de marketing digital. Tanto a TOTVS quanto a RD Station passaram por processos de integração complexos, enfrentando desafios relacionados à unificação de processos, alinhamento cultural e governança corporativa.

A pesquisa fornecerá um modelo aplicável a esse contexto, permitindo à TOTVS e à RD Station maximizar sinergias e estruturar uma governança eficiente para futuras aquisições. O framework proposto auxiliará na redução de riscos, enquanto o aprimoramento da gestão da mudança promoverá engajamento e adesão dos colaboradores. Atualmente, muitas empresas lidam com processos de integração de forma reativa e sem diretrizes claras. O framework proposto preencherá essa lacuna, oferecendo um modelo prático, adaptável a diferentes contextos organizacionais e aceleração da captura de valor pós-aquisição.

b. **Para a vida profissional:** Esta pesquisa fortalecerá minha atuação e a aplicação desta pesquisa ao ambiente da TOTVS contribuirá para meu desenvolvimento profissional ao possibilitar a atuação direta na estruturação de processos de integração de empresas adquiridas. A experiência permitirá consolidar conhecimentos teóricos em um ambiente empresarial real, alinhando teoria e prática na gestão da mudança e governança corporativa, ampliando minha capacidade de liderar processos de integração com base em modelos teóricos e evidências empíricas. Além disso, contribuirá para a criação de um referencial

técnico aplicável e um modelo replicável para outras organizações que buscam otimizar seus processos de fusões e aquisições, principalmente porque existem poucas referências nacionais sobre a visão conjunta do tema.

3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta pesquisa será embasada em teorias de abordagens clássicas e contemporâneas sobre governança corporativa, gestão da mudança e integração organizacional, explorando autores como Kotter (2012), Weber e Tarba (2014), e estudos sobre sinergias em fusões e aquisições. A governança será analisada sob a perspectiva da clareza decisória e gestão de riscos, enquanto a gestão da mudança será abordada a partir dos modelos de resistência organizacional e adoção de novas práticas corporativas.. Os principais autores e suas contribuições incluem:

- Kotter (2012): Aborda os oito estágios da mudança organizacional, enfatizando a importância da comunicação clara e do envolvimento das lideranças.
- Weber e Tarba (2014): Discutem a integração de culturas em fusões e aquisições, destacando que a falta de alinhamento cultural pode ser um fator crítico para falhas na integração.
- Prosci (2019): Apresenta o modelo ADKAR como ferramenta para gestão da mudança, aplicável ao engajamento de stakeholders e resistência organizacional.
- KPMG (2020): Relatórios sobre melhores práticas de governança pós-aquisição, fornecendo insights para mitigar riscos e acelerar sinergias.
- Aguilera e Jackson (2010): Discutem a governança corporativa sob uma perspectiva comparativa, abordando diferenças entre modelos de governança em diversos contextos empresariais.
- Ouchi (1979): Introduziu o conceito de mecanismos de controle organizacional, relevantes para a definição de governança eficaz em processos de integração.

4- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa será conduzida por meio de um estudo de caso qualitativo e exploratório, utilizando a TOTVS e a RD Station como ambientes de análise, dada a sua experiência em processos de aquisição e integração de empresas.

Local e Contexto da Pesquisa

A TOTVS é uma das principais empresas brasileiras de tecnologia, com histórico de aquisições estratégicas para expansão de mercado e inovação. A RD Station, adquirida pela TOTVS em 2021, também possui um histórico de incorporações de startups menores. Ambas são ambientes ricos para analisar como as empresas estruturam a governança e a gestão da mudança pós-aquisição.

População e Amostra

Serão entrevistados gestores, líderes de projeto e colaboradores impactados diretamente pelos processos de integração. A amostra considerará pelo menos:

- 5 gestores de áreas críticas (RH, Governança, TI, Finanças e Operacional);
- 3 especialistas envolvidos na gestão da mudança e integração;
- 10 colaboradores afetados pela integração.

Coleta de Dados

A pesquisa utilizará múltiplas fontes de evidência, incluindo:

- Entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores-chave;
- Análise documental de políticas de governança, comunicação interna e relatórios de integração;
- Observação participante para captar dinâmicas reais de interação e resistência organizacional.
- Tratamento e Análise dos Dados

Os dados coletados serão analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), para identificar padrões, desafios e melhores práticas nos processos de integração. Além disso, o framework desenvolvido será validado junto aos participantes da pesquisa, permitindo ajustes e refinamentos.

5- VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

Os resultados da pesquisa serão implementados nas empresas estudadas, com o objetivo de integrar o framework de governança e gestão da mudança nas atividades cotidianas das organizações, promovendo maior eficiência e adesão às mudanças.

O framework será testado em diferentes contextos de integração de empresas, permitindo sua replicabilidade e adaptação a outras organizações do setor. A viabilidade do modelo será analisada através de métricas de desempenho, como a redução de tempo de integração, aumento de sinergias, e a satisfação das partes envolvidas.

6- CRONOGRAMA

O cronograma da pesquisa será estruturado em etapas, com as seguintes fases principais:

Meses 1-3: Revisão da literatura e formulação do quadro teórico.

Meses 4-5: Coleta de dados e realização de entrevistas com os gestores.

Meses 6-8: Análise dos dados e construção do framework.

Meses 9-11: Validação e ajustes do framework.

Meses 12-14: Redação e finalização da dissertação.

7- REFERÊNCIAS

- AGUILERA, Ruth V.; JACKSON, Gregory. Comparative and international corporate governance. *Academy of Management Annals*, v. 4, n. 1, p. 485-556, 2010.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BEER, Michael; NOHRIA, Nitin. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 3, p. 133-141, 2000.
- KOTTER, John P. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 2012.
- KPMG. *M&A Integration: Achieving Success in Post-Merger Integration*. KPMG International, 2020. Disponível em: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/06/ma-integration.html>. Acesso em: 29 mar. 2025.
- OUCHI, William G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, v. 25, n. 9, p. 833-848, 1979.
- PROSCI. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center, 2019.
- WEBER, Yaakov; TARBA, Shlomo Y. A Comprehensive Framework for Organizational Integration. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 7, p. 1069-1078, 2014.