

2025

Annelise Royer

**INTEGRAÇÃO CULTURAL EM PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE
STARTUPS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A SINERGIA
ORGANIZACIONAL**

2025

Annelise Royer

**INTEGRAÇÃO CULTURAL EM PROCESSOS DE
AQUISIÇÃO DE STARTUPS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS
PARA A SINERGIA ORGANIZACIONAL**

Projeto apresentado à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizada sob a orientação científica da Doutora Gabriela Paula Nunes e Silva Marques, Professora Auxiliar da Universidade Europeia.

Dedicatória

Dedico esta tese ao meu marido Victor e às minhas filhas Sofia e à Aurora.

Vocês foram excenciais em todo esse processo.

Victor, obrigada por ser meu companheiro nesta jornada, por toda a renúncia e por embarcar nesse desafio comigo, me apoiando e acreditando em mim, em alguns momentos quando eu mesma duvidei.

Sofia, você com toda a coragem, força e energia me motiva a dar o meu melhor a cada dia para ser a melhor referência para você.

Aurora, a sua chegada só potencializou a minha motivação em continuar, você foi luz para mim nesta fase.

Celebrem comigo, pois apesar dos grandes desafios, esta conquista é nossa.

agradecimentos

À professora Armanda, coordenadora do nosso curso, eu agradeço muito por me apoiar e me aconselhar em momentos em que pensei em desistir. A sua condução fez toda a diferença para mim como estudante e como pessoa.

À professora Gabriela, minha mentora, agradeço a flexibilidade e trocas ao longo desse um ano. A forma respeitosa e cuidadosa com que conduziu o processo me trouxe muita segurança para seguir.

À Mariá, minha líder, que confiou em mim e foi quem mais me incentivou no equilíbrio entre a condução do mestrado e a distribuição das minhas atividades na empresa. Você foi muito generosa e fundamental para que eu conseguisse seguir.

À todas vocês, meu muito obrigada. Esta jornada foi mais leve e mais rica porque foi compartilhada com cada uma de vocês.

palavras-chave

cultura; integração cultural; aquisição de startups.

resumo

Aquisições de startups estão cada vez mais presentes e, junto com novas oportunidades, surgem desafios para unir culturas e manter as equipes engajadas.

Este estudo buscou entender os principais obstáculos culturais nesse processo e apontar caminhos para tornar a integração mais leve e colaborativa.

Foi usada uma abordagem mista, com o assessment Focus (Neves, 2000) e entrevistas com CEOs e líderes de RH, trazendo números e relatos humanos.

Os resultados mostraram diferenças importantes de valores e práticas, reforçando que comunicação e alinhamento são decisivos para o sucesso da integração.

Concluimos que integrar culturas é um processo contínuo, que exige escuta e planejamento para construir um ecossistema saudável e coeso.

Keywords

culture; cultural integration; startup acquisition.

abstract

Startup acquisitions are becoming increasingly common and, along with new opportunities, bring challenges in uniting cultures and keeping teams engaged.

This study sought to understand the main cultural obstacles in this process and to suggest ways to make integration smoother and more collaborative.

A mixed-methods approach was used, combining the Focus assessment (Neves, 2000) with interviews with CEOs and HR leaders, bringing together data and human insights.

The results revealed significant differences in values and practices, highlighting that communication and alignment are crucial for successful integration.

We conclude that cultural integration is an ongoing process that requires listening and careful planning to build a healthy and cohesive organizational ecosystem.

Índice

Índice

ÍNDICE	VII
ÍNDICE.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA.....	2
PARTE II – APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	8
PARTE III – DESCRIÇÃO DO PROJETO	12
PARTE IV – DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO.....	14
PARTE V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	16
5.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA SANKHYA	16
5.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS ESPRESSO.....	17
5.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS MEETIME	19
5.4. ANÁLISE DOS RESULTADOS MINDSIGHT.....	21
5.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS NEPP0	22
5.6. ANÁLISE DOS RESULTADOS PLOOMES	24
5.7. ANÁLISE DOS RESULTADOS PONTOTEL.....	25
5.8. ANÁLISE DOS RESULTADOS VIXTING	26
5.9. ANÁLISE DOS RESULTADOS ASIS.....	28
5.10. ANÁLISE DO ECOSISTEMA EMPRESARIAL DA SANKHYA	29
PARTE VI – IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.....	31
PARTE VII – CONCLUSÕES.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	40
ANEXO 1 - TABELAS COM OS RESULTADOS.....	40
ANEXO 2 - LINK DA BASE DE DADOS NA ÍNTEGRA.....	41
ANEXO 3 – ENTREVISTAS	42

Índice de Figuras

Figura 1: Linha do tempo das aquisições Sankhya 1	9
Figura 2: Perfil cultural Sankhya.....	17
Figura 3: Perfil cultural Espresso	19
Figura 4: Perfil cultural Meetime.....	20
Figura 5: Perfil cultural Mindsight.....	22
Figura 6: Perfil cultural Neppo	23
Figura 7: Perfil cultural Ploomes	25
Figura 8: Perfil cultural Pontotel	26
Figura 9: Perfil cultural Vixting.....	28

Índice de Tabelas

Tabela 1: Valores Sankhya	10
--	-----------

INTRODUÇÃO

As aquisições de startups têm se tornado uma estratégia cada vez mais comum para empresas que buscam inovar, crescer de forma acelerada e se manter competitivas em um mercado em constante transformação. No entanto, esse movimento vai muito além de contratos e números: ele envolve integrar pessoas, valores e formas de trabalhar que, muitas vezes, são bastante diferentes. Quando a integração cultural não é bem conduzida, corre-se o risco de perder a identidade e o ritmo inovador das startups, além de comprometer o engajamento das equipes e os objetivos estratégicos que motivaram a aquisição. Embora existam estudos consolidados sobre fusões e aquisições em grandes corporações, ainda há uma lacuna importante quando se trata da integração cultural no contexto das startups, especialmente no Brasil. É justamente nesse espaço que este estudo se insere.

O objetivo deste trabalho é investigar como ocorre a integração cultural entre a Sankhya Gestão de Negócios e as startups por ela adquiridas, mapeando os perfis culturais de cada organização, identificando desafios e oportunidades e propondo recomendações que tornem o processo mais colaborativo e sustentável. A pesquisa busca oferecer insights que auxiliem gestores a conduzir integrações de maneira equilibrada, preservando a identidade e o potencial criativo das startups, ao mesmo tempo em que fortalece o alinhamento estratégico da organização como um todo. Além de contribuir para a prática gerencial, este estudo pretende preencher uma lacuna da literatura, trazendo evidências sobre um fenômeno que ainda carece de exploração acadêmica no cenário nacional.

Para atingir esse objetivo, a dissertação foi organizada em sete partes. A primeira apresenta a revisão da literatura sobre cultura organizacional, integração cultural e processos de aquisição. A segunda descreve a organização estudada, contextualizando seu histórico e estratégia de aquisições. A terceira detalha o projeto de pesquisa e a quarta expõe a estratégia de implementação utilizada. A quinta parte reúne a análise e discussão dos resultados, contemplando os casos individuais das startups e o ecossistema empresarial como um todo. A sexta parte aborda as implicações práticas, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras. Por fim, a sétima parte apresenta as conclusões, destacando as principais contribuições teóricas e gerenciais do trabalho.

PARTE I - REVISÃO DA LITERATURA

O conceito de cultura no ambiente organizacional tornou-se cada vez mais central para o estudo das organizações contemporâneas. Cultura é o padrão de suposições básicas compartilhadas, que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, a ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação à resolução dos problemas do grupo (Schein, 1985).

Ainda sob a perspectiva de Shein (1985), a cultura organizacional possui três camadas observáveis. A primeira tem correspondência com os artefatos, ou seja, os símbolos, os rituais, as práticas, as linguagens e a estrutura física. A segunda camada está relacionada aos valores comuns, que são por meio deles que as práticas e decisões são tomados. E a terceira camada, talvez a mais profunda, está relacionada com os pressupostos básicos, desta forma, crenças inconscientes, acabam sendo vieses da forma com que de fato as ações acontecem.

Hofstede (2001), correlaciona a cultura nacional e as ações práticas das organizações. Segundo ele e, por meio de sua pesquisa em diferentes países, valores culturais moldam perfis de liderança que estimulam comportamentos no trabalho tais como formas de cooperação. Essa descoberta proporcionou a elaboração de dimensões culturais como: distância do poder, individualismo versus coletivismo, aversão à incerteza e masculinidade versus feminilidade. Posteriormente, Hofstede e Minkov (2010) ampliaram essa abordagem ao conceber a cultura como um “software mental” que proporciona a programação de padrões de pensamento e comportamento.

De maneira complementar, Deal e Kennedy (1982) definem a cultura organizacional como um sistema de valores, crenças e rituais que orientam as condutas dos membros e intensifica a identidade da empresa. Os símbolos, para os autores, têm um importante papel na criação da noção de pertencimento para a consolidação da coesão interna. Para Peters e Waterman (1982) o conceito também se assemelha, pois o sucesso organizacional depende de uma cultura forte e coerente com valores bem estabelecidos, comunicados e internalizados pelas pessoas.

Para além desse conceito temos outros autores que ampliam a visão de cultura ressaltando que a diversidade e complexidade cultural devem ser levadas em consideração. Joanne Martin

(1992) diz que a cultura não pode ser analisada sob um aspecto homogêneo, ou seja, deve ser observada sob três formas a integração, a diferenciação e a fragmentação. Neste sentido, pode-se afirmar que há valores comuns e a presença também de subculturas e ambiguidades internas, ou seja a coesão pode ser mais desafiadora de ser atingida do que se parece. Mary Jo Hatch (1997), também traz uma forma diferente de olhar para a cultura, propondo três paradigmas de análise (moderno, simbólico e pós-moderno). Em seu artigo “The Dynamics of Organizational Culture” (Academy of Management Review), Mary Jo Hatch (1993) traz uma perspectiva dinâmica da cultura e as interações cíclicas entre os elementos culturais, neste caminho de análise a cultura não é estática e passa por mudanças e alterações a todo momento.

Nessa mesma linha interpretativa, Gareth Morgan (1986) traz as metáforas como formas de compreender as organizações para além do óbvio. Neste caminho os símbolos, valores e ritos são o que dão vida para as empresas. Já Trompenaars e Hampden-Turner (1993/2012) propõem um aprofundamento sobre a diversidade cultural por meio de 7 dimensões culturais: universalismo versus particularismo que mostra o quanto as pessoas tendem a dar valor a regras gerais ou as relações pessoais; individualismo versus coletivismo que revela o quanto o quanto a cultura foca no mérito individual ou na relação de grupo pensando em lealdade e comunidade; neutro versus emocional, ou seja, o quanto a cultura preza pelo controle das emoções ou pela expressão delas; específico versus difuso, pensando em quanto há ou não separação da vida pessoal e profissional no ambiente de trabalho; conquista versus adscrição que define o quanto as conquistas acontecem por realização, esforço ou por posição, idade ou família; tempo sequencial versus síncrono em que o tempo é organizado por etapas ou flexível onde várias coisas podem acontecer ao mesmo tempo; e por fim controle interno versus externo em que a crença é que as pessoas podem controlar o seus passos ou devem se adaptar ao ambiente. Ou seja, para Trompenaars e Hampden-Turner (1993/2012) cada dimensão é uma forma de comparação cultural.

Kotter e Heskett (1992), analisaram durante 11 anos de pesquisa em 207 empresas de 22 setores diferentes e chegaram a alguns achados relacionados a como a cultura organizacional influencia a performance. Eles identificaram que a cultura tem impacto direto no desempenho organizacional. Não significa que culturas fortes automaticamente garantem sucesso por si só, pelo contrário, ambientes rígidos podem até atrapalhar os negócios. Dentro desse contexto, os autores trazem dois tipos de cultura: adaptativa que traduz uma visão mais inovadora, flexível,

empreendedora, focada em clientes e com respostas rápidas ao ambiente externo e não adaptativa mais focada em tradições, rotinas, estruturas rígidas, as decisões podem ser mais lentas e pouco aberta a mudanças. Os principais *insights* que divulgaram foram que as empresas com culturas fortes e adaptativas têm um crescimento médio de receita quase quatro vezes maior do que as não adaptativas e o crescimento de ações em dez vezes mais. Além disso apontam impactos também no crescimento do lucro líquido e do número de colaboradores.

Nessa direção, Cameron e Quinn (1999/2011) desenvolveram o Competing Values Framework (CVF), esse modelo é usado para analisar, diagnosticar e propor ações para trabalhar a cultura organizacional. O ponto de partida são as duas dimensões: flexibilidade e discrição versus estabilidade e controle e foco interno (pessoas e processos) versus foco externo (inovação e mercado). A partir do cruzamento dessas duas dimensões os autores propõem quatro arquétipos de cultura. O primeiro é a cultura clã ou de apoio que é voltada para as pessoas e suas relações. A segunda é a adocrática ou de inovação com ênfase na flexibilidade, adaptação e experimentação. A terceira cultura é a de mercado ou competitiva que visa o ambiente externo, cliente, competitividade, metas e resultados. Por fim, a cultura de hierárquica ou de processos que é voltada para a estabilidade interna, eficiência operacional, regras e previsibilidade. A partir destas quatro culturas Cameron e Quinn (1999/2011) desenvolveram o Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), um questionário aplicado nos colaboradores da organização, que permite identificar a cultura predominante em uma organização. O OCAI será utilizado no presente trabalho para identificar as possíveis culturas presentes na Sankhya e nas 8 empresas adquiridas nos últimos anos.

Ao encontro de tudo que foi mencionado, a cultura analisada sob uma ótica contemporânea como a de Simon Sinek (2019), por meio de sua obra chamada O Jogo Infinito, é retratada por meio de duas perspectivas: a de jogo infinito e a de jogo finito. Na primeira as empresas atuam como se a prosperidade organizacional tivesse um marco final, focando apenas em lucro de curto prazo. Por outro lado, o jogo infinito reforça ações contínuas, prosperidade, propósito e adaptabilidade ao contexto. Por este cenário e todos os outros mencionados anteriormente há uma tendência na literatura a traduzir culturas mais flexíveis, principalmente no universo de tecnologia, como é o caso do ecossistema da Sankhya, precisam ter uma adaptação, flexibilidade e resiliência

frentes as incertezas e desafios de mercado para permanecerem relevantes. para se tornarem sustentáveis.

Ao compreender a complexidade do universo da cultura organizacional, torna-se possível avançar para refletir sobre os desafios específicos que emergem nos processos de fusão e aquisição. Se, no “jogo infinito” descrito por Sinek (2019), a resiliência, a inovação e a visão de longo prazo constituem condições indispensáveis para a sobrevivência das organizações, nas operações de aquisições tais atributos se tornam ainda mais críticos. E como estratégia de sobrevivência algumas ações corporativas podem ser adotadas para promover esse diferencial de mercado e manter o grupo competitivo. Uma delas é o Corporate Venture como afirmam Ramírez et al. (2020), por meio da cooperação entre grandes empresas e startups para promover um ecossistema de inovação. Esse modelo não está restrito apenas a aportes financeiros, pode ser por meio da criação de novas unidades de negócio ou startups internas, aceleradoras ou incubadores que visam apoiar as startups por meio de mentorias ou facilitação ao acesso ao mercado, join ventures que é um modelo de cooperação entre empresa estabelecida e startups e por fim, sim o Corporate Venture Capital (CVC) que engloba o investimento financeiro. O desafio de algumas empresas consolidadas, que adquirem uma startup, é o de manter a sinergia de negócio e produto para aumentar o escopo do que é oferecido ao cliente. Enquanto isso, os choques culturais se tornam desafios maiores do que só uma estratégia da área de Recursos Humanos, e sim, uma adversidade de negócio.

O encontro entre diferentes culturas corporativas tende a provocar tensões, resistências e aquilo que Berry (1997) conceituou como *acculturative stress*, ou seja, há um elemento adicional em um processo de aquisição que envolve o estresse experimentado por indivíduos e grupos no contato com uma nova cultura. Esse conceito, auxilia na compreensão das dificuldades de integração cultural. Weber, Rachman-Moore e Tarba (2011) ressaltam que parte significativa dos insucessos em processos de aquisições se deve justamente à negligência com relação a esse fenômeno, uma vez que análises financeiras e estratégicas, embora fundamentais, não são os únicos aspectos de um processo de integração entre empresas. Deve ser levado em consideração as pessoas, práticas e valores. Assim, compreender a cultura organizacional deixa de ser um exercício meramente analítico e passa a se configurar como uma necessidade estratégica para lidar com os dilemas da integração.

Weber et al., 2011 promovem algumas reflexões sobre práticas relevantes na construção de pontes a integração e aprendizagem entre empresa adquirente e empresa adquirida. Eles citam ações como programas de treinamento, que estimulam a comunicação aberta e clareza no grau de autonomia da empresa adquirida e das pessoas que nela trabalham podem contribuir para a fluidez e sinergia nesse processo. Nesse aspecto a ponte cultural deixa de ser apenas uma metáfora e passa a representar um dispositivo concreto de gestão, capaz de conectar o propósito organizacional de longo prazo ao desafio imediato de integrar culturas distintas em processos de aquisição.

A estratégia de integração adota pode interferir nos efeitos culturais para o grupo como um todo, como afirmam Teerikangas e Very (2006). Aspectos como as preferências de aculturação de cada organização envolvida e, sobretudo, com a estratégia e a capacidade gerencial de conduzir o processo podem estimular a sinergia organizacional, ou por outro lado, atrasar esse processo. Ou seja, a cultura deve ser entendida como uma dimensão em constante negociação e o seu impacto evolui à medida que a integração avança e as percepções dos colaboradores se transformam. Ainda sob a perspectiva de Teerikangas e Very (2006), o desafio não reside apenas em medir a distância cultural, mas em compreender os mecanismos que permitem que essa distância seja mediada, traduzida e, eventualmente, transformada em complementaridade.

O elemento fundamental nesse processo é a confiança. Em um estudo sobre startups israelenses adquiridas por multinacionais, Trąpczyński, Zaks e Połowczyk (2018) sugerem que a confiança percebida pelos gestores da empresa adquirida exerce papel determinante para o sucesso da aquisição, impactando tanto o desempenho quanto a satisfação com o processo. Em contrapartida, a confiança demonstrada pelo adquirente, muitas vezes associada ao grau de autonomia concedido à subsidiária, não apresentou impacto estatisticamente significativo. Esses resultados indicam que, em contextos inovadores, o que realmente sustenta a integração não é apenas a autonomia formal, mas a percepção de que a liderança do adquirente é confiável e cumpre suas promessas.

Complementarmente, Tarba et al. (2019) enfatiza que as diferenças culturais podem ser, na verdade, potenciais fontes de sinergia e complementaridade, sobretudo em aquisições de empresas de alta tecnologia. Para eles, quanto maior as diferenças ou diversidades culturais entre adquirente e adquirida, maior pode ser o potencial de aprendizagem mútua e de combinação de competências distintas, desde que a integração seja conduzida com eficácia. Em outras palavras, a distância

cultural não implica necessariamente em fracasso; pelo contrário, quando bem administrada, pode ampliar a performance do processo de aquisições ao abrir novas possibilidades de inovação e de construção de vantagem competitiva.

Diante desse percurso, fica evidente que a cultura organizacional evoluiu de uma noção meramente simbólica para um eixo central de análise e gestão nas organizações contemporâneas. A partir das contribuições clássicas de Schein (1985), Hofstede (2001) e Martin (1992), compreende-se que a cultura é um sistema dinâmico de pressupostos, valores e símbolos que influencia diretamente processos de liderança, inovação e desempenho. Estudos posteriores, como os de Teerikangas e Very (2006) e Weber, Rachman-Moore e Tarba (2011), reforçam que em cenários de transformação profunda — fusões, aquisições ou alianças estratégicas — a cultura deixa de ser apenas fator de identidade para se tornar recurso estratégico, capaz de mediar tensões, reduzir resistências e criar condições para a aprendizagem organizacional.

Assim, a partir de toda essa análise bibliográfica é possível criar uma visão mais ampla sobre os processos de aquisições: a cultura organizacional, longe de ser homogênea ou estática, constitui um ativo estratégico que, quando bem mobilizado, sustenta a resiliência, a cooperação e a inovação necessárias para enfrentar a complexidade dos processos de aquisições de empresas.

PARTE II – APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Sankhya Gestão de Negócios teve sua origem em 1989, em Uberlândia (MG), seu nome inicial era SOS Informática. A ideia do empreendimento nasceu da visão de dois irmãos, Felipe Calixto e Fábio Túlio, que buscavam oferecer soluções de gestão empresarial em um mercado nacional ainda em processo de consolidação. No ano de 1994, a empresa passou a utilizar o nome Sankhya, que tem como origem a enumeração e a análise que traduzia o propósito de alinhar a atuação da organização ao raciocínio lógico e à ideia de evolução contínua, princípios que se consolidaram como parte da identidade organizacional da companhia, por meio da sua proposta de valor para os colaboradores: “Liberdade para evoluir.” (Sankhya, s.d.-a).

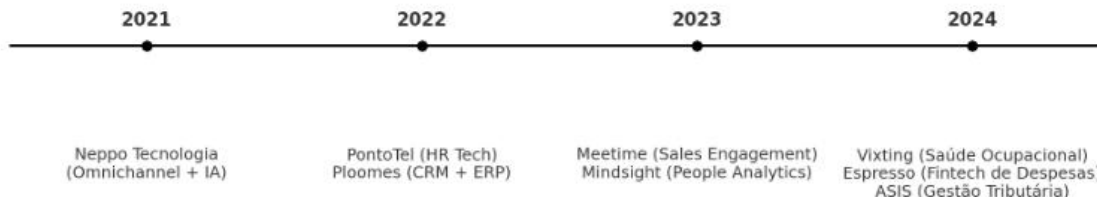
Nos primeiros anos de atuação, a Sankhya teve o foco foram produtos de gestão empresarial como o SGE (Sistema de Gestão Empresarial), e em 1992, o MGE (Metodologia de Gestão Empresarial), os dois produtos foram voltados para atender empresas de médio porte. Já no ano de 2006 houve a criação da Universidade Corporativa Sankhya e do HDE Sankhya, as duas iniciativas voltadas para a capacitação de clientes e ao suporte remoto. Em 2007, houve um grande destaque que foi o lançamento do BI Móvel e, em 2012, o ERP Web Mobile, trazendo maior conectividade às soluções de gestão. Já em 2019 houve a formulação do conceito *Enterprise Intelligence Platform* (EIP), que integra o Enterprise Resource Planning (ERP), inteligência artificial, conectividade e análises preditivas em uma única plataforma (Sankhya, s.d.-a).

Um marco importante para a Sankhya foi quando, em 2020, recebeu um aporte de R\$ 425 milhões do fundo soberano de Singapura (GIC). Além de reforçar sua governança corporativa, esse investimento viabilizou uma estratégia robusta de aquisições, voltada para a construção de um ecossistema abrangente de soluções em gestão empresarial (Sankhya, s.d.-a).

Desde então, a Sankhya tem expandido sua atuação por meio de aquisições estratégicas que diversificaram seu portfólio e fortaleceram sua proposta de valor. Abaixo a linha do tempo das aquisições dos últimos anos, de acordo com Sankhya, s.d.-b e Sankhya, 2023:

Figura 1

Linha do tempo das aquisições Sankhya 1



Nota. Elaboração própria

As áreas que as soluções de cada startup adquirida englobam são: comunicação, vendas, CRM, recursos humanos, marketing, saúde ocupacional e gestão financeira. Esse movimento de aquisições destacou bastante a estratégia de integrar as soluções e oferecer um escopo mais completo para o cliente, posicionando a Sankhya como um ecossistema que oferece uma plataforma inteligente e integrada.

A missão, visão e valores da Sankhya sustentam esse crescimento no mercado brasileiro. Sua missão é “transformar a gestão em um diferencial competitivo, contribuindo para a evolução das organizações e das pessoas” (Sankhya, s.d.-a). A visão projeta a meta ambiciosa de “ser, até 2025, a mais desejada e mais inovadora provedora de soluções de gestão empresarial do Brasil, superando o faturamento de R\$ 1 bilhão”. O EVP – Employee Value Proposition, por sua vez, traduz-se no lema “Liberdade para evoluir”. Por fim os valores organizacionais encontram-se na Tabela 1, de acordo com, Sankhya (s.d.-a) e Sankhya (2023):

Tabela 1*Valores Sankhya*

Valor	Breve explicação
Desenvolvimento Contínuo	Ênfase no aprendizado constante e na melhoria contínua.
Design	Foco em experiências leves, intuitivas e acessíveis.
Inovação	Busca permanente de soluções criativas e eficazes.
Integridade	Princípio associado à transparência, ética e respeito nas relações.
Paixão	Representa entusiasmo, engajamento e resiliência diante de desafios.
Pessoas	Reconhecimento do ser humano como centro da diversidade, colaboração e pertencimento.
Protagonismo	Incentivo à autonomia, responsabilidade e iniciativa individual e coletiva.

Nota. Elaboração própria

Como um dos principais desafios da empresa é integrar estes artefatos culturais às novas culturas que chegam com o processo de aquisição das startups. Isso porque como já mencionado, o contato entre culturas diferentes pode gerar *acculturative stress*, caracterizado por tensões e resistências que precisam ser mediadas com cuidado, como afirma Berry (1997). Weber, Rachman-Moore e Tarba (2011) destacam que muitas vezes, o processo de aquisição não ocorre da melhor forma porque o olhar fica voltado pelas questões financeiras e a cultura fica em segundo plano, isso quando é vista nesse processo. Complementando essas reflexões, Tarba et al. (2019) acrescentam que diferenças culturais, embora possam representar riscos, também oferecem oportunidades de sinergia e complementaridade quando bem geridas. No caso da Sankhya, pode-se refletir sobre o contraste entre uma cultura corporativa consolidada, marcada por estruturas mais formais e modelos de governança estabelecidos, e a lógica ágil e inovadora das startups adquirida.

Esses aspectos evidenciam a necessidade de desenvolver uma verdadeira ponte cultural que alinhe culturas e estilos de gestão distintos e convergindo para a troca de aprendizado e sinergia entre empresas, estratégias, pessoas e cultura.

A integração tecnológica entre as soluções é parte do desafio, mas integrar tecnologias, sem integrar pessoas pode gerar desafios no ecossistema a médio e longo prazo. A habilidade em articular diferentes culturas organizacionais em um projeto comum de crescimento sustentável podem ser prioritárias. Ou seja, a eficácia do processo de aquisição não está na eliminação das diferenças culturais, mas na capacidade de transformá-las em fontes de complementaridade e inovação, de acordo com Tarba et al. (2019).

PARTE III – DESCRIÇÃO DO PROJETO

A busca por sinergia organizacional em processos de aquisição de startups e tudo que implica essa ação foi o que desencadeou todo esse trabalho. A integração cultural em processos de aquisição de startup foi o que guiou esse trabalho. A escolha do tema nasceu de duas motivações complementares: de um lado, a experiência prática vivida pela pesquisadora em seu contexto profissional; de outro, a percepção de que a literatura acadêmica ainda dedica pouca atenção a esse tipo específico de aquisição. A investigação teve como foco a busca por compreensão de como culturas organizacionais distintas podem ser integradas de maneira a promover alinhamento estratégico cultural.

A questão sobre como conduzir a integração cultural em aquisições de startups tem sido a grande questão que se quer responder dentro desta pesquisa. Ela surgiu da constatação de que temos bastante literatura sobre fusões e aquisições, algumas conectadas com a integração cultural nesses processos, mas poucas envolvendo startups.

Para ampliar a visão sobre o tema, optou-se por uma metodologia mista que combinou três frentes complementares, e que articulam a teoria e a prática para ter uma visão abrangente sobre o fenômeno de aquisições e suas nuances no que tange a integração de culturas. A primeira frente consistiu na revisão bibliográfica sobre a integração cultural em processos de aquisição de startups. Essa etapa teve como ênfase investigar os estudos mais recentes dedicados especificamente às fusões, aquisições e seus desafios culturais, como Teerikangas e Very (2006), Weber, Rachman-Moore e Tarba (2011) e Tarba et al. (2019), o que permitiu identificar algumas necessidades em relação a maior investigação sobre a integração de culturas de startups e empresas adquirentes.

A segunda frente foi a utilização do FOCUS – First Organizational Culture Unified Search, instrumento desenvolvido por Neves (2000) a partir do modelo de valores contrastantes de Cameron e Quinn (1999/2011). O questionário é composto por 35 afirmativas em escala Likert de seis pontos e organiza essas questões em blocos que juntas (e calculando a média) compõem as médias que vão identificar as diferentes culturas: a de Inovação, a de Apoio, a de Regras e a de Objetivos que já foram conceituadas anteriormente. A aplicação do FOCUS possibilitou identificar os diferentes tipos de cultura composto no ecossistema da Sankhya (Sankhya e as oito startups).

A terceira frente metodológica consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com os CEOs e com os líderes da área de Recursos Humanos das startups adquiridas pela Sankhya. O objetivo foi capturar as percepções sobre o momento de integração cultural, os desafios em torno do tema e as prioridades na visão dessas duas personas (CEOs e RHs). As entrevistas foram orientadas por duas questões norteadoras: “Qual o principal desafio neste momento?” e “Qual a prioridade?”. Dentro destas questões foi possível identificar diferenças nos desafios e prioridades de cada um até para elucidar diferenças e sinergias nas visões de cada um.

Com base nesse desenho, definiu-se como objetivo geral: analisar como se dá a integração cultural em processos de aquisição de startups, a partir do caso da Sankhya e das empresas incorporadas ao seu ecossistema. Os objetivos específicos foram: (i) mapear os perfis culturais da Sankhya e das startups adquiridas, por meio do modelo FOCUS; (ii) identificar os principais desafios e prioridades da integração cultural segundo a percepção das lideranças entrevistadas; e (iii) discutir estratégias que favoreçam a construção de sinergias organizacionais sustentáveis nesse contexto partindo do que há na literatura e no foi identificado por meio do questionário FOCUS e as entrevistas com os CEOs e líderes da área de RH.

Além da contribuição acadêmica, o estudo oferece informações para que os gestores, que estiverem em contextos semelhantes ao ecossistema da Sankhya, possam ter informações sobre o que priorizar nesse processo e como conduzir os próximos passos após aquisição de startups em adquirentes que possuem ambientes organizacionais já estruturados.

PARTE IV – DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

O desenvolvimento da estratégia de implementação desta pesquisa buscou transformar o desenho metodológico em procedimentos práticos e organizados, assegurando a consistência entre os objetivos propostos, os referenciais teóricos mobilizados e a coleta de dados empíricos. A proposta foi estruturada em etapas complementares que integraram instrumentos quantitativos e qualitativos, permitindo captar tanto os aspectos objetivos dos perfis culturais quanto as percepções subjetivas das lideranças envolvidas.

A primeira etapa correspondeu ao planejamento inicial da pesquisa, em que se definiu o campo empírico e o público participante. O estudo foi delimitado à Sankhya e às startups adquiridas entre 2021 e 2025, período em que a organização consolidou uma estratégia intensiva de aquisições. Foram selecionados colaboradores de diferentes áreas para responder ao questionário FOCUS, além dos CEOs e responsáveis de Recursos Humanos das startups, convidados a participar de entrevistas semiestruturadas. O planejamento incluiu reuniões preliminares com os setores de RH de cada empresa, nas quais a pesquisadora apresentou os objetivos do estudo, os instrumentos metodológicos e a importância da participação voluntária.

A segunda etapa compreendeu o levantamento documental, apoiado em planilhas disponibilizadas pela Sankhya, que reuniam informações sobre o histórico de aquisições, características das startups e dados gerais sobre o ecossistema em consolidação. Esse material serviu como fonte de contextualização e permitiu complementar as análises oriundas da aplicação dos instrumentos de campo.

A terceira etapa envolveu a aplicação do FOCUS – *First Organizational Culture Unified Search* (Neves, 2000), fundamentado no modelo contrastante de valores de Quinn (1999/2011). O questionário, composto por 35 itens em escala Likert de seis pontos, foi utilizado para mapear quatro dimensões culturais: Inovação, Apoio, Regras e Objetivos. Após reuniões explicativas com os RHs, o link para o instrumento foi encaminhado às amostras definidas, respeitando critérios de representatividade interna. O questionário foi aplicado de forma eletrônica e anônima, assegurando espontaneidade nas respostas. Posteriormente, os dados foram tratados estatisticamente, com cálculo de médias, o que possibilitou identificar perfis predominantes e contrastes culturais entre empresas, localidades, faixas etárias e tempos de vínculo.

A quarta etapa metodológica correspondeu às entrevistas semiestruturadas com CEOs e responsáveis de RH das startups adquiridas, conduzidas individualmente a partir de um roteiro semi-dirigido. As entrevistas foram guiadas por duas questões centrais — “Qual o principal desafio neste momento?” e “Qual a prioridade?” —, de modo a estimular reflexões amplas, permitindo captar percepções sobre dilemas de integração, prioridades estratégicas e elementos simbólicos da cultura organizacional. As respostas foram registradas e organizadas em categorias analíticas, possibilitando a identificação de padrões recorrentes e singularidades.

Por fim, os resultados do questionário e das entrevistas foram analisados de forma complementar, articulando as evidências quantitativas de perfil cultural com as interpretações qualitativas das lideranças. Essa integração metodológica assegurou maior robustez à análise, permitindo compreender como se configuram os desafios e as oportunidades da integração cultural no ecossistema da Sankhya.

PARTE V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao refletir sobre possibilidades de culturas distintas no ecossistema organizacional da Sankhya e das oito startups, foi elaborada a hipótese de que há culturas distintas que necessitam de integração. O modelo contrastante de Cameron e Quinn (1999/2011) foi o instrumento de análise das culturas. Desta forma, foi possível identificar, por meio das respostas dos colaboradores, em qual cultura cada uma das empresas se encontra: inovação, apoio, regras e objetivos. A operacionalização desse referencial no contexto brasileiro foi realizada por Neves (2000) por meio da Escala FOCUS, que possibilita mapear quantitativamente a predominância de cada dimensão e, a partir disso, compreender como diferentes perfis culturais se manifestam no ambiente organizacional.

5.1. Análise dos resultados da Sankhya

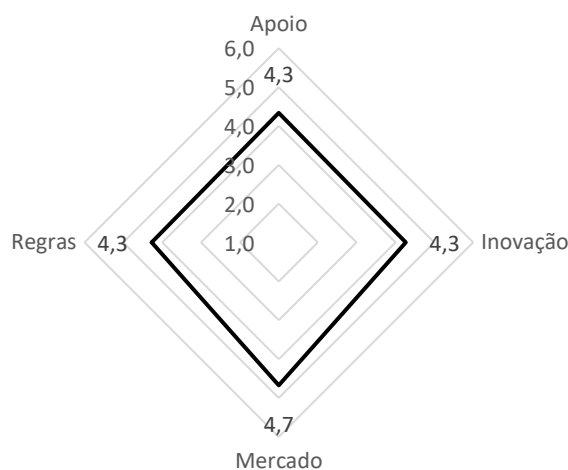
A análise da Sankhya, a partir dos resultados do FOCUS, evidenciou uma predominância da cultura de Objetivos (Figura 2). Essa configuração cultural tem correlação direta com a trajetória da empresa: desde sua fundação em 1989, a Sankhya buscou meios de se destacar no mercado, se posicionando como empresa que fornece soluções inovadoras e competitivas para a gestão empresarial. O lançamento do ERP Web Mobile e, mais recentemente, o conceito de Enterprise Intelligence Platform (EIP), favorecem a visão de que a empresa busca eficácia e destaca a capacidade de entregar valor agregado ao cliente (Sankhya, s.d.-a).

Ao refletir sobre a visão estratégica da Sankhya que envolve se tornar a mais inovadora e desejada provedora de soluções de gestão empresarial do Brasil, superando o faturamento de R\$ 1 bilhão, de acordo com o site Sankhya (s.d.-a). Os seus valores organizacionais são o que sustentam as expectativas comportamentais das pessoas para chegar nesse patamar: Desenvolvimento Contínuo, Design, Inovação, Integridade, Paixão, Pessoas, Protagonismo. O EVP “Liberdade para evoluir” funciona como a busca por equilíbrio entre o foco no atingimento das metas com a autonomia e o engajamento dos colaboradores para atingir uma cultura de alta performance. Esses elementos — missão, visão, EVP e valores — são claramente comunicados pela própria empresa em seu site institucional, consolidando-se como parte fundamental de sua identidade organizacional (Sankhya, s.d.-a; Sankhya, 2023).

O desafio no cenário de aquisição de startups é justamente o de que geralmente esse nicho possui ambientes mais jovens e ágeis e geralmente estão em culturas mais ágeis, de inovação e apoio. Esse contraste pode gerar tensões, já que a ênfase em resultados e governança pode ser percebida como rígida por organizações acostumadas à informalidade e a poucos processos de governança. Como apontam Weber, Rachman-Moore e Tarba (2011), ignorar a existência de tensões culturais em processos de aquisição pode ser um caminho para que a integração da nova empresa não seja bem-sucedida. Neste sentido, no caso da Sankhya, o desafio está em manter a sua identidade voltada para a cultura de objetivos, sem “sufocar” a criatividade e “jeito” de fazer as coisas da startup. Achar essa ponte de equilíbrio é o desafio posto aqui neste estudo. A Figura 2 demonstra o perfil cultural da empresa Sankhya.

Figura 2

Perfil cultural Sankhya



Nota. Elaboração própria

5.2. Análise dos resultados Espresso

A predominância da cultura de Apoio foi o grande destaque no assessment do Espresso. Esse perfil cultural apoiando muito na coesão social e no engajamento coletivo das pessoas pode contrastar com uma cultura voltada para a de Objetivos. Ao mesmo tempo, a segunda dimensão cultural de destaque aparece como a de Regras que pode sugerir uma presença do movimento de formalização e organização interna. Como destacam Cameron e Quinn (2011), culturas de Apoio favorecem engajamento e pertencimento, mas, quando não complementadas por mecanismos de

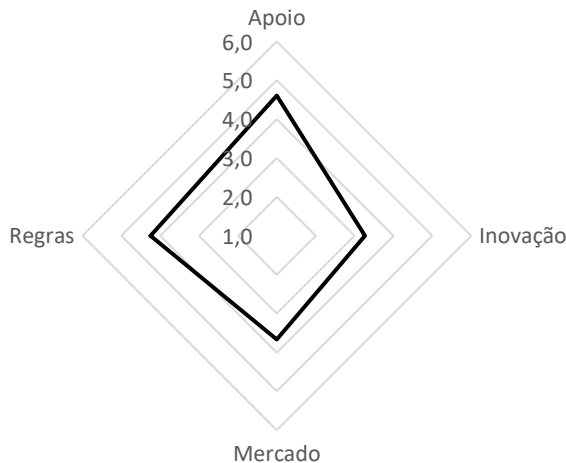
governança, podem enfrentar dificuldades em responder a demandas externas mais complexas. Isso porque na dimensão Foco Interno versus Externo o Espresso se conecta o Foco Interno em contraste à cultura Sankhya que mais voltada para o Externo.

A análise das entrevistas, que podem ser consultadas no anexo 2, reforça esse cenário. O CEO aponta como desafio central a dificuldade de escalar vendas, destacando a alta rotatividade e a inexperiência do time comercial, além da necessidade de amadurecimento em liderança. O RH, por sua vez, evidencia sobrecarga operacional e ausência de processos estruturados para avaliação de performance e desenvolvimento de pessoas. Essas dores dialogam com os limites de uma cultura predominantemente voltada ao cuidado interpessoal: embora fortaleça vínculos, pode carecer de instrumentos de padronização e métricas que assegurem maior previsibilidade. Como apontam Weber, Rachman-Moore e Tarba (2011), a negligência em relação à gestão sistemática de processos tende a ampliar o estresse organizacional, especialmente em contextos de crescimento acelerado.

No entanto, o mesmo traço cultural que gera fragilidades também abre espaço para oportunidades. A valorização das pessoas cria terreno fértil para programas de formação de lideranças e para a construção de uma cultura de performance que não se afaste do cuidado humano. A coesão social pode ser mobilizada como recurso para consolidar práticas mais formais de gestão sem gerar resistências, desde que o discurso de desenvolvimento esteja alinhado ao propósito coletivo. Assim, o desafio estratégico da Espresso está em equilibrar sua identidade cultural de Apoio com uma maior incorporação de práticas ligadas às dimensões de Regras e Mercado, garantindo que a ênfase em vínculos humanos não comprometa sua escalabilidade e competitividade. Na Figura 3, é visível o quanto a cultura de Apoio se destaca seguida da de Regras.

Figura 3

Perfil cultural Espresso



Nota. Elaboração própria

5.3. Análise dos resultados Meetime

A análise cultural da Meetime revela uma predominância significativa da cultura de Apoio, marcada pela valorização de relacionamentos, confiança e cooperação. Esse perfil, descrito por Cameron e Quinn (2011) no *Competing Values Framework*, tende a criar ambientes que estimulam pertencimento e engajamento coletivo, elementos que se tornam diferenciais em organizações jovens e em crescimento. Tal característica é positiva porque fornece uma base simbólica para a retenção de talentos e o fortalecimento da coesão interna, condições essenciais em startups que enfrentam pressões de escalabilidade e de performance no curto prazo.

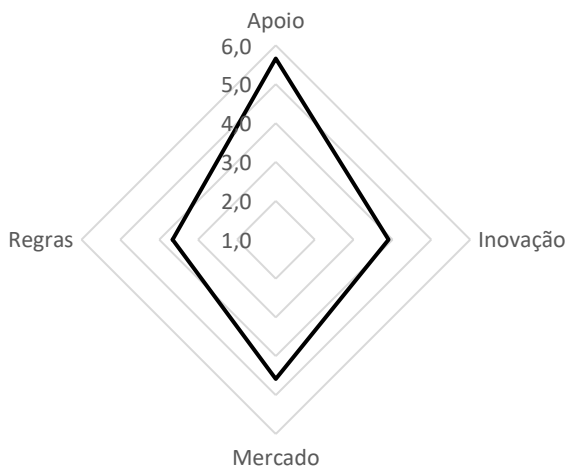
No entanto, ao relacionar esse resultado com as falas do CEO e do RH – contidas no anexo 2 - emergem contradições importantes. Embora a cultura de Apoio seja predominante, há histórico de tentativas frustradas de foco no desenvolvimento de liderança e ausência de padronização em processos, além da constatação de que a cultura de performance ainda não se encontra consolidada. Esses achados dialogam com a literatura de integração cultural em aquisições, na qual Weber, Rachman-Moore e Tarba (2011) destacam que a negligência em relação à formação de líderes e ao alinhamento de expectativas tende a ampliar tensões internas durante períodos de

transformação. Assim, a força cultural centrada nas relações não tem se traduzido, até o momento, em práticas consistentes de liderança e de desenvolvimento organizacional.

Nesse cenário, a predominância da cultura de Apoio pode se tornar tanto um recurso quanto um risco. Por um lado, oferece uma base simbólica propícia para reforçar programas de engajamento e desenvolvimento de líderes, já que a valorização das relações interpessoais favorece a adesão a tais iniciativas. Por outro lado, a literatura aponta que culturas excessivamente voltadas à coesão, sem mecanismos complementares de formalização e foco em resultados, podem gerar fragilidade frente às pressões externas (Kotter & Heskett, 1992; Teerikangas & Very, 2006). No caso da Meetime, isso se manifesta na dificuldade de consolidar práticas de performance, além de desafios em estruturar carreiras e reduzir a sobrecarga das equipes. O caminho, portanto, está em transformar a forte orientação ao Apoio em alavanca para equilibrar dimensões complementares de Regras e Mercado, criando condições para que a empresa fortaleça sua governança, consolide uma cultura de alta performance e mantenha, ao mesmo tempo, o engajamento humano que caracteriza sua identidade. A Figura 4 traz a ênfase forte da cultura da Meetime voltada para Apoio.

Figura 4

Perfil cultural Meetime



Nota. Elaboração própria

5.4. Análise dos resultados Mindsight

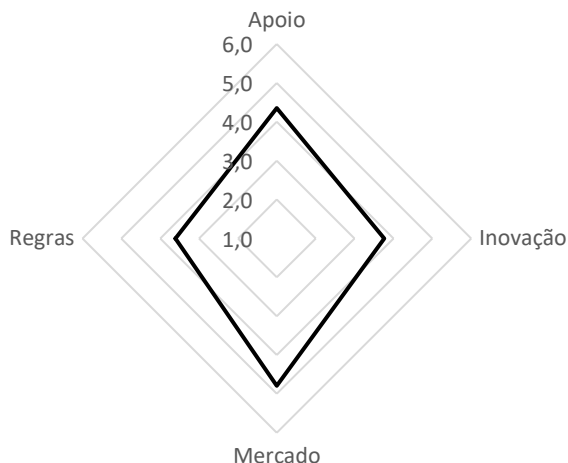
A análise da Mindsight mostra uma predominância da cultura de Mercado, marcada por forte orientação a resultados, competitividade e metas agressivas de crescimento. Esse traço cultural aparece claramente nas falas do CEO, que ressalta o desafio de lidar com oscilações em vendas e marketing, além da pressão da concorrência para garantir diferenciação. A ênfase em performance e no desenvolvimento de uma liderança capaz de sustentar a máquina de geração de demanda reflete a centralidade desse eixo cultural, no qual a eficácia e o desempenho constituem prioridades estratégicas (Cameron & Quinn, 2011).

Ao mesmo tempo, a cultura de Apoio surge como um aspecto relevante, embora secundário, especialmente diante da preocupação com o engajamento em contextos de trabalho remoto e da necessidade de maior coesão social entre equipes. Essa dimensão aparece nos relatos do RH, que destacam dificuldades na integração com outras empresas do grupo e na criação de políticas de gestão que favoreçam um clima organizacional mais estruturado. Nesse sentido, Trapczyński, Zaks e Połowczyk (2018) apontam que a percepção de confiança e suporte tem papel fundamental na redução das tensões pós-aquisição e na manutenção do engajamento das equipes.

O grande desafio para a Mindsight, portanto, está em articular sua ênfase em metas e desempenho com uma base de apoio e desenvolvimento humano capaz de sustentar o crescimento no longo prazo. Como destacam Teerikangas e Very (2006), processos de integração não devem ser vistos apenas como choques de culturas, mas como oportunidades de criar complementaridade entre diferentes orientações. Assim, integrar competitividade com coesão organizacional é crucial para transformar sua forte orientação de mercado em uma vantagem sustentável dentro do ecossistema Sankhya. A Figura 5 apresenta o gráfico de distribuição cultural da Mindsight, evidenciando a predominância da cultura de Mercado em relação às demais dimensões.

Figura 5

Perfil cultural Mindsight



Nota. Elaboração própria

5.5. Análise dos resultados Neppo

De acordo com o modelo de valores contrastantes de Cameron e Quinn (2011), a predominância da cultura de Apoio na Neppo revela um ambiente organizacional que prioriza relações interpessoais, coesão social e proximidade entre os membros. Esse traço sugere um espaço de trabalho em que a colaboração e o senso de pertencimento são vistos como pilares centrais para o desempenho coletivo. No entanto, em paralelo, a dimensão de Mercado também se destaca, ainda que de forma secundária, mostrando que há uma pressão constante por resultados e posicionamento competitivo. Essa combinação aponta para uma cultura que valoriza o cuidado com as pessoas, mas que precisa equilibrar esse traço com a necessidade de ampliar a assertividade em metas e entregas, aspecto recorrente em processos de integração cultural em aquisições, conforme discutido por Weber, Rachman-Moore e Tarba (2011).

As entrevistas com CEO e RH ajudam a reforçar essa percepção. Do lado da liderança, aparece a dificuldade em atuar de forma mais estratégica, já que parte da equipe ainda demonstra alta dependência do CEO para tomar decisões. Esse fator pode ser explicado pelo predomínio da cultura de Apoio, que tende a favorecer laços pessoais, mas nem sempre promove a autonomia

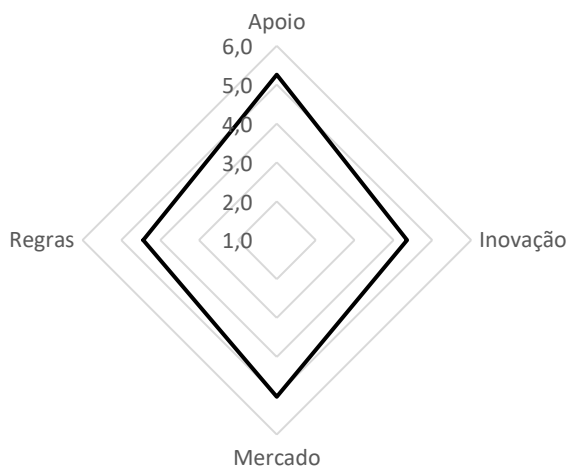
necessária para garantir velocidade em processos decisórios. A baixa clareza sobre funções e alinhamento na cobrança e desenvolvimento dos times, apontada pelo RH, dialoga diretamente com esse desafio, pois indica a ausência de ritos formais que garantam padronização e previsibilidade. Isso sugere que a cultura, apesar de fortalecer vínculos internos, pode limitar a criação de mecanismos mais robustos de governança e accountability.

Em termos de prioridades, tanto CEO quanto RH reconhecem a urgência de consolidar uma cultura de compromisso mais clara em torno de prazos, entregas e responsabilidades. Essa meta se relaciona ao equilíbrio entre Apoio e Mercado: ao mesmo tempo em que se deseja preservar a proximidade relacional, há consciência da necessidade de fortalecer práticas que sustentem a performance organizacional. Em consonância com a literatura, Teerikangas e Very (2006) destacam que a integração cultural bem-sucedida requer não apenas acolhimento, mas também clareza em torno das expectativas estratégicas e operacionais.

A Neppo, portanto, encontra-se diante do desafio de transformar seu forte senso de apoio em um alicerce para o protagonismo e a autonomia dos líderes, equilibrando cuidado com disciplina estratégica. A Figura 6 representa o resultado do assessment de cultura da Neppo.

Figura 6

Perfil cultural Neppo



Nota. Elaboração própria

5.6. Análise dos resultados Ploomes

O equilíbrio entre a predominância da cultura de Apoio e a presença expressiva da cultura de Inovação trazem uma perspectiva que indica uma organização que valoriza intensamente a coesão social, o engajamento interpessoal e a construção de vínculos de confiança, mas que, ao mesmo tempo, também demonstra abertura à experimentação, à criatividade e à busca de novas soluções, de acordo com Cameron e Quinn (2011). Esse duplo eixo cultural sugere que a empresa opera como um ambiente colaborativo, capaz de sustentar relações próximas e acolhedoras sem perder de vista a necessidade de inovação como motor para sua competitividade.

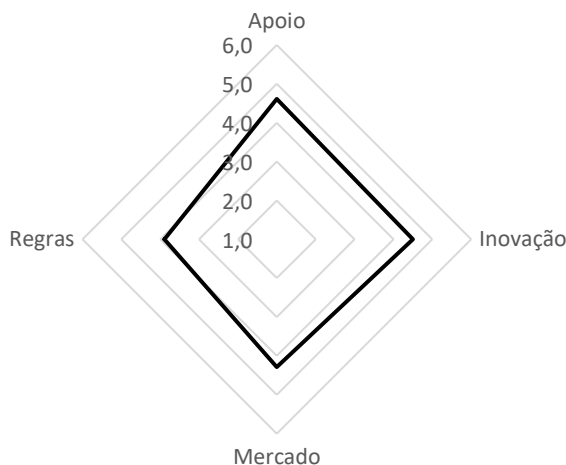
Os desafios destacados nas entrevistas ajudam a compreender como esses traços culturais se manifestam no cotidiano. Do lado do CEO, sobressai a preocupação com a consolidação de processos mais estruturados, a necessidade de fortalecer rituais de clareza e alinhamento e a busca por maior consistência nas entregas. Essa percepção conecta-se diretamente ao risco de que uma cultura muito orientada ao apoio, quando não equilibrada por mecanismos formais de gestão, acabe comprometendo a previsibilidade e a performance. Já a área de RH evidencia a pressão emocional e a ansiedade crescentes entre os colaboradores, além da necessidade de reforçar práticas consistentes de comunicação e metas. Nesse ponto, fica evidente que a ênfase em vínculos sociais precisa ser acompanhada por mecanismos mais sólidos de accountability, de forma a transformar o engajamento coletivo em resultados sustentáveis.

A literatura sobre integração cultural em processos de aquisições reforça que empresas com perfil híbrido — mesclando apoio e inovação — podem ter vantagens em contextos de alta incerteza, desde que desenvolvam estruturas de alinhamento claras para evitar que a flexibilidade se transforme em dispersão (Cameron & Quinn, 2011; Tarba et al., 2019). Para a Ploomes, o desafio reside justamente em sustentar sua vocação colaborativa e inovadora sem perder o foco na disciplina necessária para crescer de forma escalável.

A Figura 7 representa o resultado da análise cultural da Ploomes, destacando a predominância da cultura de Apoio, acompanhada de forte presença da cultura de Inovação.

Figura 7

Perfil cultural Ploomes



Nota. Elaboração própria

5.7. Análise dos resultados Pontotel

A análise da PontoTel evidencia uma predominância da cultura de Apoio, que segundo Cameron e Quinn (2011) está associada à valorização da coesão social, do trabalho em equipe e das relações interpessoais como eixos centrais da identidade organizacional. Esse perfil indica um ambiente em que a confiança e o engajamento coletivo são vistos como pilares para sustentar o desempenho. No entanto, observa-se também a relevância da dimensão de Mercado, marcada pelo foco em competitividade, alcance de metas e orientação para resultados, que de acordo com os mesmos autores tende a emergir em contextos de maior pressão por desempenho (Cameron & Quinn, 2011). Essa combinação sugere que a PontoTel busca equilibrar a colaboração e a proximidade com a necessidade de amadurecer seus processos de performance, o que está alinhado à visão de Weber, Rachman-Moore e Tarba (2011), para quem o sucesso em processos de integração depende da capacidade de mediar diferentes orientações culturais sem sufocar a identidade das empresas adquiridas.

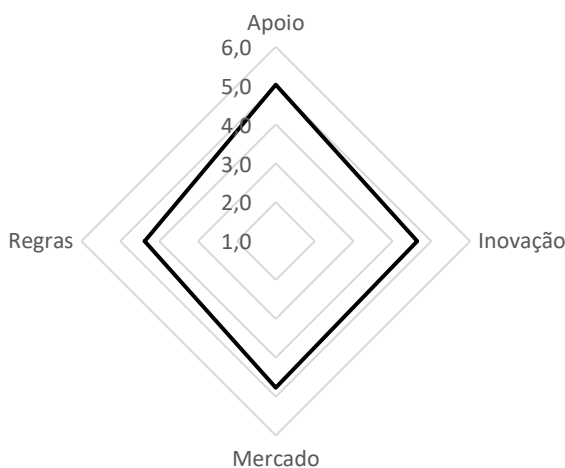
As entrevistas com o CEO e o RH reforçam essa interpretação. O CEO destaca como prioridade a definição de KPIs e métricas de performance, apontando para a necessidade de maior

formalização e foco em resultados, alinhada ao perfil de Mercado. Por outro lado, o RH enfatiza a importância de treinar líderes para gerir metas e resultados sem perder a leveza e a colaboração, demonstrando uma preocupação em manter a identidade de Apoio. Essa tensão é consistente com a perspectiva de Teerikangas e Very (2006), que ressaltam que o impacto da cultura em processos de integração não é estático, mas resulta da forma como os gestores equilibram as diferenças e constroem mecanismos de mediação cultural.

Assim, o desafio da PontoTel está em preservar sua base cultural de apoio — que representa um recurso estratégico de engajamento interno —, ao mesmo tempo em que incorpora práticas de mercado que assegurem competitividade e alinhamento às metas do ecossistema da Sankhya. A Figura 8, representa o perfil cultural da PontoTel, evidenciando a predominância da cultura de Apoio, acompanhada de uma presença relevante da dimensão de Mercado.

Figura 8

Perfil cultural Pontotel



Nota. Elaboração própria

5.8. Análise dos resultados Vixting

A Vixting apresenta como predominante a cultura de Inovação, marcada pela valorização da criatividade, da adaptabilidade e pela disposição para assumir riscos. Essa ênfase sugere uma organização que aposta na experimentação e na agilidade como caminhos para enfrentar a alta competitividade do setor em que atua. Como destacam Cameron e Quinn (2011), esse tipo de

orientação cultural tende a prosperar em ambientes incertos e dinâmicos, nos quais a reinvenção contínua se torna essencial para a sobrevivência.

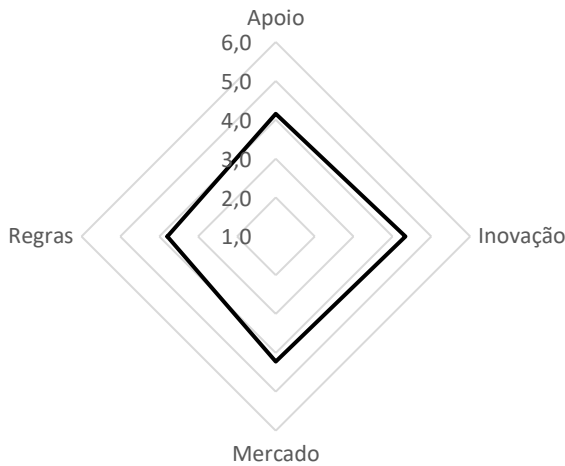
De forma complementar, observa-se o equilíbrio entre as dimensões de Apoio e Mercado, ambas com papel secundário, mas relevantes. O Apoio indica a presença de vínculos interpessoais e um ambiente que valoriza a coesão social, funcionando como contrapeso à fluidez e à instabilidade típicas da inovação. Já a dimensão de Mercado reflete a pressão por resultados, competitividade e crescimento, aspectos indispensáveis em uma startup que busca escalar suas operações. Essa combinação híbrida sugere uma cultura que procura equilibrar ousadia criativa, cuidado com as pessoas e foco em desempenho, ainda que em estágio inicial de maturação (Deal & Kennedy, 1982; Kotter & Heskett, 1992).

As entrevistas com CEO e RH evidenciam esse cenário. O CEO destacou dificuldades em escalar vendas, a carência de hard skills em uma equipe jovem e a baixa resiliência frente a pressões externas, pontos que reforçam tanto o dinamismo da inovação quanto a necessidade de maior estrutura e preparo técnico. O RH, por sua vez, apontou para lacunas em cargos e salários, ausência de processos claros de avaliação de desempenho e desalinhamento cultural com a matriz, revelando o desafio de transformar o potencial criativo em resultados consistentes. Por outro lado, ambos ressaltaram a importância de preservar o cuidado com as pessoas e desenvolver lideranças, sinalizando que as dimensões de Apoio e Mercado podem atuar como eixos estratégicos de sustentação para o futuro.

Assim, a Vixting enfrenta o desafio de transformar sua forte orientação inovadora em vantagem competitiva sustentável, sem abrir mão da estrutura necessária para o crescimento e da manutenção de um ambiente que equilibre relações humanas e foco em performance (Teerikangas & Very, 2006). A Figura 9 ilustra esse perfil cultural, destacando a predominância da Inovação, acompanhada de forma equilibrada pelas dimensões de Apoio e Mercado.

Figura 9

Perfil cultural Vixting



Nota. Elaboração própria

5.9. Análise dos resultados Asis

No caso da ASIS, embora tenha sido convidada a participar da aplicação do assessment de cultura, com base no instrumento FOCUS, porém não houve respondentes, o que impossibilitou a análise quantitativa de seus perfis culturais. Para não deixar a empresa de fora da investigação, a análise voltou-se exclusivamente para as entrevistas realizadas com o CEO e o RH, que ofereceram insumos qualitativos valiosos sobre sua configuração cultural.

Os relatos evidenciam uma organização marcada pela sobrecarga da liderança atual, pela pressão por resultados em meio a recursos limitados e pela ausência de níveis intermediários de gestão, o que concentra responsabilidades na alta direção. O CEO destacou a necessidade de preservar um ambiente saudável e equilibrado para a equipe, além de reduzir a carga de trabalho da liderança, reforçando o papel estratégico do RH na busca por maior agilidade e eficiência. Já o RH apontou a falta de consolidação dos rituais de gestão de pessoas — como feedbacks e reuniões individuais —, a dificuldade em estruturar processos consistentes de liderança e desenvolvimento, e a urgência de implementar um recrutamento mais assertivo para alinhar perfis às demandas estratégicas da organização.

Essas características sugerem uma cultura em transição, ainda em fase de estruturação, que procura equilibrar a valorização das pessoas com a necessidade de maior eficácia operacional. Como discutem Martin (1992) e Hatch (1997), culturas em formação podem apresentar tensões entre cuidado e desempenho, exigindo clareza no direcionamento e mecanismos de integração simbólica e prática. Nesse sentido, a ASIS enfrenta o desafio de consolidar sua identidade cultural ao mesmo tempo em que busca eficiência e crescimento sustentável.

5.10. Análise do ecossistema empresarial da Sankhya

Os relatos de CEOs e RHs das startups adquiridas evidenciam pontos de convergência que iluminam o cenário de integração cultural no ecossistema da Sankhya. Entre os aspectos mais recorrentes estão a necessidade de fortalecer a liderança, consolidar uma cultura de performance, estruturar processos internos mais claros e aliviar a sobrecarga dos times de RH. Essas dimensões, embora se expressem de maneiras específicas em cada organização, apontam para dilemas comuns que ganham relevância quando contrastados com a trajetória e a identidade cultural da Sankhya.

A Sankhya apresenta predominância da cultura de Objetivos, marcada pela ênfase em performance, cumprimento de metas, desenvolvimento contínuo das pessoas e orientação ao mercado. Esse perfil traduz a lógica de crescimento sustentado pela entrega de resultados e pela inovação constante em produtos e serviços. Quando colocada em diálogo com as culturas das startups, a Sankhya surge como eixo estruturador da integração: de um lado, estabelece metas e direciona a consolidação de práticas mais formais de gestão; de outro, precisa encontrar formas de equilibrar sua racionalidade orientada a resultados com a agilidade, a criatividade e o forte viés relacional característicos das adquiridas.

Os desafios levantados nas entrevistas ecoam diretamente os achados da literatura. Teerikangas e Very (2006) ressaltam que o impacto cultural em processos de aquisição não é estático, mas dinâmico, dependendo da estratégia de integração adotada e da capacidade de gerenciar a diversidade. No caso da Sankhya, a predominância da cultura de Objetivos precisa ser “temperada” com mecanismos de tradução cultural que permitam às startups manter parte de seus elementos de Apoio e Inovação, dimensões centrais para sua identidade e diferenciação no mercado.

A literatura analisada também indica práticas que podem apoiar essa mediação. Weber, Rachman-Moore e Tarba (2011) destacam a importância de investir em programas de treinamento e comunicação transparente para reduzir resistências e construir confiança. Já Trafczyński, Zaks e Połowczyk (2018) reforçam o papel da confiança percebida pelos adquiridos como elemento decisivo para o sucesso da integração. Esses achados dialogam com as falas de CEOs que relatam dificuldades em desenvolver lideranças jovens e engajar equipes em meio à pressão por resultados, e com os RHs, que enfatizam a falta de padronização de processos e de instrumentos de desenvolvimento consistentes.

Outro ponto que emerge tanto da literatura quanto das entrevistas é a sobrecarga das áreas de RH, chamadas a desempenhar funções estratégicas sem dispor de estrutura suficiente. Tarba et al. (2019) sugerem que a autonomia pode ser um recurso estratégico nesse tipo de contexto, já que preservar espaços de decisão para os adquiridos favorece a retenção de talentos e a motivação. Esse aspecto torna-se especialmente relevante quando se observa que as startups relatam carência de rituais de performance, lacunas no desenvolvimento de líderes e baixa padronização de práticas.

Assim, a integração cultural no ecossistema da Sankhya aparece como exercício de equilíbrio: alinhar a robustez da cultura de Objetivos, que garante direcionamento estratégico e foco em resultados, com a flexibilidade, a criatividade e a orientação relacional presentes nas startups. As falas de CEOs e RHs confirmam que esse movimento não pode ser conduzido apenas pela imposição da cultura dominante, mas requer processos participativos de mediação cultural, capazes de construir confiança, fortalecer lideranças intermediárias, valorizar a diversidade de práticas e, ao mesmo tempo, consolidar padrões comuns de performance.

PARTE VI – IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

A literatura sobre aquisições evidencia que a cultura organizacional é um fator decisivo para o sucesso ou fracasso das operações. Tarba et al. (2019) argumentam que diferenças culturais, quando bem administradas, podem ser vistas como oportunidades estratégicas capazes de gerar valor adicional, desafiando a visão tradicional de que a cultura seria apenas uma barreira. Por outro lado, Ernst e Vitt (2000) mostram, a partir do caso das startups de biotecnologia alemãs, que choques culturais após aquisições frequentemente comprometem a motivação de inventores-chave e impactam negativamente a capacidade inovadora. Em linha com esses achados, Huang, Jiang e Liu (2023) reforçam a importância de dimensões culturais e institucionais ao demonstrar que até mesmo a ideologia política dos gestores influencia não apenas a propensão a realizar aquisições, mas também a performance resultante.

Os estudos analisados apresentam diversidade metodológica que contribui para diferentes perspectivas do fenômeno. Graebner (2004), em uma investigação qualitativa, revela riscos ocultos na integração de startups, destacando a perda de talentos e as dificuldades de adaptação cultural. Já Ernst e Vitt (2000) utilizam evidências quantitativas para mensurar o impacto das aquisições sobre a produtividade inovadora de inventores, enquanto Tarba et al. (2019) adotam uma abordagem mista para mostrar como sinergia, autonomia e diferenças culturais interagem na determinação da performance em aquisições. Esses contrastes metodológicos reforçam que a integração cultural é um processo complexo e multifacetado, mas ainda pouco explorado no caso específico de startups.

A revisão conduzida por Dauber (2012), que analisou 58 artigos internacionais sobre aquisições, confirma a fragmentação conceitual na literatura. O autor observa que a noção de “integração” é frequentemente empregada como termo guarda-chuva para diferentes estratégias de aculturação, sem as devidas distinções, e que os níveis de análise cultural — nacional, organizacional e individual — são muitas vezes confundidos, gerando resultados inconsistentes. Um ponto especialmente relevante é que, na análise de Dauber, não há menção à integração cultural em aquisições de startups, o que evidencia uma lacuna significativa no campo. Essa lacuna também se confirma na presente análise: dos 14 artigos selecionados e sistematizados na planilha,

apenas dois abordam explicitamente startups no contexto de integração cultural em processos de aquisição, reforçando o quão necessário ainda é esse debate dentro da literatura.

Embora a integração cultural seja reconhecida como elemento central, nota-se que as startups permanecem pouco representadas nas investigações. Graebner (2004) é uma das poucas exceções ao examinar como grandes empresas enfrentam dificuldades ao adquirir startups, alertando para o risco de perda de talentos e para o choque entre culturas empreendedoras e corporativas. Contudo, como observa Dauber (2012), a maior parte da literatura coloca a cultura em posição secundária, priorizando análises de sinergias financeiras e operacionais. Essa tendência revela a ausência de modelos teóricos e práticos especificamente voltados para a integração cultural de startups, que possuem características próprias de flexibilidade, agilidade e inovação.

Diante desse panorama, o presente trabalho busca contribuir ao preencher essa lacuna, direcionando a análise para a integração cultural em aquisições de startups. Ao considerar as evidências de Tarba et al. (2019), que demonstram como diferenças culturais podem agregar valor, e de Graebner (2004), que identifica riscos particulares às startups, propõe-se o desenvolvimento de um framework adaptado a contextos de alta inovação. Nesse sentido, o estudo dialoga com a revisão de Dauber (2012), mas avança ao trazer para o centro da discussão um tema ainda negligenciado, oferecendo novas perspectivas para a literatura e recomendações práticas para gestores de processos de aquisições.

PARTE VII – CONCLUSÕES

As diferenças culturais, como bem lembram Stahl e Voigt (2008), quando bem administradas, podem deixar de ser um obstáculo para se tornarem fontes de sinergia e inovação. Essa ideia dialoga diretamente com o ecossistema da Sankhya: de um lado, uma empresa consolidada, com estruturas mais formais e foco no mercado; de outro, startups marcadas pela agilidade e pela experimentação. Em vez de tratar essas diferenças como problemas a serem eliminados, a recomendação aqui é enxergá-las como potenciais complementares, capazes de fortalecer a aprendizagem organizacional e gerar inovação.

Ao mesmo tempo, como já advertiam Weber, Rachman-Moore e Tarba (2011), ignorar a dimensão cultural em processos de aquisição é um erro que costuma custar caro. Muitos fracassos em aquisições decorrem justamente da priorização exclusiva de análises financeiras e estratégicas, deixando em segundo plano o fator humano. No caso da Sankhya, isso significa que a integração cultural não pode ser encarada como algo acessório, mas como parte essencial da estratégia de expansão. A cultura deve ser vista não só como um risco a ser contornado, mas como um recurso que, se bem trabalhado, agrega valor ao processo. Desta forma, para este contexto em que a empresa adquirente possui uma cultura voltada para a de objetivos e as demais estão distribuídas em inovação e apoio a ponte cultural pode acontecer por meio de práticas de gestão de performance que não vão mudar as culturas das startups, mas sim fortalecer a sua forma de fazer a gestão dos resultados por meio da gestão da performance das pessoas.

Esse cuidado, no entanto, não precisa acontecer de forma abrupta. Birkinshaw, Bresman e Håkanson (2000) defendem que, em contextos de grande diversidade cultural, como é o caso das startups adquiridas, movimentos graduais tendem a ser mais eficazes. Em vez de impor práticas de cima para baixo, a adoção de mecanismos progressivos de alinhamento pode ajudar a construir confiança e reduzir resistências. Nesse cenário, ainda sob a perspectiva da gestão de performance há o destaque: aparece como ponto em comum nas falas de CEOs e RHs e também como reflexo da própria cultura de Objetivos predominante na Sankhya. Criar práticas consistentes de acompanhamento de metas, engagement de equipes e avaliação de resultados pode funcionar como ponte entre culturas diferentes, sem sufocar a autonomia das startups.

Outro aspecto relevante está na liderança. Cartwright e Schoenberg (2006) reforçam que o sucesso da integração passa por líderes capazes de atuar como tradutores culturais, que não apenas comandam, mas constroem diálogo entre universos distintos. Para a Sankhya, investir no desenvolvimento dessas lideranças e no fortalecimento do alinhamento de processos pode ser um passo decisivo. Neste cenário, a criação de um programa de desenvolvimento da liderança para o grupo pode ser um caminho comum para capacitar a liderança a ser porta voz da estratégia do ecossistema empresarial para suas equipes. Esta ação, mais uma vez, conecta a cultura Sankhya às demais culturas sem impor cultura e demonstra que a integração cultural em processos de aquisição de startups não deve ser encarada como um exercício de homogeneização cultural, mas como uma prática de equilíbrio dinâmico entre preservação da identidade das adquiridas e alinhamento estratégico promovido pela adquirente. Ou seja, é um processo contínuo, que exige clareza, confiança e flexibilidade entre ambas as partes.

Para que essas práticas funcionem é importante que haja a definição de objetivos estratégicos comuns, a adoção de métricas claras e a realização de rituais de acompanhamento periódicos. Tudo isso pode favorecer a clareza de prioridades e o alinhamento entre culturas distintas. Contudo, esses mecanismos devem preservar espaços de autonomia para as startups, evitando a percepção de sufocamento da identidade de cada uma das startups.

Um fator crucial para o fortalecimento do ecossistema empresarial construído entre Sankhya e startups é a estruturação mais robusta das áreas de Recursos Humanos das startups, que atualmente enfrentam sobrecarga e carência de processos sistemáticos. A criação de rituais de gestão de pessoas, como reuniões de acompanhamento, avaliações de performance, programas de bem-estar e mecanismos de reconhecimento, pode contribuir tanto para a retenção de talentos quanto para a construção de confiança no processo de integração. Além disso, construir um papel chave para acompanhar e fazer a gestão desses RHs pensando no grupo pode favorecer na construção de ações culturais em comum.

A promoção de processos transparentes de comunicação que articulem claramente as expectativas da adquirente, os limites da autonomia concedida e os ganhos mútuos esperados com a integração. A literatura mostra que a confiança percebida pelos colaboradores da adquirida é um fator decisivo para o sucesso das operações (Trafczyński, Zaks & Połowczyk, 2018), o que indica

que discursos coerentes e práticas consistentes são fundamentais para reduzir resistências e engajar equipes.

Sugere-se, por fim, a aplicação do assesment de cultura adaptado pro Neves (2000) a cada entrada de uma nova empresa no grupo, assim haverá um panorama sobre qual a cultura está entrando para o grupo para poder tanto respeitar as especificidades culturais da nova empresa adquirida, quanto entender a melhor forma de implementação de praticas e integração da startup no ecossistema.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo aponta algumas direções para futuras pesquisas. Primeiramente, se faz necessário o aprofundamento da investigação sobre a integração cultural em processos de aquisição de startups de diferentes setores, ampliando a diversidade de contextos e culturas analisados. Além disso, estudos longitudinais poderiam explorar os impactos de longo prazo das práticas de integração sobre a performance organizacional, retenção de talentos e o impacto na estratégia e nos resultados de negócio. A partir disso o desenvolvimento de frameworks específicos para a integração cultural de startups, considerando suas particularidades culturais, de estilo de liderança e foco estratégico pode ajudar na fluidez desse processo

Conclui-se, portanto, que a integração cultural em aquisições de startups é um processo complexo, multidisciplinar e contínuo, que requer não apenas disciplina e foco em resultados, mas também sensibilidade para lidar com a diversidade cultural. No caso da Sankhya, o desafio central está em equilibrar sua cultura de Objetivos com as culturas de Apoio e Inovação das startups, transformando diferenças em oportunidades de aprendizado e construção de valor conjunto. Ao trazer essas reflexões, este estudo busca não apenas preencher lacunas da literatura, mas também oferecer caminhos práticos para gestores que enfrentam dilemas semelhantes em contextos de alta transformação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Appelbaum, S. H., & Gandell, J. (2003). A cross method analysis of the impact of culture and communications upon a health care merger: Prescriptions for human resources management. *Journal of Management Development*, 22(5), 370–409.
<https://doi.org/10.1108/02621710310474750>
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5–34.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x>
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395–425. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00186>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999/2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17(S1), S1–S5.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00475.x>
- Dauber, D. (2012). Opposing positions in M&A research: Culture, integration and performance. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(3), 375–398.
<https://doi.org/10.1108/13527601211247107>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ernst, H., & Vitt, J. (2000). The influence of corporate acquisitions on the behavior of key inventors: Evidence from the biotechnology industry. *R&D Management*, 30(2), 105–119.
<https://doi.org/10.1111/1467-9310.00162>
- Graebner, M. E. (2004). Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25(8–9), 751–777.
<https://doi.org/10.1002/smj.419>
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210154>
- [Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Homem, I. D., Oltramari, A. P., & Bessi, V. G. (2009). A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(2), 210–227. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000200004>
- Huang, S., Jiang, F., & Liu, Z. (2023). Political ideology in M&A. *Journal of Corporate Finance*, 79, 102325. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12531>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Ramírez, C., Villegas, Y., Vallejos, L., Silva, S., & Amaral, M. (2020). Modelo de integração de grandes empresas e startups mediante corporate venturing. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(2), 335–354. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i2.448>
- Rodrigues, V. R., & Jauregui, I. P. (2022). Human resources management and organisational culture of technological companies in merge and acquisition processes: A case study from Brazil. *Latin American Journal of Management for Sustainable Development*, 5(4), 348–369. <https://doi.org/10.1504/LAJMSD.2022.129510>
- Sankhya. (n.d.-a). *Sobre a Sankhya: História, missão, visão e valores*. Recuperado em 20 de fevereiro de 2025, de <https://www.sankhya.com.br/empresa-de-gestao-de-negocios/>

- Sankhya. (n.d.-b). *Empresas adquiridas*. Recuperado em 20 de Fevereiro de 2025, de <https://www.sankhya.com.br/empresa-de-gestao-de-negocios/>
- Sankhya. (2023). *Valores e EVP*. Recuperado em 06 de Janeiro de 2025, de <https://www.sankhya.com.br/empresa-de-gestao-de-negocios/>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schweizer, L., Wang, L., Koscher, E., & Michaelis, B. (2022). Experiential learning, M&A performance, and post-acquisition integration strategy: A meta-analysis. *Long Range Planning*, 55(6), 102212. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102212>
- Sinek, S. (2019). *The infinite game*. New York: Portfolio/Penguin.
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and meta-analytic examination. *Organization Science*, 19(1), 160–176. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0270>
- Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., Junni, P., Stokes, P., & Morag, O. (2019). The impact of organizational culture differences, synergy potential, and autonomy granted to the acquired high-tech firms on the M&A performance. *Group & Organization Management*, 44(3), 483–520. <https://doi.org/10.1177/1059601117703267>
- Teerikangas, S., & Very, P. (2006). The culture–performance relationship in M&A: From yes/no to how. *British Journal of Management*, 17(S1), S31–S48. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00477.x>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Trąpczyński, P., Zaks, O., & Połowczyk, J. (2018). The effect of trust on acquisition success: The case of Israeli start-up M&A. *Sustainability*, 10(7), 2499. <https://doi.org/10.3390/su10072499>
- Vaara, E. (2003). Post-acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4), 859–894. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00363>

Weber, Y., Rachman-Moore, D., & Tarba, S. Y. (2011). HR practices during post-merger conflict and merger performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 7–22.

<https://doi.org/10.1177/1470595811413111>

ANEXOS

Anexo 1 - Tabelas com os resultados

Empresa x Cultura	Apoio	Inovação	Mercado	Regras
Sankhya	4,3	4,3	4,7	4,3
Meetime	5,7	3,9	4,6	3,7
PontoTel	5,0	4,6	4,8	4,4
Vixting	4,2	4,3	4,2	3,8
Mindsight	4,4	3,8	4,8	3,6
Ploomes	4,6	4,5	4,3	3,9
Asis	*	*	*	*
Espresso	4,6	3,3	3,7	4,3

*Nota. A Asis não teve respondentes

Anexo 2 - Link da base de dados na íntegra

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1VOcXFDmHcS19rUvecYyzwDIPbjXQZJ0wzHCj8pNUO1g/edit?resourcekey=&gid=1797979932#gid=1797979932>

Anexo 3 – Entrevistas

CEOs

1. Meetime

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do CEO da Meetime?

Resposta:

A maior dor é a capacidade do time de desenvolvimento. São apenas três pessoas para atender cerca de 350 clientes, e a saída de um desenvolvedor no início do ano agravou o desafio. Apesar de já ter contratado cinco novos membros, o foco está em fazer esse time amadurecer e ganhar velocidade para dar vazão às melhorias e novas funcionalidades. Outro ponto sensível é manter o engajamento e a comunicação em um ambiente 100% remoto, onde muitos colaboradores têm menos de dois anos de casa e alguns nunca se encontraram pessoalmente.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

As prioridades estão concentradas em três frentes:

Reforçar e especializar o time de desenvolvimento para acelerar entregas e evolução do produto.

Melhorar a retenção de clientes, sobretudo entre empresas menores que cancelam ao perder profissionais-chave.

Investir no desenvolvimento de lideranças e fortalecer a cultura no ambiente remoto, garantindo que o time se sinta conectado e alinhado aos objetivos da empresa.

2. Pontotel

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do CEO da Pontotel?

Resposta:

A principal dor está na qualidade do suporte ao cliente, que é um gargalo relevante e afeta a percepção de valor da empresa. Outro ponto crítico é a dificuldade em escalar vendas corporativas, já que o time atual foi formado internamente e não tem ainda o perfil necessário para atender contratos de maior porte. Há

também um desafio de clareza nas fronteiras de responsabilidade entre equipes — o que gera ruídos de comunicação e a percepção de que o trabalho não está sendo bem distribuído entre PontoTel e a matriz.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

As prioridades estão focadas em melhorar processos e experiência do cliente, especialmente no suporte. Também busca estabelecer papéis mais claros entre áreas, definir metas e métricas simples, e criar um sistema de incentivos como bônus e experiências que engajem o time. Outro foco é a preparação para vendas corporativas, o que exige mudança de práticas culturais e desenvolvimento de novos perfis comerciais.

3. Vixting

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do CEO da Vixting?

Resposta:

A maior dor é escalar as vendas de forma consistente. Michel sente que, apesar do time jovem e colaborativo, ainda faltam hard skills e maturidade para acelerar o crescimento. O marketing precisou ser reestruturado porque não estava entregando o básico, e o recrutamento segue como desafio, com dificuldade de encontrar talentos alinhados e preparados. Também há uma preocupação com a resiliência e engajamento da nova geração, que muitas vezes chega sem paciência ou habilidades socioemocionais para lidar com as pressões do ambiente de negócios.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

A prioridade número um é aumentar a receita e continuar crescendo, garantindo que a área de tecnologia acompanhe o ritmo do mercado, que copia rapidamente as soluções da Vixting. Em paralelo, Michel quer manter um bom clima organizacional e cuidar das pessoas — oferecendo benefícios competitivos, momentos de descontração e um ambiente de colaboração — mas sem perder o foco em performance e resultado.

4. Mindsight

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do CEO da Mindsight?

Resposta:

O maior gargalo está no crescimento, já que vendas e marketing apresentam flutuações que dificultam atingir metas agressivas de forma consistente. Há também um desafio estrutural no squad de tecnologia, que precisa ganhar robustez, e uma preocupação crescente com o modelo remoto, que começa a gerar ruídos de comunicação e engajamento. Outro ponto sensível é a liderança jovem, que ainda está em fase de desenvolvimento e precisa de suporte para amadurecer rapidamente.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

A prioridade é fazer com que a máquina de geração de demanda funcione de maneira previsível e sustentável, garantindo crescimento estável. Em paralelo, o foco é desenvolver a liderança jovem, mapeando talentos, aplicando assessments e investindo nas pessoas-chave que vão sustentar o crescimento no médio prazo.

5. Ploomes

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do CEO da Ploomes?

Resposta:

A maior dor está na implementação e padronização de processos. O time ainda não tem um fluxo estruturado para definir o que entregar a cada tipo de cliente, e isso gera inconsistências na experiência do usuário. Também há dificuldades na gestão de demandas, priorização de atividades e na performance de alguns squads. Matheus sente que precisa garantir que tudo tenha começo, meio e fim — sem pontas soltas — para que a empresa consiga crescer de forma ordenada.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

A prioridade é garantir que as metas sejam atingidas, que a implantação funcione bem e que a geração de leads seja consistente. Matheus está trazendo uma nova CMO e mudando a liderança da área de implantação para resolver gargalos e aumentar eficiência. No plano estratégico, quer consolidar o uso do CRM Ploomes para todo o grupo, ampliando cross-sell, e fortalecer os rituais que sustentam a cultura de resultado e crescimento.

6. Asis

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do CEO da Asis?

Resposta:

A maior dor é a sobrecarga dos líderes, que precisam entregar resultados agressivos ao mesmo tempo em que lidam com times reduzidos e contratos exigentes. Há ainda o desafio de manter vendas crescendo sem aumentar os custos e de lidar com a influência de sócios em locais diferentes, o que impacta a cultura.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

A prioridade número um é entregar os resultados acordados com a Sankhya. Em seguida, é manter um ambiente de trabalho saudável para que as equipes cheguem ao fim do ciclo sem desgaste excessivo. Por último, busca-se reduzir a sobrecarga da gestão, equilibrando as demandas de operação e liderança.

7. Espresso

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do CEO da Espresso?

Resposta:

A maior dor é escalar as vendas de forma consistente. O produto é escalável, mas a operação comercial não acompanha o mesmo ritmo. Há alta rotatividade no marketing, com perfis ainda muito júnior, o que compromete a geração de leads. O time de vendas é inexperiente e precisa de formação e acompanhamento mais próximo. Além disso, a liderança é muito tática e carece de treinamentos estruturados. O RH tem bom olhar para pessoas, mas pouca profundidade técnica para apoiar os desafios estratégicos de crescimento.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

A prioridade é criar uma camada de diretoria mais estratégica e menos operacional, preparar os líderes para o crescimento futuro e consolidar um modelo comercial previsível, com fortalecimento de marketing e vendas. Também é fundamental amadurecer os rituais de gestão e cultura de performance, além de trabalhar junto ao RH para torná-lo mais estratégico e técnico no apoio ao negócio.

8. Neppo

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do CEO da Neppo?

Resposta:

A principal dor é a dificuldade de atuar de forma mais estratégica, especialmente no posicionamento e na forma de entrega ao mercado. A liderança ainda é muito dependente do CEO para decisões críticas, o que sobrecarrega a gestão. Existe baixo comprometimento com rituais e agendas estratégicas, mesmo entre líderes mais experientes, além de resistência em se comprometer com prazos. Há diferenças de maturidade entre áreas, o que gera desalinhamento no ritmo de trabalho e na qualidade das entregas.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

A prioridade é conectar e empoderar os líderes para que atuem com mais autonomia, clareza e protagonismo. Também é essencial consolidar uma nova cultura de compromisso com ritos, prazos e entregas — interna e externamente — e avançar na estratégia da empresa com maior posicionamento no mercado. O desenvolvimento de líderes, com programas personalizados que respeitem diferentes níveis de maturidade, é visto como passo fundamental.

Recursos Humanos

1. Meetime

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do RH da Meetime?

Resposta:

A maior dor está no desenvolvimento de pessoas, especialmente das lideranças. Muitos líderes assumiram suas posições dentro da própria empresa, mas não receberam preparo técnico para liderar. Falta uma padronização na formação de liderança e um programa consistente que traga conteúdos relevantes para a realidade da Meetime.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

A prioridade é atrair e desenvolver o time de produto, garantindo que os novos talentos tenham uma integração eficaz e que os líderes tenham ferramentas para apoiar o crescimento do negócio. O PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) continua sendo a principal ferramenta, mas há espaço para evoluir no desenho de trilhas de desenvolvimento e no fortalecimento da liderança.

2. Pontotel

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do RH da Pontotel?

Resposta:

A maior dor está no desenvolvimento e preparo das lideranças. Muitos líderes precisam aprender a equilibrar o olhar para pessoas e para resultados, lidar com metas e conduzir conversas difíceis sem perder o clima saudável que caracteriza a empresa. Outro desafio é manter a comunicação clara entre matriz e startups, evitando desalinhamentos e retrabalho nos processos.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

A prioridade é treinar e desenvolver líderes e equipes para trabalhar com metas de forma mais estruturada, sem perder o tom colaborativo e leve da cultura da Pontotel. Também está no radar fortalecer os pontos de contato entre RHs, melhorar a integração entre unidades e garantir que a identidade cultural — marcada por colaboração, flexibilidade e humor — seja preservada mesmo com o crescimento.

3. **Vixting**

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do RH da Vixting?

Resposta:

O maior desafio está no desenvolvimento de performance e carreira, especialmente considerando que a maioria dos colaboradores é da geração Z e ainda está no início da jornada profissional. Há uma necessidade urgente de capacitar líderes, estruturar melhor a política de cargos e salários e criar processos claros de avaliação de desempenho. Além disso, o crescimento da empresa trouxe ruídos de comunicação e sobrecarga em algumas lideranças, o que pode impactar engajamento e alinhamento de expectativas.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

A prioridade é implementar um ciclo de avaliação de desempenho mais estruturado, com treinamento dos líderes para conduzir o processo de forma construtiva. Também é foco desenhar a política de cargos e salários, criar planos de desenvolvimento claros e fortalecer o endomarketing para manter o time engajado. O RH pretende trabalhar lado a lado com a liderança para amadurecer a cultura de feedback e alinhar metas de negócio com o crescimento das pessoas.

4. **Mindsight**

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do RH da Mindsight?

Resposta:

A principal dor é operacional: regras de reembolso, políticas internas e relação com o jurídico são processos morosos que geram retrabalho, especialmente para o financeiro. Há falta de clareza em pontos importantes, como políticas de férias e viagens, o que afeta a experiência dos colaboradores. Também existe dificuldade de aprovar e contratar vagas de entrada, o que limita a capacidade de crescimento. Soma-se a isso a necessidade de maior sinergia de comunicação e eventos dentro do grupo, já que a Mindsight ainda não aproveita bem os recursos compartilhados da Sankhya.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

A prioridade é reduzir burocracias e organizar melhor processos e políticas, trazendo mais clareza e agilidade para o dia a dia. Tauane também quer criar maior integração e padronização de práticas de RH no grupo, com benchmarking e troca de boas práticas entre as empresas, além de estruturar um núcleo de conversas mais estratégicas para alinhar o futuro da área de pessoas ao crescimento do negócio.

5. Ploomes

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do RH da Ploomes?

Resposta:

As maiores dores são equilibrar a pressão por alta performance com o bem-estar do time e gerir o impacto de uma transformação cultural intensa. A empresa está passando por um momento de cobrança maior por metas e resultados, ao mesmo tempo em que precisa evitar sobrecarga emocional e perda de talentos estratégicos. Também existe o desafio de manter rituais de comunicação e alinhamento para que todos entendam claramente as expectativas de performance.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

A prioridade é consolidar a cultura de alta performance sem aumento significativo de headcount, garantindo eficiência operacional e densidade de talentos. O RH está focado em recrutar profissionais de alta performance com SLAs rigorosos, desenvolver lideranças e acompanhar indicadores como MRR por colaborador, turnover e NPS para ajustar continuamente o clima e os resultados.

6. Asis

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do RH da Asis?

Resposta:

A principal dor é transformar os ritos de gestão (feedbacks, 1:1, acompanhamento de performance) em hábitos reais, sem sobrecarregar ainda mais os líderes — que já estão no limite de capacidade. Há uma necessidade urgente de apoio estratégico e de repensar o design organizacional para liberar o CEO e a liderança de demandas operacionais excessivas.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

As prioridades para 2025 estão estruturadas em quatro frentes: fortalecer a cultura e performance com rituais claros, desenvolver e treinar lideranças, melhorar o processo de Talent Acquisition e repensar a estrutura organizacional para dar mais sustentabilidade ao crescimento.

7. Espresso

Pergunta: Qual é hoje a principal dor do RH da Espresso?

Resposta:

A maior dor é o excesso de demandas e a dificuldade de dar profundidade e qualidade às ações de gestão de pessoas. Apesar do bom clima, o eNPS apontou a ausência de PDI e de plano de carreira, o que gera questionamentos sobre o desenvolvimento profissional dentro da empresa. Existe a necessidade de entender até que ponto essas práticas fazem sentido no contexto de uma startup e como implementá-las de forma leve e efetiva.

Pergunta: E qual é a principal prioridade para o próximo período?

Resposta:

A prioridade é melhorar o desenvolvimento de pessoas, criando práticas de PDI e um direcionamento mínimo de carreira que façam sentido para o estágio atual da empresa. Também é importante estruturar melhor o recrutamento e seleção para sustentar o crescimento, mantendo o bom clima e os rituais que fortalecem o engajamento do time.