

Cultura organizacional, gestão de pessoas e *employee experience*: estudo de caso da aquisição do grupo Netshoes

RESUMO

Marcelo Pereira da Silva
Marcelosilva_rp@hotmail.com
Pontifícia Universidade Católica de
Campinas, Campinas, São Paulo, Brasil.

Giovanna Terci Osso
giovanna_to28@hotmail.com
Pontifícia Universidade Católica de
Campinas, Campinas, São Paulo, Brasil.

As organizações contemporâneas aperfeiçoam seus negócios e ampliam seu espaço no mercado por meio de aquisições e fusões, tornando-se grandes *players* em diferentes setores da economia, como ocorreu com a Magazine Luiza, nosso objeto empírico de análise, que adquiriu, apenas em 2020, 21 empresas. Levando em conta que o processo de aquisição deve estar alinhado à gestão de pessoas e à comunicação interna, levamos a cabo um estudo de caso da compra da marca *Netshoes* pela Magazine Luiza, inferindo que embora as aquisições visem a expandir os empreendimentos e gerar progresso, precisam ter como horizonte o acolhimento dos profissionais, garantindo uma experiência positiva para todas as pessoas, contribuindo para a construção de uma marca cuja cultura e reputação se ancoram na integridade e no respeito, condição *sine qua non* para o êxito das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação interna; Gestão de pessoas; Magazine Luiza; Estudo de caso; Netshoes.

INTRODUÇÃO

Os processos de aquisição de empresas, o aperfeiçoamento da comunicação e das estratégias adotadas pelas organizações são influenciadas pelo hiperconsumo e pela superprodução (LIPOVETSKY, 2007) próprias do contexto atual. À medida que a sociedade vai aumentando o consumo de produtos e serviços, as marcas vão aprimorando o marketing e o relacionamento com seus diversos públicos por meio de mensagens persuasivas materializadas em cores, embalagens, formatos, personagens, pessoas famosas e midiáticas etc.

De acordo com uma pesquisa da PwC sobre aquisições de empresas, no ano de 2020, foram anunciadas 1038 transações, 48% a mais que nos últimos 5 anos. No ranking das 20 maiores está a Magazine Luiza, que comprou 21 empresas, não apenas por conta do momento de eventualidade pelas consequências do ambiente externo, mas em virtude de seu plano estratégico de se tornar uma forte concorrente da americana Amazon, uma das maiores corporações do mundo, criando um ecossistema inovador e disruptivo de empreendimento.

Estes emergentes arranjos empresariais influenciam na sistematização dos processos de comunicação e de gestão de pessoal nas organizações, erigindo desafios, oportunidades e possibilidades para os diferentes atores que conformam o desenvolvimento e progresso decorrentes de fusões e aquisições em uma sociedade globalizada marcada por avanços tecnológicos, científicos, expansão comercial, produção industrial e de consumo etc.

Levamos a efeito uma pesquisa bibliográfica que versa acerca da temática da comunicação organizacional, gestão de pessoas e *employee experience*. Segundo Vergara (1998), este tipo de estudo se caracteriza pela estruturação baseada em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas etc. Também fizemos um estudo de caso destrinchando o processo de aquisição da marca *Netshoes* por parte da Magazine Luiza, problematizando acerca do lugar que ocupam a comunicação e a gestão de pessoas nas mudanças organizacionais oriundas de compras de empresas e fusões.

Inferimos que embora as aquisições visem a expandir os negócios e gerar progresso econômico e social, não podem perder de vista o acolhimento dos empregados, garantindo uma experiência positiva para todas as pessoas que conformam a organização, contribuindo para a construção de uma marca empregadora cuja reputação e imagem se ancoram na integridade e no respeito, fulcrais para a eficácia dos negócios na contemporaneidade.

COMUNICAÇÃO INTERNA, CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

A arte de se comunicar através de sons, gestos, palavras, desenhos e outros meios é um dom que o ser humano desenvolveu ao passo da sua evolução, haja vista a vida social girar ao redor de processos de comunicação. Nas organizações¹, a comunicação está presente em todas as áreas, porém existe uma específica que nos chama a atenção, a comunicação interna. Segundo Neiva (2018), a comunicação interna busca criar estabilidade pessoal e profissional para os funcionários por meio de uma equilibrada gestão de atividades e técnicas que, quando combinados, são ações estratégicas.

O papel da comunicação interna reside na promoção do engajamento dos funcionários e proporcionar um ambiente colaborativo, transparente e informativo. Para isso, deve se alinhar com as intenções da organização e utilizar ações táticas que atinjam de forma eficiente e eficaz os empregados por meio de veículos que fazem parte de seu dia a dia. Uma adequada comunicação organizacional produz condições para o desenvolver de uma cultura organizacional e se enleia ao propósito da empresa, objetivando que não haja conflitos de interesse e crises de imagem e reputação.

A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento de suas lideranças e às crenças dos seus empregados. Nessa esteira, a cultura e os valores corporativos são os pilares para um ambiente colaborativo que motive e gere atuações sinérgicas, reforçando a ideia de que o que conecta a empresa aos funcionários é a qualidade do relacionamento construído, já que em todo relacionamento, a afinidade de valores é a chave do sucesso (MONTEIRO, 2015).

Um dos desafios que a comunicação interna vem enfrentando, desde a implantação do home office, em virtude da pandemia de Covid-19, é estimular o engajamento dos funcionários a distância, assim como deixar os gestores alinhados para que possam exercer uma liderança que envolva todos os sujeitos. Segundo Poncio (2021), a comunicação interna precisa trabalhar mais estrategicamente para apoiar os líderes do que atuar como mera distribuidora de comunicados ou divulgação de ações da empresa para as equipes.

Porém, a comunicação interna não tem a responsabilidade total pelo engajamento dos funcionários e de seus líderes nem a capacitação e o preparo da liderança. Ela constitui apenas um dos pontos desse processo e é fundamental que esteja conectada com o departamento de gestão de pessoas. A comunicação sofre diversas mudanças nas organizações, seja por conta da fase na qual a empresa se encontra, seja pelos acontecimentos do macroambiente. Conforme Marchiori:

São inúmeros os desafios do ambiente atual: globalização; diversidade; preocupações éticas; responsabilidade social; velocidade de respostas para mudanças ambientais, crises organizacionais ou até mesmo mudanças nas expectativas dos clientes; rápidos avanços em tecnologia e ascensão do e-business, tornando as organizações emaranhadas em redes eletrônicas. (MARCHIORI, 2010, p. 146).

A comunicação nas empresas era mais tradicional e direta, até o século XX, com a função de passar informações sem a preocupação de ser ou não compreendida pelos sujeitos/receptores. Além disso, os veículos utilizados não eram tão eficientes ou mensuráveis, tais como o boca a boca, no qual o gestor era responsável por transmitir determinada informação aos funcionários. Outro meio eram os murais, escritos apenas com muito texto, poucos detalhes e criatividade, em virtude do baixo investimento para inovação e a falta de estima para comunicar a empresa. Segundo Silva (2012), os empregados eram os últimos a saber das resoluções da empresa, mesmo assim, paradoxalmente, por outros meios, como a grande imprensa, priorizando a comunicação externa.

Os modos, as linguagens e os suportes que as empresas usam para se comunicar no nível interno mudaram drasticamente; poucas ainda utilizam o boca a boca como forma de transmitir mensagens; normalmente, são organizações

pequenas, com poucos funcionários. Com o desenvolvimento e expansão da Internet, o e-mail tornou-se, nos anos 2000, o principal veículo informativo das organizações, porém este modelo também já está perdendo força.

Grandes empresas e multinacionais abraçaram as possibilidades decorrentes das redes sociais on-line, fomentando a interação e o engajamento dos funcionários. As informações são compartilhadas e portam estratégias que consideram como os públicos-chave as vão significar, o contexto, o veículo e a composição, a combinação de texto e imagens para serem visualmente criativas e compreensíveis.

Os efeitos da comunicação interna devem beneficiar simetricamente tanto os empregados como a organização, sendo, assim, relevante para ambas as partes. Finalmente, para que a comunicação possa cumprir o seu papel nas organizações, ela necessita ser valorizada e compreendida por todos os integrantes, desde a cúpula diretiva até os funcionários que exercem as funções mais simples. (KUNSCH, s/d apud SILVA, 2012, p. 32).

Para Provedel (2021, on-line), a comunicação interna, no ano de 2021, passou por uma série de transformações: A primeira é a digitalização, em virtude da aderência da tecnologia nas empresas, já que “as maiores intenções de investimento ficam entre intranet, rede social corporativa e WhatsApp, todos com 29,1%”. Em seguida, está a comunicação com a liderança, a qual é uma estratégia para gerar engajamento com o time, além de transmitir confiança e criar um espaço aberto para diálogo e transparência. A cultura organizacional é tão relevante quanto o valor de mercado da marca. A cultura é a essência que a empresa tem e guia seus relacionamentos, ações com os *stakeholders* e as estratégias de mercado.

Na medida em que as pessoas se inserem no contexto organizacional, elas trazem consigo o mencionado processo de construção social da realidade e todas as suas bagagens culturais, oriundas de suas construções anteriores. Surge assim o mosaico cultural que dá vida à organização e que é a metáfora da própria organização. Sem esse mosaico, ela se resumiria em um amontoado de tecnologias inertes. (MARCHIORI, 2018, p. 39).

Notamos a essencialidade que os funcionários têm para a construção e estruturação da cultura. Por este motivo, ela deve estar alinhada às expectativas da empresa e ser a base para tomadas de decisões. Através dela também são criadas as diretrizes da organização, como seus pilares e valores, elementos cruciais para o seu desenvolvimento. Segundo Sebrae (2017, on-line), uma cultura organizacional eficiente transforma o ambiente de uma empresa, trazendo mais objetividade, produtividade e sintonia entre os envolvidos. A cultura deve ser seguida por toda a organização em todos os seus níveis e setores.

Figura 1: Qual é o impacto de uma cultura bem definida no desempenho operacional?



Fonte: PwC Strategy& (2019).

A cultura organizacional bem definida tem um impacto positivo no desempenho operacional, tático e estratégico da organização, para isso é essencial ter três elementos bem definidos, a saber: modelo operacional, cultura e estratégia do negócio.

GESTÃO DE PESSOAS E *EMPLOYEE EXPERIENCE* NAS ORGANIZAÇÕES

As empresas investem em tecnologias eficazes que garantem qualidade e rapidez na produção de produtos e serviços e, também, com a intenção de diminuir o investimento em capital humano. Assim como os consumidores buscam valor, qualidade e preço no que compram, os colaboradores prezam, cada vez mais, por organizações que carreguem valores próximos aos seus, visam qualidade de vida em primeiro lugar, autonomia e possibilidade de novos aprendizados e crescimento de carreira.

Até a primeira década do século XXI, as organizações eram o centro e possuíam em uma de suas ramificações os funcionários, que eram vistos como dependentes delas e, em outra, os clientes, fornecedores e acionistas. Com o desenvolvimento e a criação de novos negócios, a concorrência aumentou e as corporações que não apresentavam qualquer diferencial faliram ou precisaram se reestruturar. A gestão de pessoas, nas últimas décadas, tornou-se um diferenciador que chama a atenção no mercado de trabalho. Empresas que pensam na experiência do profissional desde a sua entrada até a sua saída, com uma comunicação participativa, tendem a atrair e reter mais funcionários que organizações tradicionais.

A preocupação com o bem-estar dos colaboradores para que se sintam parte da empresa e, com isso, naturalmente se tornem profissionais engajados e que dão o melhor em suas funções. No passado, o que mais importava em relação aos funcionários eram as leis trabalhistas. [...] Uma empresa que consegue entregar mais valor aos seus clientes, diferenciando-se de seus concorrentes, tem um diferencial em relação às outras na competição de mercado. (CARVALHO, 2018, on-line).

Antes de efetivar qualquer projeto de gestão de pessoas, deve-se criar um plano estratégico apenas para a liderança, com o intuito de adaptá-la para depois focar em seus liderados, pois serão influenciadores no ambiente interno. Para que haja eficácia no desenvolvimento dos profissionais, os gestores carecem entender qual será o benefício do projeto, qual será o seu papel e de que modo poderá contribuir para o seu desenvolvimento e sucesso.

Nesse sentido, surge o que Ginante (2018, p.26) chama de *Capabilities*, que são “um conjunto de práticas ou rotinas fomentadas pela liderança sênior das empresas, voltadas ao uso efetivo dos recursos disponíveis que propiciam flexibilidade estratégica à organização”. As *Capabilities* contêm três fatores essenciais: humano, social e cognitivo. O primeiro se refere ao desenvolvimento intelectual dos profissionais por meio de programas de aprendizagem e educação. O segundo liga-se ao relacionamento entre líderes e colaboradores, considerando que “[...] os laços sociais também podem ajudar a transferir informações de um ambiente para outro” (ADNER; RON, 2003, s/p). Por último, o gerenciamento cognitivo se relaciona às crenças e habilidades de lidar em situações de complexidade e tomadas de decisões.

Nessa seara, uma pesquisa publicada por Stachewski (2021), em 2021, com a participação de 1.724 líderes e diretores de recursos humanos, 54% dos entrevistados afirmaram que a maior dificuldade que percebem nas organizações reside na comunicação interna, seguido pela “mudança de *mindset* da liderança”, com 53%, e a flexibilização do trabalho, que somou 48% das respostas.

Para ajudar na gestão de pessoas, o *Employee Experience* apresenta-se como medida assertiva e eficiente para a gestão de pessoal. *Employee Experience* se refere à experiência do empregador na empresa, desde a sua candidatura até o seu desligamento. As organizações estão se preocupando com a vivência positiva dos funcionários na criação de um ambiente harmonioso que proporcione bem-estar quanto para reter talentos. O *Employee Experience* liga-se aos valores que a empresa pratica, influenciando os sentidos e significados que lhe serão atribuídos, construindo cenários favoráveis para o clima organizacional e a reputação por meio da confiança, respeito, feedbacks, desenvolvimento, reconhecimento e liderança.

METODOLOGIA DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO

Analisamos, por meio de estudo de caso, de que maneira a comunicação e a cultura organizacional podem participar do processo de aquisição e engajamento dos funcionários, com foco para a experiência da Magazine Luiza na compra da Netshoes. Segundo Yin (2001), o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, no momento em que o pesquisador tem pouco controle sobre eventos e fixa o olhar sobre fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O estudo de caso constitui uma pesquisa descritiva qualitativa. Segundo Gil (2006), as pesquisas descritivas objetivam tratar as características de determinado fenômeno e/ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Acerca da amostragem, caracteriza-se por ser não probabilística por conveniência, ou seja, a amostra é selecionada por critérios subjetivos.

OBJETO EMPÍRICO: PROCESSO DE AQUISIÇÃO DO NETSHOES PELA MAGAZINE LUIZA – CONTEXTO

As organizações anseiam por crescer o capital e conquistar mais clientes e expandir para outros mercados e países. As de grande porte, por terem melhores condições financeiras, mais visibilidade e poder, compram empresas ou Startups com potencial de negócio, a fim de crescer sua influência mercadológica. Neste sentido ocorrem as aquisições, que consistem em assumir o controle acionário integral ou parcial de outra empresa, “efetivamente absorvendo-a ou permitindo que ela continue atuando por conta própria, apenas com algumas mudanças necessárias” (KOTLER; KOTLER, 2013, p.113).

A Magazine Luiza é uma empresa de varejo nacional, foi criada em 1957, em Franca, São Paulo, está presente em 18 estados do Brasil, possui mais de 1.157 lojas físicas, 9 centros de distribuição, 3 escritórios e 35 mil funcionários. Atualmente, é uma das maiores varejistas do país. Suas vendas são através das lojas físicas, televidas, redes virtuais e e-commerce e carrega como missão ser competitiva e inovadora, objetivando encantar o cliente com uma eficiente equipe, atendimento diferenciado e preços competitivos.

A receita líquida² da Magazine Luiza equivale a R\$35,94 bilhões e o seu patrimônio líquido³ a R\$10,87 bilhões. No segundo trimestre de 2021, registrou o maior lucro líquido de sua história, chegando a R\$95,5 milhões. O seu valor de mercado é de R\$176,8 bilhões. Segundo a Infomoney (2021, on-line), entre abril e junho de 2021, a empresa expandiu sua participação de mercado em 3,7 pontos frente ao mesmo período de 2020.

AQUISIÇÕES DA MAGAZINE LUIZA NO PERÍODO DE 2019 A 2021

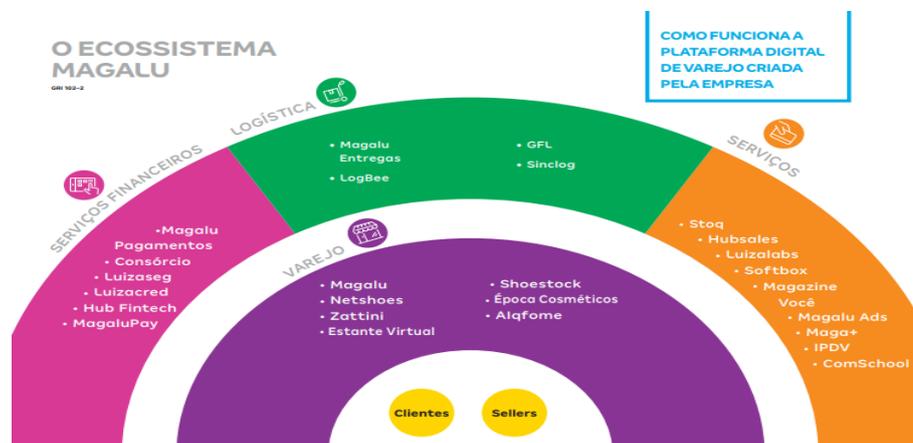
Em 2019, a Magazine Luiza realizou a aquisição de duas grandes empresas de moda e beleza: Netshoes e Zattini, marcando a sua expansão no mercado nacional e a entrada em uma nova categoria de e-commerce. No ano de 2020, a Magazine Luiza adquiriu a Estante Virtual, site de venda de livros da Livraria Cultura. Em julho, comprou a Hubsales, empresa responsável por “polos de produção onde as fábricas passam a vender para o consumidor final, no modelo *Factory to Consumers* (F2C)” (HUBSALE, 2021, on-line). No mês de agosto de 2020, foram realizadas três aquisições: Canaltech, site de tecnologia; Stoq, startup especializada em soluções de ponto de venda para pequenos e médios varejistas brasileiros e Betta, criadora de aplicativos (MAGAZINE LUIZA, 2020).

Para concorrer com a nacional *Ifood* e internacional Rappi, a Magazine comprou, em setembro de 2020, a AiQFome, startup paranaense de delivery de comidas. No mês seguinte, foi adquirida a ComSchool, que oferece cursos para profissionais de e-commerce e performance digital e as plataformas SinLog e GFL, para auxiliar na gestão de entregadores independentes. Em dezembro do mesmo ano, a última compra foi a Fintech Hub, responsável por pagamentos, transferências, depósitos, recarga de celular e vale transporte.

No ano de 2021, as empresas que entraram como filiais foram: *VipCommerce*, *Steal the Look*, *ToNoLucro*, *Grandchef*, *SmartHint*, *Jovem Nerd*, *Bit55*, *Plus Delivery*, *Kabum!* e *Sode*. Todas essas aquisições fazem parte do plano estratégico chamado #TemnoMagalu, com o objetivo de criar um SuperApp que contenha empresas em

diversos segmentos, desde produtos de beleza até blog de conteúdo, em uma só plataforma e com mais de uma função.

Figura 2 – Ecosistema Magazine Luiza.



Fonte: Relatório Anual Magazine Luiza (2020).

CARACTERIZANDO A EMPRESA NETSHOES

O grupo Netshoes é um dos principais *marketplaces* da América Latina e o principal de artigos esportivos do Brasil. Foi fundado em 2000 por Marcio Kumruian e Hagop Chabab. A Netshoes tem como missão inspirar e transformar a vida das pessoas com esporte e lazer, oferecendo uma experiência de compra do varejo esportivo e seus valores se concentram em: adrenalina, espírito de equipe, inspiração e foco. Em 2014, após o lançamento da Zattini, a empresa passou por mudanças na cultura organizacional, a fim de se concretizar como Grupo Netshoes.

Novos perfis de colaboradores e até mesmo de parceiros comerciais começaram a coexistir. Somos uma única empresa com foco na experiência no e-commerce, seja moda ou esporte, e percebemos que, institucionalmente, precisávamos demonstrar essa evolução e que, juntos, fazemos parte de um Grupo com um único propósito (ABERJE, 2015, on-line).

Em 2019, quando aconteceu a aquisição por parte do Magazine Luiza, a empresa havia recebido uma oferta da sua maior concorrente, a Centauro, mas negou e vendeu por um preço mais baixo para a Magazine, cerca de U\$93 milhões.

Camargos e Helal (2007) afirmam que em uma aquisição ocorre a compra de uma firma por outra, na qual somente uma delas mantém a identidade. Essa compra pode ser de ações com direito a voto no mercado de capitais (aquisição do controle) ou dos ativos da empresa. No caso do Grupo Netshoes, a Magazine Luiza comprou a totalidade das ações. Com esta aquisição, a Magazine Luiza se torna líder no varejo on-line de acessórios, vestuário e calçados esportivos, e a segunda maior empresa de e-commerce do Brasil, aumentando a quantidade de clientes ativos do Magazine em cerca de 6,8 milhões, mais de 250 mil produtos da Netshoes, Zattini, Shoestock e Free Lace ofertados no catálogo.

Após a aquisição ocorreram internamente. Segundo Mattos (2020), o fundador e CEO da Netshoes deixou a função executiva e se tornou membro do

colegiado da controladora e seu cargo foi extinto. A diretora de operações da Netshoes passou a ocupar a diretoria de clientes da Magazine Luiza.

RESULTADOS E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO: ALINHAVANDO TEÓRICO E EMPÍRICO

Com base nas informações que apresentamos, percebemos que por trás do plano estratégico de crescimento das organizações está a ambição de vender mais e conquistar mais clientes por meio da necessidade de produtos, fatores que podem facilitar a compra de empresas e ampliar este processo. Para que o desenvolvimento organizacional seja realizado com êxito, a empresa tenha condições de desafiar seus concorrentes e atrair funcionários eficientes, deverá olhar para dentro, propor estratégias que fortaleçam suas estruturas internas para conquistar reputação e reconhecimento no ambiente externo.

Estabelecer uma cultura colaborativa enleada com a comunicação interna e a gestão de pessoal são fulcrais para estabelecer vínculos entre empresa e colaboradores, gerando participação e engajamento. Os valores corporativos são o baluarte para um ambiente colaborativo em que a qualidade dos relacionamentos se torna verdadeiro *sine qua non* (MONTEIRO, 2015).

Nesse contexto, o crescimento da Magazine Luiza está fortemente atrelado à sua cultura, um dos seus maiores diferenciais em um mercado de concorrência acirrado como o varejo, o que reforça a importância que a cultura e comunicação organizacional interna, o *employee experience* e a gestão de pessoas possuem no desenvolvimento das organizações.

A preocupação da Magazine Luiza em garantir a sinergia de seus valores com os de seus colaboradores ocorre desde o início dos processos seletivos. A empresa relata (MAGAZINE LUIZA, 2021) que todos os colaboradores estão alinhados com os valores internos, desde os vendedores de lojas até a liderança⁴. Neste sentido, o *Employee Experience* deve corroborar os valores e as idiosincrasias que a empresa pratica no cotidiano, influenciando os sentidos atribuídos e determinando o clima organizacional e a reputação da empresa (NAKATA, 2018).

Por si só, a Magazine Luiza possui muitos funcionários, porém ao comprar uma empresa, ela deve pré-estabelecer estratégias para absorver os funcionários e integrá-los aos seus. Para solucionar as possíveis adversidades, a organização precisa estender seus benefícios e ritos internos aos de suas aquisições, como é o caso do Grupo Netshoes. Nesta situação específica, os fundadores do grupo foram incorporados na liderança da Magazine Luiza, compartilhando metas, habilidades, informações e conhecimentos.

A comunicação e gestão de pessoas estão intrinsecamente ligadas ao cenário de aquisições e expansão, se responsabilizando por transmitir uma visão positiva da empresa aos acionistas, concorrentes, jornalistas, clientes, funcionários e outros públicos de interesse, por meio de uma atuação sinérgica que gera uma *employee experience* e produz valor para diferentes atores, já que direciona estratégias para o reconhecimento, a participação e a interdependência no relacionamento entre organizações e públicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisamos a maneira como a comunicação, a cultura organizacional e a gestão de pessoas devem participar dos processos de aquisição de empresas, com foco para a compra do Grupo Netshoes pela Magazine Luiza, jogando luz sobre a relevância do engajamento/fidelização dos funcionários em processos de mudança estrutural e estruturante das corporações no contexto contemporânea.

Verificamos que houve um plano de ação da Magazine Luiza para as aquisições que realizou no período pesquisado, buscando entender de que modo funciona a cultura organizacional, o modelo de gestão e a estrutura das empresas envolvidas para se evitarem crises de imagem, contraste nos valores e princípios e dissonâncias cognitivas geradas por ineficientes fluxos de informação. A gestão de pessoas, a comunicação interna e a *employee experience* constituem um tripé fulcral para as aquisições e são relevantes pontos que fizeram parte do processo em tela, incorporando, nas organizações adquiridas, um ecossistema diversificado e inovador.

Os benefícios, as estratégias e as ações internas se estenderam aos novos profissionais que chegaram à Magazine Luiza e, para garantir uma eficiente adaptação, foram realizados treinamentos e alinhamento de princípios. Por conta disto, este fator foi um dos primeiros pontos que se leva em conta antes da aquisição, para evitar qualquer tipo de crise. Segundo Carvalho (2018), a preocupação com o bem-estar dos funcionários para que se sintam parte da empresa e, com isso, se engajem e sejam eficientes em suas funções.

As organizações realizam aquisições em busca de expansão dos negócios para outros setores da economia com vistas a aumentar sua influência e conquistar mais espaço no mercado. Todavia há a necessidade de que se acolham os novos funcionários, garantindo uma experiência positiva para todos os sujeitos envolvidos, a *employee experience*. Ademais, devem criar, estrategicamente, uma organização uníssona, sem distinção de marca, aglutinando a gestão de pessoas, a comunicação interna, por meio de uma atuação sinérgica que produza valores, direcione estratégias para a participação e a interdependência no relacionamento com os seus públicos de interesse.

NOTAS

- 1- Utilizamos os termos “empresa”, “organização” e “corporação” como sinônimos, cientes de que há diferenças conceituais entre eles.
- 2 - Representa quanto que a empresa faturou em determinado período, abatendo do valor gerado impostos a pagar, devoluções e descontos concedidos.
- 3 - Representa a diferença entre o valor dos ativos de uma empresa e o seu passivo.
- 4 - O cuidado com a eficiente experiência de seus profissionais pode ser confirmada através de outros métodos de pesquisa, tais como pesquisas de opinião e/ou de clima organizacional, que não foram focos para os fins deste artigo.

Organizational cultural, people management and employee experience: case study of the acquisition of the Netshoes group

ABSTRACT

Contemporary organizations improve their businesses and expand their space in the market through acquisitions and mergers, becoming major players in different sectors of the economy, as happened with Magazine Luiza, our empirical object of analysis, which only acquired in 2020, 21 companies. Considering that the acquisition process must be aligned with people management and internal communication, we carried out a case study of the purchase of the Netshoes brand by Magazine Luiza, inferring that although the acquisitions aim to expand the ventures and generate progress, they must have as a horizon welcoming professionals, guaranteeing a positive experience for all people, contributing to the construction of a brand whose culture and reputation are anchored in integrity and respect, a sine qua non condition for the success of organizations.

KEYWORDS: Internal communication. People management. Magazine Luiza. Case study. Netshoes.

REFERÊNCIAS

ABERJE. Netshoes conduz projeto de cultura organizacional e se consolida como Grupo. **Aberje**, set. 2015. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/netshoes-conduz-projeto-de-cultura-organizacional-e-se-consolida-como-grupo-9/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

20 MAIORES fusões e aquisições empresariais de 2020, **Athon**, 12 mar. 2021. Disponível em: <https://blog.athonedu.com.br/maiores-aquisicoes-de-empresa/>. Acesso em: 22 set. 2021.

A IMPORTÂNCIA da cultura organizacional para o seu negócio. **Sebrae**, 21 mar. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/a-importancia-da-cultura-organizacional-para-o-seu-negocio,2516dfdafccea510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 nov. 2021.

ANÁLISE descritiva: o que é e como interpretar os dados. **Five Acts**, 15 jan. 2021. Disponível em: <https://www.fiveacts.com.br/analise-descritiva/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

AYRES, Aurora. Equipes híbridas requerem estratégias de comunicação diferenciadas. **Aberje**, 16 abr. 2021. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/equipes-hibridas-requerem-estrategias-de-comunicacao-diferenciadas/> Acesso em: 12 set. 2021.

CAMARGO, Marcos Antônio de; HELAL, Diogo Henrique. A Interface da Governança Corporativa e da Confiança em Organizações Combinadas: uma análise teórica do papel da confiança em processos de fusões e aquisições. **Encontro de Estudos de Estratégia**, São Paulo, 3 e., mai. 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3ES595.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2021.

CARVALHO, Rafael. **Gestão estratégica de pessoas como diferencial competitivo**. Edools, 28 abr. 2018. Disponível em: <https://www.edools.com/gestao-estrategica-de-pessoas/> Acesso em: 11 set. 2021.

COMUNICAÇÃO Interna em tempos de colaboração, transparência e velocidade da informação. **ABRACOM**, São Paulo, mar. 2015. Disponível em: <https://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Comunica%C3%A7%C3%A3o-Interna-em-tempos.pdf>. Acesso em: 24 out 2021.

DELL'OSO, Leonardo. Fusões e aquisições no Brasil - Dezembro/2020. **PwC**, 2020. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/assessoria-tributaria-societaria/fusoes-aquisicoes/2020/fusoes-e-aquisicoes-no-brasil-dezembro-20.html>. Acesso em: 22 set. 2021.

DESAFIOS da Covid-19 para a Comunicação Organizacional, **Aberje**, São Paulo, 2020. Disponível em: https://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf. Acesso em: 12 set. 2021.

DIRETORIA. Relatório da Administração 2020. **Magazine Luiza**, São Paulo, 8 mar. 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Show/Download.aspx?Arquivo=FUr/tUjexNrklkINON3Ow==>. Acesso em: 11 nov. 2021.

DIVULGAÇÃO de Resultados do 3º Trimestre de 2019 (em IFRS), **Magazine Luiza S.A. (B3: MGLU3)**, São Paulo, 29 out. 2019. Disponível em:

<https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=5McFePNIQqGIQw99wenVFA==>. Acesso em: 30 nov. 2021.

EDITOR GPTW. Boas práticas de algumas das melhores empresas na América Latina. **Great Place to Work**, 8 jun. 2020. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhores-empresas-na-america-latina/>. Acesso em: 15 nov. 2021.

EM ANO de desafios, Magalu é melhor empresa para trabalhar do varejo brasileiro. **Release GPTW**, São Paulo, 20 out. 2020. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=yXJbgfLblyo5YmUT6NW6Rg==#:~:text=S%C3%A3o%20Paulo%2C%202020%20de%20outubro,e%20divulgado%20pela%20revista%20C3%89poca>. Acesso em: 11 nov. 2021.

EM trimestre de recordes, Magalu se torna a maior do Brasil em vendas. Relações com Investidores, **Magazine Luiza**, São Paulo, ago. 2020. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=HWVQ+xmIjENN42BsEWL03A==>. Acesso em: 26 nov. 2021.

FORDISMO: o que é, como funciona e principais características. **Capital Now**, 12 mar. 2020. Disponível em: <https://www.capitalresearch.com.br/blog/investimentos/fordismo/>. Acesso em: 22 set. 2021.

GINANTE, Alessandra. Gestão de pessoas como vantagem competitiva, **GV Executivo**, v. 17, n. 4, jul 2018. Disponível em:
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/issue/view/4201/2189>. Acesso em: 11 set. 2021.

HELPHAT, Constance E; RON, Adner. Corporate effects and dynamic managerial capabilities, **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 24,10 e., out. 2003. Disponível em:
<https://www.proquest.com/docview/225006871?accountid=41021&forcedol=true&pq-origsite=primo&forcedol=true>. Acesso em: 11 set. 2021.

HUBSALES. Compra do Hubsales pelo Magalu. **Hubsales**, 23 jul, 2021. Disponível em:

<https://hubsales.com.br/compra-da-hubsales-pelo-magalu/>. Acesso em: 30 nov 2021.

INFOMONEY, Equipe. Magazine Luiza (MGLU3) reverte prejuízo e tem lucro líquido ajustado de R\$ 89 mi no 2º tri; vendas totais crescem 60,5%. **InfoMoney**, ago. 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/magazine-luiza-mglu3-reverte-prejuizo-e-tem-lucro-liquido-ajustado-de-r-89-mi-no-2o-tri-vendas-totais-crescem-605/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

INSTITUCIONAL. **Netshoes**. Disponível em:
<https://www.netshoes.com.br/institucional/sobre>. Acesso em: 26 nov. 2021.

KOTLER, Milton; KOTLER, Philip. **Marketing de Crescimento: Estratégias para conquistar mercados**. Elsevier Editora Ltda, Rio de Janeiro, 2013.

KROEHN, Márcio; VALIM, Carlos Eduardo. O que explica a queda da Netshoes? **Istoé Dinheiro**, mai 2019. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-que-explica-a-queda-da-netshoes/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal**. Companhia das Letras: São Paulo, 2007.

MAGAZINE Luiza comprou Netshoes: entenda os impactos no e-commerce! **Bertholdo**, ago 2019. Disponível em:
<https://www.bertholdo.com.br/blog/magazine-luiza-comprou-netshoes/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

MAGALU é a melhor empresa para trabalhar do varejo brasileiro. **Mundo RH**, 21 out. 2020. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/magalu-e-a-melhor-empresa-para-trabalhar-do-varejo-brasileiro/>. Acesso em: 15 nov. 2021.

MAGALU. **Relatório Anual 2020**, Magazine Luiza. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Download.aspx?Arquivo=BLD2PbAfa2JR1HgnMqBheA==/>. Acesso em: 11 nov. 2021.

MAGAZINE Luiza (MGLU3). **InfoMoney**, 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/cotacoes/magazine-luiza-mglu3/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

MAGAZINE Luiza registra lucro líquido de R\$ 95,5 milhões no 2º trimestre. **Poder 360**, 12 ago. 2021. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/magazine-luiza-registra-lucro-liquido-de-r-955-milhoes-no-2o-trimestre/>. Acesso em: 11 nov. 2021.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Editora Fusão, São Paulo, 2 ed., v. 1, 2018.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466/388#>. Acesso em: 12 set. 2021.

MATTOS, Adriana. Magazine Luiza faz mudanças na Netshoes, um ano após a compra. **Valor Investe**, jun 2020. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/06/23/magazine-luiza-faz-mudancas-na-netshoes.ghtml>. Acesso em: 26 nov. 2021.

MEIRINHOS, Manuel; OSÓRIO, António. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EDUSER: Revista de Educação**, v. 2, n. 2, dec. 2016. Disponível em: <https://www.eduser.ipb.pt/index.php/eduser/article/view/24/27>. Acesso em: 25 nov. 2021.

MERCO lança sétima edição do ranking das 100 empresas e líderes com melhor Reputação no Brasil. Reputação Empresas e líderes de 2020 - **Merco: Empresas e Líderes**, 7 e., 2020. Disponível em: <https://www.merco.info/br/actualidad/merco-presenta-la-septima-edicion-del-ranking-de-las-100-empresas-y-lideres-con-mejor-reputacion-en>. Acesso em: 26 nov. 2021.

NAKATA, Lina. A era do Employee Experience. **Great Place to Work**, 24 set. 2018. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/employee-experience/>. Acesso em: 21 set. 2021.

NEIVA, Felipe. **Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna**. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 2018. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4/4911. Acesso em: 12 set. 2021.

NOSSA História. **Magazine Luiza**. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/show.aspx?idCanal=maMhsoEQNCOOr/Wxrb98OXA==>. Acesso em: 11 nov. 2021.

O IMPACTO da cultura organizacional no futuro dos negócios - Pesquisa de Cultura Organizacional 2019. **PwC**, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2019/pesquisa-cultura-organizacional-19.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

O QUE esperar da comunicação organizacional em 2021. **Aberje**, São Paulo, fev. 2020. Disponível em: https://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2021/docs/aberje-TendenciasComunicacao2021.pdf?utm_source=ALLINMAIL&utm_medium=email&utm_content=262863083&utm_campaign=ABERJE_THINKS_MAR_O&utm_term=_.in.yu02bj5.sau.j.h.qh5.wa0.n.xay.nm.lh.j.x.yf.fmb. Acesso em: 12 set. 2021.

PERFIL da empresa. **Magalu**. Disponível em: <http://site-gce.magazineluiza.com.br/quem-somos/perfil-da-empresa/>. Acesso em: 26 nov. 2021.

PLASKOFF, Josh. Employee experience: the new human resource management approach. **Strategic HR Review**, Bingley, v. 16, 3 ed., 2017. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/1948745171/fulltextPDF/4309EF9DFBC1420EPQ/1?accountid=41021>. Acesso em: 22 set. 2021.

PONCIO, Mariana. Employee Experience: 5 exemplos a seguir das startups brasileiras. **Factorial RH**, 4 mai. 2021. Disponível em: <https://factorialhr.com.br/blog/employee-experience/>. Acesso em: 22 set. 2021.

PROVEDEL, Cynthia. 10 Tendências em Comunicação Interna para 2021. **Aberje**, 9 fev. 2021. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/coluna/10-tendencias-em-comunicacao-interna-para-2021>. Acesso em: 21 set. 2021.

REDAÇÃO. O que é um super aplicativo e por que vale a pena baixar o SuperApp Magalu. **Canaltech**, 26 nov. 2020. Disponível em: <https://canaltech.com.br/apps/vale-a-pena-baixar-superapp-magalu-175101/>. Acesso em: 11 nov. 2021.

REDATOR. Cultura Organizacional – O que é, Sua Importância e Exemplos. **Ponto Tel**, 3 abr. 2019. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/cultura-organizacional/>. Acesso em: 15 nov. 2021.

RESPEITO, desenvolvimento e reconhecimento - Elas são a força e a vitalidade da nossa organização. **Magazine Luiza**, 2017. Disponível em:

<https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=YTOgCXWfAmNJNa8jNo/+fQ==>. Acesso em: 30 nov. 2021.

RODRIGUES, Roberto Bellissimo. Fato Relevante - Fechamento da operação de aquisição da Netshoes. **Magazine Luiza**, 14 jun. 2019. Disponível em:

<https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=LUDxKiAfB34/B2Wd/sAVCw==>. Acesso em: 30 nov. 2021.

SILVA, Joseane Cabral da. **Endomarketing: uma ferramenta estratégica do mix de comunicação organizacional integrada**. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2012. (Monografia). Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/R200643.pdf. Acesso em: 12 set. 2021.

STACHEWSKI, Ana Laura. Pesquisa mostra as principais tendências para gestão de pessoas em 2021. **Época Negócios**, 23 fev. 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/02/pesquisa-mostra-principais-tendencias-para-gestao-de-pessoas-em-2021.html>. Acesso em: 12 set. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16 e., Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Bookman, São Paulo, 2 ed., 2001.

Recebido: 21 fev. 2022.

Aprovado: 10 mar. 2022.

DOI: 10.3895/rde.v13n21.15197

Como citar:

SILVA, M. P.; OSSO, G. T. Cultura oorganizacional, gestão de pessoas e *employee experience*: estudo de caso da aquisição do grupo Netshoes. R. Dito Efeito, Curitiba, v. 13, n. 21, p. 31-48, jan./jun. 2022.

Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/de>>. Acesso em: XXX.

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

