

Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Tânia Sofia Rodrigues Pimentel

Processo de Integração Cultural Pós-Aquisição ISA/Anova: Um Guia de Boas Práticas.

Processo de Integração Cultural Pós-Aquisição ISA/Anova: Um Guia de Boas Práticas

Tânia Sofia Rodrigues Pimentel

ISCAC | 2021

Coimbra, julho de 2021



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Tânia Sofia Rodrigues Pimentel

Processo de Integração Cultural Pós-Aquisição ISA/Anova: Um Guia de Boas Práticas.

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizado sob a orientação do Professor Doutor Paulo Pinto Moreira.

Coimbra, julho de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do projeto.

DEDICATÓRIA

Para a melhor filha, Mafalda.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à Cátia, à Marta, ao Pedro e ao Rui, pelo apoio e compreensão demonstrados.

Ao Professor Doutor Paulo Pinto Moreira, orientador do presente trabalho de projeto, pela disponibilidade, apoio, colaboração, orientação e crítica para o desenvolvimento e conclusão deste projeto.

Agradeço, também, a todos que ao longo deste período foram dando incentivo, contribuindo assim para que continuasse sempre, mesmo nos momentos mais difíceis.

RESUMO

As aquisições e as fusões apresentam desafios às organizações que fazem parte deste processo negocial. A forma como estas empresas se combinam para gerar sinergias e criar valor, torna-se fundamental, principalmente quando estas são de nacionalidades e culturas diferentes, como é o caso da empresa portuguesa que foi adquirida, a ISA, e a empresa adquirente norte-americana, denominada Anova.

Tendo em consideração o contexto de aquisição, de que ambas as empresas fizeram parte, o presente trabalho de projeto, visou a elaboração e implementação de um conjunto de práticas eminentemente aplicadas ao processo de integração cultural destas duas empresas. Orientado pelos princípios da metodologia pesquisa-ação, o guia de boas práticas foi pensado e implementado a partir do atual estado da arte e dos casos de sucesso/ insucesso reportados na revisão da literatura realizada, bem como em alinhamento com os desafios contextuais que se apresentavam à data da aquisição.

Apesar de os processos de aquisição e integração apresentarem sempre aspetos novos e únicos, as práticas desenvolvidas visam, também, servir de base para outros processos de aquisição dentro do grupo Anova, de modo a evitar que estes se desenvolvam de forma improvisada.

Palavras-chave: Aquisições Internacionais; Cultura Organizacional; Dimensões e Diferenças culturais; Integração Cultural.

ABSTRACT

Acquisitions and mergers present challenges to organizations that are part of this business process. The way these companies combine to generate synergies and create value becomes fundamental, especially when they are of different nationalities and cultures, as it is the case of the Portuguese company that was acquired, ISA, and the North American acquiring company, Anova.

Taking into consideration the acquisition context of which both companies were part, this project aimed at elaborating and implementing a set of practices eminently applicable to the cultural integration process of these two companies. Guided by the principles of action-research methodology, the good practice guide was designed and implemented based on the current state of the art and the success/failure cases reported in the literature review, as well as in alignment with the contextual challenges at the time of acquisition.

Although the acquisition and integration processes always present new and unique aspects, the practices developed are also intended to serve as a basis for other acquisition processes within the Anova Group, in order to prevent them from developing in an improvised manner.

Keywords: International Acquisitions; Organizational culture; Dimensions and cultural differences; cultural integration

ÍNDICE GERAL

1	INTRODUÇÃO	12
2	ENQUADRAMENTO TEÓRICO	14
2.1	Aquisições	14
2.2	Cultura Organizacional	16
2.2.1	Cultura Portuguesa e Cultura Americana	18
2.3	Integração Cultural.....	20
2.3.1	Desafios e estudos de caso: Sucessos e Insucessos	21
3	ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL	28
3.1	ISA	28
3.2	Anova	30
3.3	Perspetivas futuras e desafios.....	30
4	PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	33
4.1	Proposta de Boas Práticas	34
5	ANÁLISE CRÍTICA E CONCLUSÕES.....	46
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
	ANEXOS	65
	ANEXO 1. CARACTERÍSTICAS DAS DIMENSÕES PT/EUA	66
	ANEXO 2. FASES ALIADO-BENDIX, POR CARTWRIGHT E COOPER (1996).....	67
	ANEXO 3. TRÊS NÍVEIS DE ACULTURAÇÃO QUE PODEM OCORRER NA INTEGRAÇÃO	68
	ANEXO 4. TÊS CASOS DE FRACASSO EM NEGÓCIOS DE F&A.....	69
	ANEXO 5. CRONOGRAMA.....	70
	ANEXO 6. QUADRO RESUMO 4 ESTUDOS DE CASO (CAO E LI, 2010)	72
	ANEXO 7. PROPOSTA DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO.....	74

ANEXO 8. EQUIPA DE COLABORAÇÃO	75
ANEXO 9. PROPOSTA DETALHADA DE INICIATIVAS RH	76
ANEXO 10 – PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.	78
ANEXO 11 - INTERNATIONAL LPG&COLF SALES SUMMIT.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

Figura 3.1 Timeline Anova (2017-2019).....	31
Figura 4.2 Fases de Integração Propostas	35
Figura 4.3 Cronograma	36
Gráfico 2.1. Valores das dimensões culturais portuguesas e americanas	19
Quadro 2.1. Fatores por nível de diferenças culturais	24
Quadro 4.1 Quadro resumo de boas práticas	45

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AIP – Associação Industrial Portuguesa

B2B – *Business-to-business*

B2C – *Business-to-consumer*

CEO – *Chief Executive Officer*

CRM – *Customer relationship management*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

EUA – Estados Unidos da América

F&A – Fusões e Aquisições

HR – *Human Resources*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IoT – Internet das Coisas

IPA – Integração Pós-Aquisição

ISA – Intelligent Sensing Anywhere, SA

IT – *Information Technology* (Tecnologia de Informação)

PT – Portugal

RH – Recursos Humanos

ROI – *Return on Investment*

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica de reestruturação, expansão e internacionalização das organizações tornou-se cada vez mais intensa, principalmente devido ao fenómeno da globalização. Neste contexto, a temática das Fusões e Aquisições (F&A), enquanto estratégia de crescimento organizacional, foi sendo estudada por diversos autores, uma vez que as F&A não são apenas um investimento ou uma transação, mas também encontros organizacionais, onde a socialização, a interação e o compartilhamento de conhecimento se apresentam como essenciais para o sucesso da integração pós-aquisição (Larsson e Lubatkin, 2001; Teerikangas e Joseph, 2012).

Deste modo, as aquisições são caracterizadas por um processo em que uma empresa adquire outra, de forma amigável ou hostil, continuando a adquirente a operar no mercado e a adquirida sendo integrada na primeira, desaparecendo do mercado. No entanto, não podemos deixar de referir que estes processos, apesar dos inúmeros benefícios, têm uma percentagem de falha bastante considerável, excedendo os 50% que podem advir, tanto de fatores financeiros, como de uma série de outros fatores, tais como a falta de atenção relativamente aos processos de negócio existentes, a forma de unificar os sistemas de informação, a comunicação interna, a disputa por cargos de poder, a (in)compatibilidade das culturas e o impacto nas pessoas que trabalham nessas organizações (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2016). Conforme Gerri Knilans (2009, p.39), “a principal razão pela qual muitas F&A não entregam valor de longo prazo, é porque elas não possuem um forte plano de integração cultural”.

Vários autores evidenciam que as falhas das aquisições são frequentemente causadas por problemas que combinam as diferentes culturas e práticas, durante a fase de integração. Confrontos entre diferentes valores e práticas organizacionais e o pensamento "nós contra eles", entre os colaboradores das organizações que se fundem, podem levar à falta de colaboração e a oportunidades de aprendizagem fracassadas, entre as unidades. A forma como uma organização lida com os seus colaboradores antes, durante e depois da transação pode ter um impacto determinante no sucesso deste tipo de combinação. No entanto, tanto as fusões como as aquisições apresentam desafios significativos, pois exigem alinhamento entre a gestão de ambas as organizações (Nahavandi e Malekzadeh, 1988; Cartwright e Cooper, 1996; Schweiger, 2002).

Assim sendo, torna-se pertinente estudar a forma como se alcança esse alinhamento em termos de processos organizacionais, operacionais e de pessoas. Quanto mais situações de reestruturações forem conhecidas, melhor para a obtenção de um conjunto de boas práticas, que podem ser implementadas nas empresas. Tópicos como as diferenças culturais (Teerikangas e Very, 2006, 2012; Sarala e Vaara, 2010; Vaara, Whittington, Sarala, Ehrnrooth e Kovesnikov, 2012, 2014), a construção de identidade, a comunicação, a linguagem, o poder (Vaara, Laurila, Tienari, Piekkari e Sääntti, 2005, 2006; Vaara e Tienari, 2011), a transferência de conhecimento num contexto de perspectiva sociocultural (Junni e Sarala, 2014; Sarala et al., 2016), o papel dos gestores de integração (Teerikangas e Pisano, 2011), as reações e emoções dos colaboradores (Risberg, 2001; Raukko 2009; Teerikangas, 2012; Raitis et al., 2017; Harikkala- Laihinén et al., 2018; Hassett e Sandberg, 2018) são amplamente estudados e referenciados em diferentes estudos de caso, fornecendo boas linhas condutoras a partir de casos de sucesso e de insucesso de F&A.

O presente trabalho, debruça-se sobre o processo de aquisição horizontal entre duas empresas que operam no mesmo setor de atividade e produzem o mesmo tipo de bens e serviços. A ISA, empresa tecnológica portuguesa de desenvolvimento de soluções de telemetria para o setor *Oil & Gas*, com vinte e nove anos de existência, foi adquirida, em junho de 2019, pela Anova, empresa norte-americana. Assim, o documento encontra-se dividido em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo elabora-se uma introdução à temática central do projeto. No segundo capítulo, apresenta-se o enquadramento teórico relativo ao estudo das aquisições, passando pela pertinência da cultura organizacional, com especial incidência na cultura portuguesa e americana. Para além disso, integra-se uma contextualização sobre integração cultural dentro dos processos de F&A. No terceiro, foi elaborado um breve enquadramento das empresas, bem como os desafios que se colocaram mediante o processo de aquisição. Seguidamente, no quarto capítulo, apresenta-se a proposta de intervenção, recaindo na preparação de um guia de boas práticas, com a qual se pretendeu promover procedimentos e um adequado manual de integração cultural, que permitam minimizar potenciais riscos inerentes aos processos de aquisição. São apresentadas diferentes propostas de atuação, em quatro fases de ação, que tiveram em consideração os *inputs* recolhidos na revisão da literatura. Por fim, nas considerações finais, expõem-se as reflexões sobre os resultados, confrontando-as, também, com a revisão da literatura realizada e os desafios colocados pelo projeto.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Nas últimas décadas, testemunhamos a uma forte reviravolta nas configurações de reestruturação organizacional sobre a forma de alianças estratégicas e F&A, com o objetivo de potenciar as empresas na divisão de custos e riscos, na aprendizagem de novas habilidades e tecnologias e no seu papel na internacionalização (Elise Meijer, Geert Duysters e Jan Ulijn, 2010). Neste contexto, Jiménez e Rebull (2004) salientam que a economia atual se caracteriza, por um processo globalizado, que tem sido impulsionado e acompanhado no plano financeiro, por um aumento no número e nas alternativas de negociações nos mercados de capitais, com forte impacto na concentração das empresas a nível internacional. Apesar das mais-valias observadas, a maioria dos estudos mostram que mais de metade das alianças estratégicas e F&A não são bem-sucedidas. Tradicionalmente, os especialistas concentraram-se em fatores financeiros e estratégicos para explicar o sucesso ou o fracasso destas novas reestruturações empresariais. No entanto, novos estudos surgiram dando ênfase explicativa dos resultados, também a fatores ligados aos recursos humanos e aos fatores organizacionais, indicando que quando estamos a avaliar e a estudar processos como F&A devemos ter um sentido crítico de avaliação de diferentes fatores, para além dos económicos (Larsson e Finkelstein, 1999; Stahl e Voigt, 2008)

2.1 Aquisições

A demanda incessante por competitividade internacional e por crescimento, a constante mutação dos mercados, a necessidade de avultados investimentos a fim de garantir quota de mercado e o volume de negócio das sociedades constituídas, conduziu a um aumento da reestruturação das empresas, como evidenciado, existindo vários métodos de reestruturação, por forma a incrementar o desenvolvimento estratégico das organizações, por exemplo Johnson Scholes e Whittington (2011) definem as seguintes formas: (i) desenvolvimento interno; (ii) aquisições (iii) e alianças.

De acordo com Rocha (2004), os aumentos dos processos de aquisição tiveram variados motivos, como a inovação da tecnologia e a liberalização dos mercados internacionais, o crescimento e a diversificação, obtenção de sinergias e aumento das capacidades.

Cada um destes métodos de reestruturação apresentam características próprias, por isso, ao tomar a decisão de qual o método seguir, a empresa deve basear-se na ponderação resultante da análise de várias variáveis, pautada pela relação custo versus benefício, o

que permite uma comparação dos retornos de cada investimento em projetos de aquisição ou reagrupamento com outra empresa. Assim, nestas diferentes formas de estratégias podem surgir, as F&A, que são frequentemente usadas de forma intercambiável, por isso é importante entender a diferença entre os dois conceitos. De acordo com David Scoot, citado por Green (2016), a fusão caracteriza-se pela combinação de duas ou mais empresas nas quais os ativos e passivos das vendedoras, são absorvidos pela compradora. Em termos gerais, pode entender-se a fusão como uma combinação completa de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade e teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores.

Por sua vez, a aquisição refere-se à compra de um ativo, como uma divisão/unidade ou mesmo uma empresa inteira. A aquisição determina o desaparecimento legal da empresa comprada (Marks e Mirvis, 1998). A aquisição constitui, portanto, a operação que envolve um alto grau de investimentos e de controlo, um maior impacto sobre a gestão, um processo de integração mais complexo e uma menor possibilidade de reversibilidade. As aquisições podem ser caracterizadas como minoritárias (10 a 49% do controle acionário da empresa), maioritária (50 a 99%); e total (100%). Ferreira (2002), afirma que as F&A, dependendo da estratégia de diversificação a ser implementada por parte de cada empresa, as aquisições podem ser classificadas como: (i) Horizontal - ocorrem entre empresas do mesmo ramo de atividade, geralmente concorrentes para eliminar a competição; (ii) Vertical – ocorrem entre empresas na cadeia de valor – fornecedores ou clientes e visam o controle de matérias-primas, de processos produtivos ou de distribuição, podendo envolver organizações do mesmo ramo de atividade ou de diferentes indústrias; (iii) Concêntrica - sucede quando as empresas envolvidas não atuam no mesmo ramo de atividade, mas possuem determinadas linhas de negócios com um certo grau de complementaridade, no horizonte de médio e longo prazo; (iv) Conglomerada – ocorre entre empresas de atividades não relacionadas, que visam à formação de conglomerados, à redução de riscos e à diversificação de investimentos. Estes formatos organizacionais, implicam diferentes tipos de estrutura e de relacionamento entre empresas, que se deslocam do chamado “posicionamento competitivo” para a “cooperação competitiva” (Dupas, 2001; Silva e Ribeiro, 2001).

Autores como Cartwright e Cooper (1996), diferenciam as F&A de acordo com a configuração final ou a combinação desejada e indicam que conforme a configuração, estas requerem diferentes níveis de mudança, pois possuem objetivos de integração

distintos. Por exemplo, os autores, também diferenciam uma aquisição tradicional de uma aquisição aberta, sendo que na primeira é necessário um maior esforço de mudança, principalmente na firma adquirida, para se enquadrar nos parâmetros organizacionais do adquirente: parâmetros estratégicos; estruturais; e culturais.

Há ainda um outro fator a ter em consideração, quando se aborda processos de aquisição, nomeadamente se estes se concretizam entre organizações de países e continentes diferentes. Nestes casos, é necessário destacar a importância da cultura das organizações envolvidas nestes processos. Um fator de sucesso das operações de aquisições é justamente a envolvente cultural e a sua integração dentro da organização (Rocha, 2004).

Tal como evidenciado ao longo deste capítulo, o processo de aquisição parece gerar a necessidade de reestruturação de estratégias e conceitos para que a organização se mantenha organicamente forte e coesa desde a sua união. Deste modo, para além dos vários fatores económicos, os fatores culturais desempenham um papel fundamental para a medição de sucesso num processo de aquisição empresarial. Torna-se assim fundamental explicar no próximo subcapítulo, de forma um pouco mais detalhada, como é que a cultura organizacional se transforma num dos elementos chave para um bom processo de aquisição.

2.2 Cultura Organizacional

Nas empresas que participam num processo de aquisição, surge inevitavelmente um ambiente de insegurança e incerteza para todos os *stackholders*, portanto é importante estabelecer fases e processos que tenham um papel fundamental no sucesso da operação e que influenciem o desempenho das empresas após a operação, e que proporcionem um ambiente de certeza junto dos seus colaboradores, clientes e fornecedores (Thorbjørnsen e Dahlén, 2011; Kato e Schoenberg, 2014).

A cultura é, na atualidade, inserida como uma variável estratégica, no seio corporativo, uma vez que se encontra associada a valores organizacionais e éticos da sociedade e é vista como um ponto de partida para o estímulo de fatores, como a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a capacidade de adaptação à mudança (Nobre, 2010). Por conseguinte, torna-se importante, primeiro compreender o conceito de cultura organizacional, para podermos perceber como esta pode influenciar o sucesso ou insucesso nos processos de aquisição. A cultura organizacional, pode ser entendida de diferentes perspetivas, que vão desde a alusão ao sistema de referência simbólica, a uma

cultura forte ou fraca, até à cultura organizacional caracterizada por subculturas (Churro, 2014; Reggiani, 2008; Sydor, 2008; Podestá, 2009; Robbins, 2011).

Um outro ponto de vista é abordado por Figueiredo (2011), que defende que as empresas que trabalham a sua cultura de forma distinta e conforme o seu nível maior ou menor de abertura, consegue assim, obter mais ou menos benefícios. Deste modo, quanto mais aberta, maior a sua capacidade de profissionalizar os funcionários e uma maior integração entre empresa e colaboradores, por outro lado, quando maior a tendência para ser fechada as capacidades e novas ideias que possam vir a surgir, podem ser comprometidas.

Schein (2004), afirmou que a cultura organizacional tem de apresentar ênfase no grupo e, ou no coletivo, sendo este no seu todo o que sustenta a organização. Estes padrões podem ser compreendidos, segundo o mesmo autor:

“pelo que interliga com a cultura como as regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem, as normas de grupo, os valores opostos, a filosofia formal as regras do jogo, o clima, as habilidades incorporadas, os hábitos de pensamentos, modelos mentais e ou paradigmas linguísticos, os significados compartilhados e as metáforas ou símbolos integrativos (Schein, p.7, 2004).

É sustentável afirmar que a cultura organizacional consiste nos princípios de gestão intercultural, que têm de ser adotados e o modo como estes são operacionalizados. Por isso, para se compreender a cultura organizacional é necessário, segundo vários autores, compreender a importância dos valores, das crenças, dos ritos, dos tabus, dos mitos, das normas, da comunicação formal e informal e do papel dos gestores (Hofstede, 2003; Carmo, 2005; Reggiani, 2008). À luz do modelo teórico dos valores contrastantes de Quinn (1983, 1988), a cultura organizacional é perspectivada sob a forma de tipologias. O modelo estrutural e conceptual equacionado pelo autor surge representado em torno de três eixos ortogonais, numa lógica bipolar, decorrentes de três dimensões contrastantes: (i) flexibilidade versus controlo; (ii) orientação interna versus orientação externa; e (iii) meios (processos) versus fins (resultados).

Por sua vez, o estudo efetuado por Silva (2009), teve em consideração o modelo de valores competitivos de Cameron e Quinn, dando assim origem ao perfil cultural da organização, através dos seguintes quatro elementos culturais: cultura de clã; cultura hierárquica; cultura inovativa; e cultura de mercado. Adicionalmente, Hofstede (2003) apresenta inicialmente um modelo com quatro dimensões. O autor procurou no seu estudo

determinar empiricamente um ou mais critérios diferenciadores das várias culturas nacionais. Quando se refere a cultura nacional, Hofstede (1980) pretende referir-se aos elementos comuns dentro da cada nação, e não a cada pessoa individualmente. Portanto, as dimensões culturais definidas e determinadas pelo autor refletem uma norma ou padrão nacional de referência. Estas dimensões culturais nacionais no âmbito dos primeiros trabalhos que realizou, são a Distância ao Poder, a Aversão à Incerteza, o Individualismo/Coletivismo e a Masculinidade/Feminilidade. Posteriormente, em 1991, o autor acrescentou uma quinta e sexta dimensão cultural, a Orientação a Longo Prazo e Indulgência/Contenção. A combinação destas seis dimensões, apresentadas no quadro XX, atribui a cada cultura nacional as suas características únicas e distintas das restantes culturas.

Quadro 2.1 Quadro Resumo das Dimensões de Hofstede

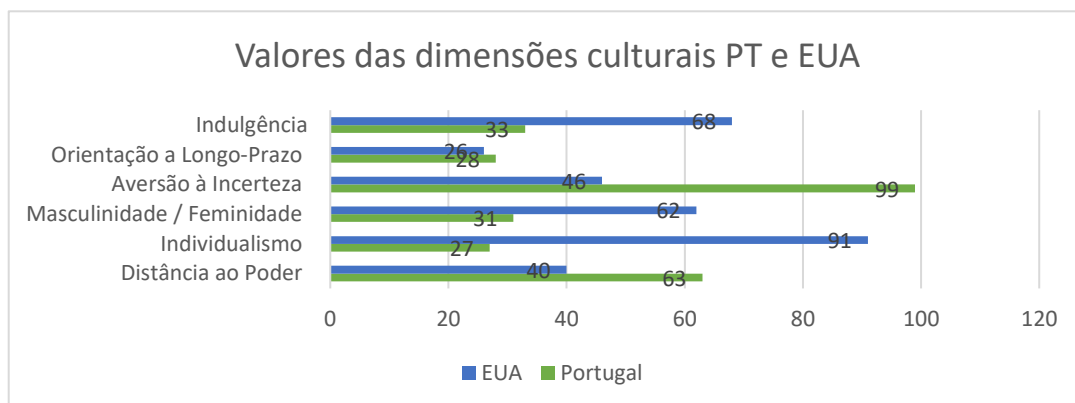
Dimensões	Alta	Baixa
Distância ao Poder Essa dimensão expressa o grau em que os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual.	As pessoas nas sociedades que exibem um grande grau de Distância de Poder aceitam uma ordem hierárquica na qual todos têm um lugar e que não precisa de mais justificativa.	Em sociedades com baixa distância de poder, as pessoas se esforçam para equalizar a distribuição de poder e exigir justificativa para as desigualdades de poder.
Individualismo/Coletivismo	Individualismo, pode ser definido como uma preferência por um quadro social vagamente malhado no qual se espera que os indivíduos cuidem apenas de si mesmos e de suas famílias imediatas.	Menor individualismo, resulta em coletivismo, representa uma preferência por uma estrutura firmemente unida na sociedade em que os indivíduos podem esperar que seus parentes ou membros de um determinado grupo cuidem deles em troca de lealdade inquestionavelmente. A posição de uma sociedade sobre essa dimensão se reflete em se a autoimagem das pessoas é definida em termos de "eu" ou "nós".
Masculinidade / Feminilidade	Masculinidade desta dimensão representa uma preferência na sociedade pela realização, heroísmo, assertividade e recompensas materiais pelo sucesso. A sociedade em geral é mais competitiva.	Feminilidade, representa uma preferência por cooperação, modéstia, cuidado com os fracos e a qualidade de vida. A sociedade em geral é mais orientada para o consenso.
Aversão à Incerteza Expressa o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com a incerteza e a ambiguidade.	Países que exibem fortes aversão à incerteza mantêm códigos rígidos de crença e comportamento, e são intolerantes a comportamentos e ideias pouco ortodoxas.	Sociedades com aversão à incerteza fracas mantêm uma atitude mais relaxada na qual a prática conta mais do que princípios.
Orientação de Longo Vs Curto prazo	Aqueles com uma cultura que pontua alto, por outro lado, tomam uma abordagem mais pragmática: incentivam o brechó e os esforços na educação moderna como forma de se preparar para o futuro.	As sociedades que pontuam baixo nessa dimensão, por exemplo, preferem manter tradições e normas honradas ao mesmo tempo em que veem a mudança social com desconfiança.
Indulgência / Contenção	A indulgência representa uma sociedade que permite a gratificação relativamente livre de impulsos humanos básicos e naturais relacionados a aproveitar a vida e se divertir.	A contenção representa uma sociedade que suprime a gratificação das necessidades e a regula por meio de rigorosas normas sociais.

Fonte. Elaboração própria, a partir de Hofstede (2021)

2.2.1 Cultura Portuguesa e Cultura Americana

Tendo em consideração, o caso particular da cultura nacional portuguesa e da cultura nacional americana, os valores que Hofstede (2003) associou a cada dimensão cultural apresentam-se de seguida no gráfico 2.1:

Gráfico 2.1. Valores das dimensões culturais portuguesas e americanas



Fonte: Elaboração própria, a partir de Hofstede (2021)

A análise dos valores obtidos indica que os portugueses são muito coletivistas, aceitam relativamente bem a distância ao poder, são pouco assertivos e objetivos, e valorizam mais as relações (são mais femininos do que masculinos), que têm uma enorme aversão ao desconhecido, pelo que não estão nada dispostos a arriscar nem a enfrentar situações desconhecidas que se traduzam em desconforto, e que a sua perspetiva de orientação temporal situa-se no curto prazo. Por outro lado, o que ressalta na cultura administrativa americana é o princípio do individualismo. Nos Estados Unidos da América é encorajada a Auto valorização, como é visível, através da teoria do *one best way*. Nesta perspetiva está o desejo de ser sempre o melhor, e a indústria é administrada como um jogo de vencedores e vencidos, em que quem ganha é recompensado e o perdedor punido. Deste modo, é considerado um dos aspetos mais importantes da vida corporativa e da cultura, destacando a vitória acima de tudo e a recompensa pelo comportamento mais certo (Araújo, 2009).

Numa tentativa de demonstrar o comportamento entre estes países para cada uma das dimensões PT/EUA com base na tese desenvolvida por Hofstede (2021), foi elaborado o quadro resumo com as “Características das dimensões PT/EUA” (Anexo 1.). Podemos indicar que as dimensões são diferentes, mas complementam-se e de forma condensada podem ser medidas numa escala mais alta ou mais baixa.

Como referido, os processos de aquisição geram a necessidade de reestruturação de estratégias e de conceitos, para que a nova organização seja robusta desde a sua origem. Sendo que o fracasso ou sucesso deste processo depende de como é gerido o ato de mudança organizacional, ou seja, a passagem de um estado para outro. A gestão do

choque cultural para além de influenciar o resultado das operações, pode ainda ser um obstáculo a ultrapassar aquando do processo de mudança (Chiavenato, (2009).

No subcapítulo seguinte, aborda-se a vitalidade e o tempo de uma fase de integração pós aquisição para o sucesso ou insucesso de uma aquisição. Segundo Knilans (2009), esta não é uma fase de curta duração e não tem efeitos imediatos, pelo contrário demora algum tempo até os processos, práticas e pessoas estarem alinhadas com a visão estabelecida.

2.3 Integração Cultural

Acredita-se que uma das formas de manter a estabilidade é através da integração cultural, que é vista como a fase mais importante da etapa da integração. Conforme indicam Brealy, Myers, Stuart e Allen (2011), muitas fusões e aquisições que parecem fazer sentido economicamente, falham porque os gestores não conseguem assegurar a complexa tarefa de integrar duas empresas com diferentes processos de produção, métodos e culturas corporativas.

A integração cultural pode ser entendida como um processo socialmente construído, no qual a cultura organizacional e as diferenças culturais são (re)construídas (Vaara, 2003). Duas organizações que se fundem podem-se, portanto, complementar de maneiras diferentes, abrangendo capacidades que residem em diferentes funções e partes das organizações e, possivelmente, cobrindo diferentes partes da cadeia de valor, e pode haver efeitos diretos e indiretos da combinação das duas unidades (Richardson 1972; Milgrom e Roberts, 1990). Ocorre nas empresas envolvidas na fase pós-aquisição e por norma na integração pós-aquisição. A integração pós-aquisição refere-se à combinação da aquisição entre as empresas adquiridas na sequência de um processo de F&A (Raitis, Harikkala-Laihinén, Hassett e Nummela, 2018). Esta fase pós-aquisição tem sido referida de várias formas, por exemplo, como integração pós-aquisição (IPA), fase de integração pós-F&A. Esta pode ser definida como “o processo dinâmico multifacetado, através do qual a adquirente e empresa adquirida, nos seus diferentes componentes, são combinadas para formar uma nova organização” (Graebner, Heimeriks e Vaara, 2017, p.2). A integração pós-aquisição tem sido descrita como multidimensional composta pela combinação de várias atividades e ativos, materiais ou imateriais, e pode ser dividida entre integração processual, física e de gestão ou simplesmente entre a integração da tarefa e dos recursos humanos (Shrivastava 1986; Birkinshaw, Bresman e Hakanson,

2000). A integração cultural, representa, assim, um importante processo de mudança organizacional que requer um enorme esforço e dedicação dos recursos (Larsson e Finkelstein, 1999), podendo, por esse facto, desviar a atenção dos gestores das atividades centrais (Yu, Engleman e Van de Ven 2005; Barros e Dominguez, 2013).

2.3.1 Desafios e estudos de caso: Sucessos e Insucessos

A partir da revisão da literatura efetuada, vários estudos de caso que evidenciam fatores que levaram a diferentes resultados de integração cultural. Segundo Aon (2011) e Bouwman (2013), a falta de acordo por parte da administração sobre a cultura (48%), o não reconhecimento dos riscos da cultura durante a fase de *due diligence* (48%), bem como pela falta de apoio da administração (44%) foram as causas identificadas para uma integração malsucedida. Contrariamente foram as empresas que se focaram mais cedo na gestão da cultura e na forma de coordenar a mudança, que revelaram resultados positivos. Apresentam-se vários desafios às organizações afetas ao processo de IPA: o planeamento; o nível apropriado de integração – dilema, exigência do processo e autonomia; a equipa de integração; as diferenças culturais; a comunicação; os sentimentos de incerteza ou “síndrome de fusão”; o contexto.

2.3.1.1 Planeamento

Acredita-se que a integração cultural é a fase mais importante para o sucesso de um processo de integração de uma aquisição, necessitando por esse facto de um planeamento prévio cuidado em que se afete os melhores elementos da empresa na sua implementação (Astrah, Idris, Abdul e Jaapar, 2015). Este planeamento da integração deve começar antes mesmo da transação ser concluída, na *due diligence* (Harding e Rovit, 2005).

Uma visão sobre este tema é oferecida por meio de um estudo empírico realizado pela empresa consultora KPMG, que analisou cerca de 110 dos maiores negócios internacionais durante o final dos anos 1990. As suas descobertas apoiaram o princípio de que a probabilidade de sucesso da integração é significativamente melhorada se as questões hard, por exemplo, o desempenho financeiro e soft, por exemplo, a comunicação, cultura e a seleção da equipa de integração, forem consideradas no planeamento de pré-implementação de um negócio (KPMG, 1999).

Existem vários casos demonstrativos que um bom planeamento aumenta a probabilidade de sucesso de um processo de F&A. Exemplo deste facto, foi a fusão entre a Aliado-

Bendix (Anexo 2.), que passou a ser descrita como um caso de fusão bem-sucedida, no estudo elaborado por Cartwright e Cooper (1996).

2.3.1.2 Nível de Integração

Um desafio para a aquisição de empresas é, portanto, lidar com um exigente processo de integração, e simultaneamente manter o foco nas atividades em funcionamento (Puranam, Singh e Zollo, 2003).

Segundo Zaheer, Castañer e Souder (2013) o desafio que os gestores enfrentam é definir o nível apropriado de integração em F&A (dilema de tipologia de integração e autonomia). Por um lado, a integração é necessária para transferências de conhecimento e de capacidades, para alcançar a coordenação (Haspeslagh e Jimmy, 1991; Bresman et al., 1999), por outro lado, é necessário preservar a autonomia, pois a integração pode atrapalhar e subsequentemente destruir esse mesmo objetivo (Puranam et al., 2003, 2006 e 2009; Graebner, 2004).

Dependendo da necessidade de autonomia e da interdependência estratégica, os gestores podem escolher diferentes abordagens de integração para garantir a criação de valor. E, por existir várias formas de combinação, este torna-se um tema complexo, existindo diversas perspectivas teóricas sobre esta questão. Quah e Young (2005) com base no seu estudo na indústria automóvel, propõem a adoção de uma abordagem gradual da integração, pela qual o processo de gestão pós-aquisição evolui através diferentes fases de absorção.

Para Senn (1992), o processo pode ocorrer por meio de três formas de integração: a autónoma ou semiautónoma, a absorção e assimilação, e a cocriação de outra família. Haspeslagh e Jemison (1991) propõem outros tipos possíveis de arranjos, como (i) Absorção, envolve grande necessidade de interdependência estratégica e baixa necessidade de autonomia organizacional para se atingir o valor esperado; (ii) Preservação, quando há baixa necessidade de interdependência estratégica entre as empresas, mas alta necessidade de autonomia organizacional, de forma a ser mantida as fontes dos benefícios da adquirida intactas; (iii) Simbiose, pressupõe alta necessidade de interdependência estratégica e também de autonomia organizacional para que o valor esperado seja efetivamente atingido. (IV) Controle, uma empresa visa uma integração em que a criação de valor só ocorre através de atividades como transferência de capital, diversificação de riscos ou capacidades gerais de gestão que levam à otimização

(Haspeslagh e Jemison, 1991). Este processo pede um sistema integrado de planeamento, de controlo e de informação (Jansen, 2008, p. 327). Na maioria dos casos, ambas as empresas têm áreas de negócio semelhantes (Haspeslagh e Jemison, 1991). Estudos, também, realizados por Barros (2003) e Tanure (2004) identificam três níveis de aculturação, que podem ocorrer na integração: a assimilação, a mescla e a pluralidade cultural referenciados no anexo 3.

Birkinshaw et al. (2000) por sua vez distinguem dois tipos de integração, a entre tarefas (transferência e partilha de recursos) e a integração humana (geração de satisfação e o desenvolvimento de uma identidade repartida entre os colaboradores das duas empresas), em que ambas devem ser conduzidas no mesmo nível e com o mesmo nível de atenção. Contrastando com esta posição, Bauer, King e Matzler (2016) sugerem diferentes velocidades de integração para os recursos humanos e para as tarefas. Vários estudos, como os de Cao Vu e Li Rusi (2010); Bauer et al. (2016) e como de Tarba, Ahammad, Junni, Stokes e Morag (2019), identificam fatores, que permitem medir e categorizar o desempenho destas medidas, no cumprimento dos resultados pretendidos pelas aquisições. Sendo eles, para a integração humana ou integração sociocultural: os diretores, a rotatividade, a convergência cultural, a cooperação e o compromisso dos colaboradores, o stress e a satisfação no trabalho e da segurança. Para a tarefa ou integração operacional das aquisições, fatores tais como a transferências de recursos, a partilha de recursos, a transferência de conhecimento e a criação de estruturas de conhecimento e de aprendizagem.

2.3.1.3 Equipa de Integração

A equipa de integração é considerada, por vários estudos, como um fator para que haja transferência de conhecimento e para manter a confiança, a motivação, a lealdade e a retenção dos colaboradores. Com base nos estudos desenvolvidos por Tarba et al. (2019), a principal tarefa dos membros da equipa de integração é iniciar, orientar e coordenar a implementação das mudanças após fase de negociação, com a introdução de novas formas de trabalhar, de novos processos operacionais, de novos sistemas e relatórios, passando pelas próprias mudanças na estrutura da organização, bem como pela possível mudança no layout do escritório.

A Equipa de integração tem um papel fundamental para manter a confiança e lealdade dos colaboradores para com a organização (Niehoff, Moorman, Blackley e Fuller, 2001).

Isto pode ser conseguido, através de uma comunicação honesta, verossímil e justa, pois é apresentada como um ponto chave para reduzir as preocupações dos funcionários e a instabilidade no trabalho, bem como através da autonomia e do enriquecimento do trabalho durante a reestruturação (Tarba et al., 2019).

2.3.1.4 Diferenças Culturais

Existe muitas vezes a intenção de trazer pessoas com culturas distintas numa identidade comum (Lipponen, Olkkonen e Moilanen, 2004, e Nummela, 2004). Este aspeto torna-se mais difícil em aquisições transfronteiriças, quando empresas de diferentes nacionalidades colocam, no seu estilo de trabalho, a sua cultura nacional. Todavia, a cultura nacional pode até desempenhar um papel importante ao impactar a cultura no nível organizacional e pessoal. O quadro 2.1., abaixo, apresenta a pesquisa de Nummela (2004), para analisar como diferentes fatores afetam a cultura nacional, a organizacional e a pessoal.

Quadro 2.1. Fatores por nível de diferenças culturais

Nível diferenças culturais	Fatores	Afetação
Nível Nacional	Individualismo coletivismo Distância ao poder Masculinidade / feminilidade Prevenção da incerteza Língua	 • Cultura • Identidade • Justiça • Comunicação
Nível organizacional	Paradigma; Rotinas; Rituais Histórias; Símbolos Estruturas organizacionais Sistemas de controle; Atmosfera de trabalho	
Nível pessoal	Identidade social Sentimentos de incerteza Perda de poder Falta de comunicação	

Fonte: Elaboração própria, a partir de Nummela (2004)

Alguns estudos de caso surgiram tendo por base os trabalhos de Nummela e de Hofstede, como o elaborado por Cao Vu e Li Rusi (2010), em que procuraram perceber como os fatores de Nummela (2004) nos diferentes níveis: nacional; organizacional; e pessoal, convergiam com a distância da cultura nacional identificada pelo Hofstede (anexo 6).

As diferenças culturais podem contribuir para o fracasso de muitos negócios de F&A. A título de ilustração, e tendo em consideração os *inputs* de Bouwman (2013), são identificados três casos reveladores deste facto: Daimler-Chrysler, Sprint-Nextel e HP-Compaq (anexo 4.).

Schweiger e Goule (2005), da Universidade da Carolina do Sul, estudaram empiricamente o modelo de intervenção da aprendizagem cultural e aplicaram-no ao processo de integração após uma F&A. De acordo com este estudo exploratório, eles acreditam que se consegue alcançar uma atitude eficaz dos colaboradores, em relação às F&A, por meio de uma aprendizagem cultural. Este estudo constatou que a distância cultural entre os colaboradores das empresas pode ser restabelecida na fase inicial do processo de integração. Embora pareça obvio que a semelhança cultural (alinhada com o conceito de “culturas fortes”; Stokes, 2011) promove a integração e o sucesso da aquisição, há evidências empíricas que sugerem que as diferenças culturais podem também ter um impacto positivo na sinergia e no sucesso e, portanto, na criação de valor (Cartwright e Cooper, 1992; Schraeder e Self, 2003; Teerikangas e Very, 2006). As descobertas de Tarba et al. (2019), indicam que a distância cultural oferece oportunidades para empresas de aprenderem e aproveitarem recursos valiosos em organizações-alvo culturalmente diversas, aumentando assim a sua vantagem competitiva (Morosini et al., 1998) e as suas capacidades (Papadakis, 2005).

2.3.1.5 Sentimentos de Incerteza – “Síndrome da Fusão”

"Síndrome da fusão", é normalmente denominada por uma percepção ambígua dos funcionários sobre F&A e a organização a que pertenciam (Styhre, Borjesson e Wicicenberg, 2006).

De acordo com, Styhre et al. (2006), outro elemento que leva a falhas, na F&A, é a ansiedade que pode ser explicada através da ambiguidade e incerteza que existe durante o processo de integração. Geralmente, ambiguidade significa que um trabalhador permanece numa posição embaçada, que espera respostas de "quem sou eu na nova organização?" e "o que devo fazer?" (Styhre et al., 2006, p. 1300).

Segundo Mirvis (1985), uma característica comum das F&A, é que os funcionários vivenciam o fenômeno denominado “Síndrome da fusão”, em que existe uma tendência de aumento do interesse próprio, na medida em que os funcionários ficam mais preocupados com o que a integração significa para eles (rendimentos e carreiras). Isso geralmente é tratado como uma crise pessoal, que pode manifestar-se como apatia, como uma preocupação com o passado, como uma falta de compromisso à nova cultura, como pelo medo e / ou resistência ativa ao novo sistema. Isto leva a uma exposição de atitudes e comportamentos negativos, que impactam todo o processo de integração e que pode ser percebido através da diminuição da satisfação no trabalho, no compromisso organizacional, na lealdade e na produtividade, pela resistência aos planos de integração pós-F&A e pela quantidade e qualidade de informações compartilhadas pelos e com os funcionários durante este período (Cartwright e Cooper, 1992; Marks e Mirvis, 1998). De acordo com Yoo, Lyytinen e Heo (2007), a atividade de F&A é conhecida por interromper o compartilhamento de processos de base intra e interorganizacional.

2.3.1.6 Comunicação

Há muito que se reconhece que a comunicação desempenha um papel importante nos processos de F&A (Zagelmeyer, Sinkovics, Sinkovics e Kusstatscher, 2018), uma vez que esta contribui com informações sobre a extensão e as implicações da mudança organizacional, controla o comportamento dos membros da organização, estimula a motivação e o compromisso e promove um sentimento de pertença (Welch e Jackson, 2007). A pesquisa sobre a relação entre a adequação da informação e a satisfação no trabalho, nas aquisições, destaca que o design da comunicação deve considerar a natureza da informação a ser comunicada, os objetivos da organização, as necessidades e preocupações específicas dos funcionários, e as diferentes necessidades e expectativas de aquisição (Ying, May, e Rosenfeld, 2004). Segundo Risberg (1997), muitas das ambiguidades que os funcionários enfrentam têm origem na comunicação pouco clara ou inexistente, ou na interpretação errônea da comunicação. Van Dick, Ullrich e Tissington (2006) evidenciaram que a comunicação genuína e clara, em contraste com a comunicação manipulativa, é um fator de identificação pós-aquisição dos funcionários e, portanto, do sucesso da F&A nesta área.

A comunicação é usada de forma estratégica pela administração, a fim de produzir respostas comportamentais específicas por parte dos funcionários e para apoiar o processo de integração da cultura pós-aquisição, bem como para o desenvolvimento de uma nova

marca corporativa (Soderberg, 2012). Quando as promessas da administração são quebradas, surgem impactos negativos. O caso Telia e Telenor (Anexo 6), fornece evidências dos efeitos negativos desse problema no resultado do negócio como um fator de restrição que prejudicou o processo de integração. Também, Angwin et al. (2014) enfatizam a relevância do processo e do conteúdo da comunicação durante as diferentes etapas de F&A.

2.3.1.7 Contexto

Vários estudos procuraram fatores explicativos para os resultados de F&A, explorando o vínculo entre decisões e os resultados de integração, no entanto muitos deles ignoraram amplamente o contexto em que o processo de integração está incorporado. É necessário compreender que as organizações sofrem regularmente mudanças múltiplas e sobrepostas. Para além disso, o processo de integração, desdobra-se num contexto de outras mudanças organizacionais e iniciativas estratégicas que são exógenas ao próprio processo de integração (Pettigrew, Woodman, e Cameron, 2001; Sudarsanam, 2003).

Segundo o estudo realizado pela AIP – Associação Industrial Portuguesa em 2013, não existem duas empresas com a mesma cultura e as diferenças geográficas (se existirem) podem aumentar essas discrepâncias. Nesta perspetiva, o estudo auscultou que cada empresa envolvida num processo de aquisição deve adequar as melhores estratégias nas organizações envolvidas, sem descurar o ambiente. A empresa GE - Capital Services, por ter tido muita experiência em processos de aquisição, elaborou o modelo “Pathfinder Model”, para detalhar as etapas de desenvolvimento de um processo de aquisição e integração (Schuler, Tarique e Jackson, 2004). Embora o modelo seja simples e sistemático, os autores salientam que nem todos os processos de aquisição e integração são iguais, pois cada situação apresenta aspetos novos e únicos. O modelo é um guia de planeamento do processo, impedindo que as F&A se desenvolvam de forma improvisada. Os “estágios de ação” no desenvolvimento de processos de aquisição e de integração do “Pathfinder Model” são constituídos pela fase de pré-aquisição, de construção de fundamentos, de integração rápida e por fim de assimilação.

3 ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

A ISA, empresa tecnológica Portuguesa com vinte e nove anos de existência desenvolvia soluções de telemetria para o sector de Oil & Gas, foi adquirida, em junho de 2019 pela Anova, empresa Norte Americana que opera no mesmo sector de atividade e produz o mesmo tipo de bens e serviços. Portanto, esta nova relação entre a Anova e a ISA, caracterizou-se por uma aquisição horizontal, em que ambas as empresas produzem o mesmo tipo de bem e serviços e os principais motivos desta aquisição, prendeu-se essencialmente com o objetivo de aumentar o leque de soluções de monitorização, bem como a capacidade de fornecer serviços especializados na Europa, América do Norte, América do Sul, Médio-Oriente, África e Ásia. Locais estes, onde a ISA mantinha uma presença significativa. Adicionalmente, a equipa de engenharia e de desenvolvimento de software iria contribuir com inovações em áreas como a da fiabilidade, do produto, da experiência do utilizador e das tecnologias de última geração. “A ISA era um complemento perfeito para a Anova e para a nossa visão, adicionando presença em múltiplas geografias”, disse Chet Reshamwala, CEO da Anova. “É evidente que a ISA tem um grupo extraordinário de pessoas com valores e cultura muito semelhantes aos nossos e com a mesma vontade de exceder as expectativas do cliente.” (Notícias de Coimbra. 17 de junho, 2019). Por seu lado, para a Isa, a junção com o grupo Anova permitiu dotar a empresa dos meios financeiros e humanos para investir, de forma muito mais agressiva, no desenvolvimento de novas soluções e no desenvolvimento do negócio, nomeadamente na maior capacidade de marcar presença junto dos clientes.

3.1 ISA

A ISA - Intelligent Sensing Anywhere, S.A. era uma empresa de base tecnológica, que oferecia e implementava soluções inovadoras de telemetria e telegestão. Desenvolvia soluções com tecnologia inteligente que transmitem informação para plataformas de gestão, criando assim «business intelligence». Especialista e líder em soluções de telemetria e telegestão nas áreas da energia, gás e petróleo. A empresa detém reconhecimento internacional e estava presente em mais de 32 países, dos cinco continentes do mundo. O cariz fortemente exportador, bem como a qualidade técnica e inovadora das suas soluções, colocavam a empresa numa posição competitiva de relevo, tanto a nível nacional como internacional. Todos os produtos destinados à utilização em atmosferas potencialmente explosivas encontravam-se certificados de acordo com os

requisitos legais de cada mercado onde atuava. O posicionamento estratégico da ISA apoiava-se em dois pilares: i) criação de valor para os clientes, permitindo que também eles criem mais valor para os seus clientes, e ii) orientação para as necessidades do mercado.

A Visão da ISA, prendia-se com a transformação digital a continuar a estar na vanguarda dos ganhos em inovação e produtividade em toda a indústria e serviços. No mercado da Energia e Oil&Gas, a transformação digital tem impacto nos custos logísticos, nos novos modelos de preços, nas novas experiências de utilizador e nos novos modelos de negócio. A associação do conceito da “Internet das Coisas” à indústria da energia resulta num aumento dos sensores, ligados a quase tudo, comunicando e interagindo entre eles, produzindo eventos em tempo real e uma grande quantidade de informação. A combinação entre a “Internet das coisas” e a tecnologia de *machine learning* irá explorar a informação disponível e aumentar a automatização e inteligência, levando a uma melhor experiência do utilizador. E, a Missão da ISA era liderar o mercado de soluções de monitorização remota para o sector de Oil & Gas, através de produtos inovadores e fiáveis e da excelência no serviço ao cliente.

Valores que regiam a empresa:

- Foco no cliente - Não só vendermos de acordo com os requisitos, mas ajudá-los a ter sucesso. Fator WOW!
- Trabalho com Paixão – A paixão pelo nosso trabalho, torna-o mais gratificante;
- Trabalho de Equipa – Equipa reúne-se à volta de um objetivo comum. Divertir como equipa, desafiar como equipa, falhar como equipa, vencer como equipa.
- Investir nas pessoas – *Empowerment* traz envolvimento. Aumenta a capacidade de atrair talento;
- Inovação – Inovar não é só na I&D ou inovação tecnológica. É estar sempre a olhar para dentro e para fora da empresa na procura das boas práticas. É questionar “o sempre fizemos assim”. É aceitar o *not-invented here*.
- Fiabilidade – Porque acreditamos que fazer bem feito é o melhor para os nossos clientes. E porque podemos sempre fazer melhor.

A empresa contava à data da aquisição com 25 colaboradores, distribuídos pelos departamentos de Manufacturing & Logistis, Sales & Marketing, Finance, Tech, Quality & Innovation, HR, IT e Customer Support.

3.2 Anova

A Anova era líder global em monitorização remota de tanques e outros ativos industriais, fornecendo soluções de IoT, que permitiam melhorias em eficiência, segurança, serviço e elevado retorno no investimento. O software da Anova tinha mais de 350 mil ativos a serem monitorizados com frequências de comunicação que variam entre a diária e a semanal. Enquanto a escala da empresa era global, o serviço prestado era local. Colaboravam com os clientes para desenvolver soluções específicas, assistia nas estratégias de desenvolvimento e fornecia o melhor suporte em uma dezena de idiomas. O objetivo era o sucesso do cliente. Anova tinha uma visão futurista – conduzindo para outro nível a inovação e novas tecnologias de comunicação, vida das baterias, aplicações móveis, entre outros – para ajudar o cliente a estar um passo à frente da concorrência. A Missão da Anova passava por maior conhecimento, melhor logística, melhor serviço de atendimento ao cliente; melhor ROI – *Return on Investment* e conectar o mundo industrial para melhor.

O que a Anova valoriza: “Integridade”; “Paixão”; “Autenticidade”; “Desempenho”; “Feito na Terra”. A cultura da Anova caracterizava-se pela luta da excelência e pelo gosto em deliciar os clientes. Valorizavam a integridade.

3.3 Perspetivas futuras e desafios

O processo de negociação da aquisição, ISA/Anova, iniciou-se um ano antes com as *due diligences*.

A Anova, como indicado era o novo nome da DataOnline, Wikon, WESROC, iTank. Estas empresas foram sendo adquiridas ao longo dos últimos quatro anos, mas mantiveram a sua estrutura autónoma. Com a aquisição da quinta empresa (ISA) o grande objetivo passou por tornar estas empresas independentes numa só empresa. A empresa Anova, com esta última aquisição passou de 300 para 325 colaboradores.

Cada processo de aquisição efetuado pela Anova teve os seus condicionantes e diferentes contextos, e para este caso específico entre a ISA e Anova, havia dois desafios que era necessário ter em consideração: (i) clientes em primeiro lugar. 100% de foco nos clientes

novos e existentes. A Anova quer que os clientes estejam sempre em primeiro lugar. Considerando os estudos efetuados sobre o impacto dos processos de aquisição sobre os clientes, como o que foi efetuado por Barros e Dominguez (2013), evidenciou-se que quando não é dada a devida atenção aos clientes durante a integração, advém mais efeitos negativos na empresa integrada, do que positivos. Portanto, o primeiro desafio prendeu-se com o facto de ser necessário garantir a passagem dos processos e procedimentos de funcionamento da ISA para a empresa Anova, e por sua vez após análise, verificar a necessidade de se adotarem/reformularem novos processos ou processos conjuntos. Para que isto aconteça, é necessário tempo e recursos alocados e ainda há a premissa de que esta fase, não deve afetar, o que está contratado com os antigos clientes nem o desenvolvimento de negócio em novos clientes. Assim, torna-se necessário criar uma equipa de trabalho que assegure que isto seja efetuado sem causar danos colaterais. (ii) Uma equipa, uma empresa! O desafio aqui era criar uma cultura única e global. Isto, porque, apesar da Anova ter experiência em aquisições (datas na figura 3.1.), cada uma das antigas adquiridas continuou com os seus próprios processos, e a trabalhar de forma independente, à data da aquisição da ISA.

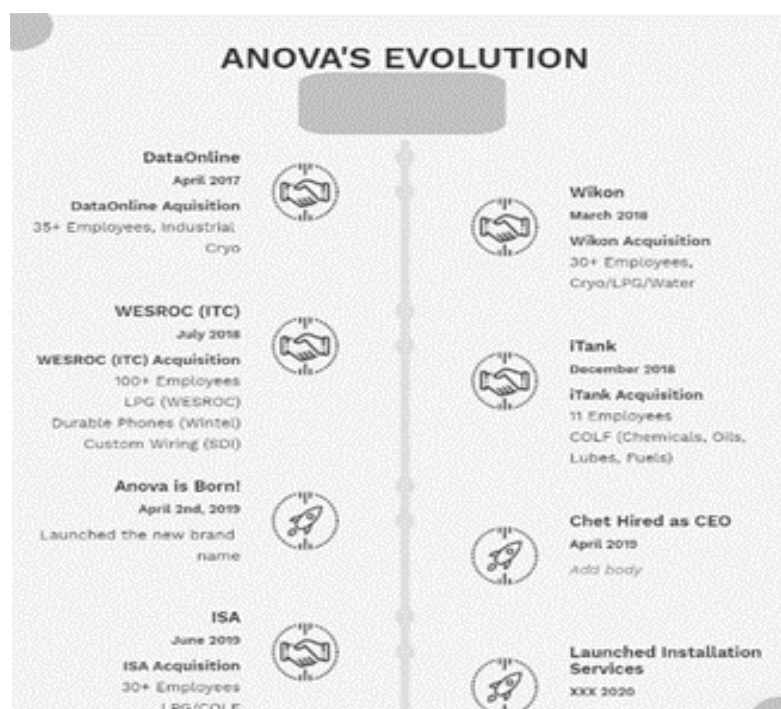


Figura 3.1 Timeline Anova (2017-2019)

Fonte: Anova (2021)

Sintetizando, o grande desafio passou por preparar um processo que tivesse em atenção as políticas, as estratégias e os procedimentos internos que estavam em vigor e que pudessem ser alinhados corretamente, de forma a orientar e formar as pessoas em objetivos comuns, e ao mesmo tempo consolidar a cultura Anova, tendo em vista, o tipo de divisão de trabalho e o estabelecimento de relações de dependência entre papéis e responsabilidades. Isto exigiu que se tivessem muitas variáveis em atenção, pois num processo de integração todos os fatores como, a estratégia, a estrutura ou os sistemas de apoio e de processos, como também os fatores mais intangíveis ou informais como as pessoas, os valores partilhados, as competências, e o estilo de gestão, será o que vai determinar, como vimos na revisão de literatura, como uma organização opera. E é a conjugação/alinhamento destes fatores que garantem uma integração e uma implementação bem-sucedida (Larsson e Finkelstein, 1999; Kim e Finkelstein, 2009; Makri, Hitt, Lane, 2010; Zaheer et al., 2013; Bauer & Matzler, 2014).

Desta forma, e com base nos fatores referenciados nos casos de sucesso e insucesso das aquisições que será demonstrado, no próximo capítulo, o projeto de integração cultural para a ISA/Anova com práticas, que possam ser replicadas aos restantes escritórios e que possam ser utilizadas em aquisições futuras.

4 PROJETO DE INTERVENÇÃO

As F&A são consideradas importantes agentes de mudança, bem como uma componente crítica de qualquer estratégia de negócio. No entanto, os parceiros envolvidos levam o seu tempo para se entenderem e, embora a estratégia seja importante para a maioria das F&A, a compatibilidade cultural é um desafio e um alicerce estrutural para as empresas fundidas.

A compatibilidade cultural pode vir a ser alcançada com uma boa integração pós-aquisição, como verificamos pela revisão da literatura, considerando fatores e reptos que se apresentam em cada momento e no desenrolar de uma aquisição.

Este projeto incidiu sobre a ISA e a Anova, empresas que foram apresentadas no capítulo anterior. Ambas tiveram as suas motivações para se aliarem, mas a forma como trabalharão em conjunto para criar sinergias e valor será um aspeto importante a ter em atenção neste projeto, uma vez que ambas tinham a visão, a missão, os valores e a cultura nacional organizacional diferentes.

Assim, os objetivos que este trabalho visa atingir passam pela identificação das características dos diferentes processos de aquisição, tal como pelo estudo da cultura organizacional nas dimensões nacional e americana; analisar eventuais casos de sucesso e de insucesso de aquisições, como também os respetivos processos de integração cultural. Ainda, tendo por base a revisão da literatura efetuada, o presente trabalho visa sugerir e implementar um conjunto de boas práticas para o processo de integração cultural entre as duas empresas. Além disso, prevê contribuir para que a organização possa ter em consideração as medidas propostas, para futuras aquisições dentro do grupo. Para o efeito, optou-se por uma metodologia de pesquisa-ação, sendo esta uma das formas da investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas, tendo em vista a fundamentação da ação que se decide tomar para melhorar a prática. Neste âmbito, a técnica de pesquisa atende aos critérios comuns a outros tipos de metodologias de investigação académica, nomeadamente à revisão por pares (Tripp, 2005).

“Os teóricos académicos fornecem recursos para a reflexão e desenvolvimento da prática na pesquisa-ação...os práticos não adotam simplesmente uma teoria “já pronta”, mas a problematizam pela aplicação”. (Elliot, citado por Tripp, 2005, p. 450).

De acordo com o autor acima referido, um relatório de estudo do tipo pesquisa-ação passa pelas seguintes fases: (i) introdução, intenções do pesquisador e benefícios previstos, apresentadas no subcapítulo 4.3; (ii) reconhecimento, que se encontra tanto na revisão da literatura efetuada no capítulo 2, como no enquadramento da situação, dos participantes e das práticas profissionais atuais, visível no capítulo 4, assente na explicação do enquadramento contextual das empresas e na apresentação dos desafios; (iii) cada ciclo, comportado pelo planeamento, implementação, abordados no capítulo 5 e, ainda, a avaliação, no capítulo 6; (iv) conclusão, também incluída no capítulo 6, com o sumário das melhorias práticas alcançadas e respetivas implicações, de forma a poder facilitar futuras ação semelhantes.

No próximo subcapítulo, será apresentada a situação contextual em que encontravam as empresas ISA e a Anova, assim como os desafios decorridos a partir da formalização da aquisição.

4.1 Proposta de Boas Práticas

Tendo como referência o modelo “Pathfinder Model” (Schuler, Tarique e Jackson, 2004 e Casali, 2006) e as perspetivas de análise de IPA (Haspeslagh e Jemison, 1991; Birkinshaw et al., 2000; Vaara, 2003; Barros, 2003; Hofstede, 2003; Nummela, 2004; Tanure, 2004; Cao Vu e Li Rusi, 2010), desde o nível nacional até ao pessoal, a partir da revisão da literatura efetuada, a proposta de intervenção que se apresenta pretendeu refletir algumas boas práticas exemplificadas nos diferentes estudos de caso expostos no enquadramento teórico, e que se pudessem adequar a este projeto, tendo em conta a realidade das empresas em questão.

Tendo, então, por base algumas destas referências, o projeto de integração contou com práticas enquadradas em quatro fases de implementação (figura 4.2.): o “Announce”, que compreende o planeamento (Harrison, Hitt, Hoskisson e Ireland, 1991; Harding e Rovit, 2005; Larsson e Finkelstein, 1999; Kim e Finkelstein, 2009; Bauer e Matzler, 2014; Astrah, Idris, Abdul e Jaapar, 2015), o plano de comunicação, os objetivos, o posicionamento no mercado, o plano de integração e a abordagem que será implementada (Vaara, Laurila, Tienari, Piekkari e Sääntti, 2005, 2006; Vaara e Tienari, 2011). Seguindo a fase de “Getting Start”, com a execução do planeamento, na qual se realiza o lançamento da integração, os exercícios de integração e a formulação de estratégias, nos quais será estabelecida uma Equipa de Integração (Tarba et al., 2019; Teerikangas e Pisano, 2011)

e elaborado um plano de reestruturação de processos (Vaara et al. 2003; Tienari et al., 2005; Sarala 2010; Sarala e Vaara, 2010; Teerikangas e Very, 2006, 2012; Vaara, Whittington, Sarala, Ehrnrooth e Koveshnikov, 2012, 2014). Será, também, construído um plano de equidade, compensação e de transferência de conhecimento (Pate et al., 2000; Junni e Sarala 2014; Sarala et al., 2016).

O terceiro momento, denominado “Leveraging Anova”, compreende as mudanças administrativas de curto-médio prazo e são utilizados mapas de processos e exercícios para acelerar a integração (Shrivastava, 1986; Birkinshaw, Bresman e Hakanson, 2000). Por fim, terá lugar a “OnWard”, fase na qual se deve manter o foco das pessoas e nas pessoas, fazer auditorias de avaliação, proveitos e retenção, bem como auscultar os colaboradores, a partir de um estudo de clima organizacional, bem como desenvolver-se iniciativas de entrosamento entre as equipas (Cartwright e Cooper, 1996; Neves, 2000; Puente-Palácios, 2002; Luz, 2008).



Figura 4.1 Fases de Integração Propostas

Fonte: Elaboração própria

As fases propostas tiveram um cálculo de duração temporal, tendo em conta o contexto da empresa e os tempos estimados para o desenvolvimento, implementação e mediação dos objetivos propostos (cronograma detalhado no anexo 5).

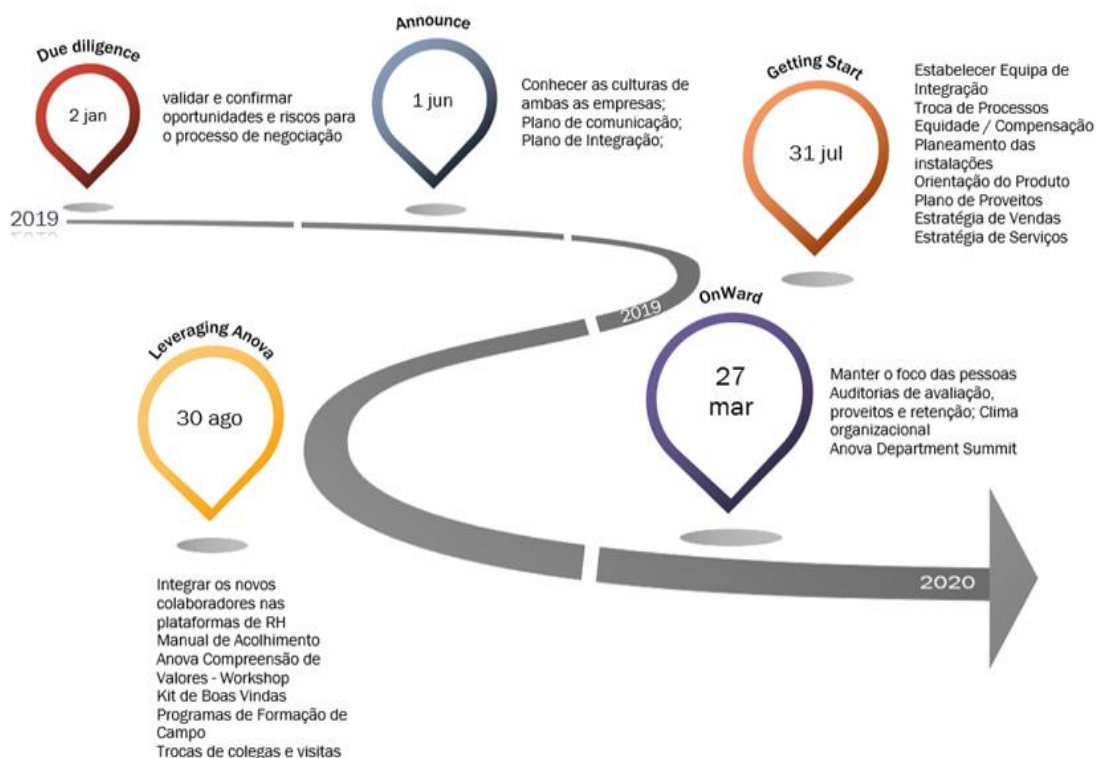


Figura 4.2 Cronograma

Fonte: Elaboração própria

Dos diferentes estudos relativamente à integração a longo prazo, sabemos que a velocidade nem sempre pode cumprir o que garante, nem os primeiros cem dias podem ser referenciados como um bom indicador de sucesso pós-aquisição. Aliás, as perceções de sucesso das F&A tendem a diminuir ao longo do tempo, mesmo que tenham sido percecionadas como positivas inicialmente (Angwin, 2004; Lipponen et al., 2004; Teerikangas e Joseph, 2012).

Tendo em consideração que a Anova ainda não tinha processos e práticas coesas, este tempo de integração sugerido tem por base dados indicados por Quah e Young (2005). Com base no seu estudo na indústria automóvel, os referidos autores propõem a adoção de uma abordagem gradual da integração, pela qual o processo de gestão pós-aquisição evolui através de diferentes fases de absorção. Cada fase – lenta, muito ativa e totalmente absorvida – implica diferentes atividades e a interação das culturas aumenta a compreensão mútua fase a fase. Segundo os autores leva, em média, cinco anos para que as unidades adquiridas se tornem totalmente absorvidas (Quah e Young 2005).

No que diz respeito à Fase 1, denominada por “Announce”, conforme os estudos desenvolvidos por Nummela (2004) e por Raitis (2018), os sentimentos de incerteza e

insegurança nos processos de aquisição são uma constante. Deste modo, um meio para colmatá-los será a utilização de mecanismos, como a comunicação e uma preparação prévia para o momento no qual se formaliza a aquisição. Por isso, a fase pré-aquisição é muito importante, não só pelas avaliações financeiras, mas também pelo planeamento prévio dos riscos e pela comunicação a ser efetuada. Assim, a fase “Announce” (anúncio) é elaborada tendo em consideração os seguintes pontos: (i) *due diligence*; (ii) conhecer as culturas de ambas as empresas; (iii) plano de comunicação; (iv) plano de integração.

Já a *due diligence* refere-se aos procedimentos para validar e confirmar oportunidades e riscos para o processo de negociação, especialmente em processos de cisão, de fusão, de incorporação e de aquisição das empresas (Ricken, 2008). Identificar, avaliar e mitigar os riscos económicos, financeiros e administrativos são tarefas primordiais antes de se concluir um negócio de reestruturação societária. Fruto das experiências anteriores de aquisições, relatadas nos casos de estudo da GE Capital Services e modelo “Pathfindel” (Schuler, Tarique e Jackson, 2004), como pela empresa Anova, nesta fase foi e deve ser importante a existência de um gestor de projeto dedicado a todo o processo de F&A. Este gestor será responsável pela fase inicial de *due diligence* e, posteriormente, por garantir a passagem de informação entre as empresas (adquirente e adquirida). Neste sentido, foi contratado pela Anova, por um período de dois anos, um gestor de integração com responsabilidades pela avaliação da empresa, negociações, fecho do negócio e, ainda, garantia de que a integração das equipas, após a aquisição, funcionasse a um bom ritmo, sempre pautada pelo princípio de impactar positivamente os clientes. Nesta etapa, devem ser identificados os riscos das possíveis diferenças culturais (Harrison, Hitt, Hoskisson e Ireland, 1991; Larsson e Finkelstein, 1999; Kim e Finkelstein, 2009; Bauer e Matzler, 2014). Assim sendo, deve haver uma preocupação com a apreciação das culturas e respetivas forças e fraquezas, de modo a poder identificar-se os pontos nos quais devem ser colocados esforços de adaptação, evitando perceções de vencedores e vencidos, que potenciam o aparecimento de resistências ao processo (Vaara 2003).

Estabelecendo a ponte com as perspetivas teóricas de Hofstede (2021) e Nummela (2004), de cultura e nível nacional, respetivamente, deve ser realizada uma análise comparada das diferenças culturais entre a ISA e a Anova. A partir dessa análise, de forma a atenuar as diferenças detetadas e a aumentar o entrosamento e as sinergias entre as duas culturas, é fundamental criar-se um plano de maior conhecimento de cada uma das realidades, que permita alcançar um maior entendimento entre as equipas, partilha de experiências, quer

profissionais quer pessoais, de modo a diminuir potenciais percepções enviesadas. Com esse objetivo, delineiam-se ações apresentadas nas fases posteriores da intervenção proposta.

Ainda na fase “Announce” e, orientados pelos estudos de caso apresentados por Ying et al. (2004); Lotz e Donald (2006); Vaara e Monin (2010) e Angwin et al. (2014), deve ser dado foco ao plano de comunicação. Assim, estabelecer um plano de comunicação é essencial para reduzir o nível de incerteza ou receio face às aquisições, aumentar o comprometimento do colaborador, produzir respostas comportamentais e aumentar a satisfação no trabalho. Como foi possível verificar pelos estudos de caso supracitados, um plano de comunicação permite o aumento da confiança e aceitação, diminuindo sentimentos negativos. A este propósito, Lotz e Donald (2006) referem a existência de uma correlação entre a transmissão de uma informação adequada – mudanças estruturais e objetivos da organização – e a satisfação no trabalho. Por conseguinte, a comunicação da aquisição deve ser efetuada sempre em todas as empresas com o mesmo grau de importância, independentemente do tamanho da empresa adquirida.

Como proposta para o plano de comunicação inicial, conforme sugerido por Risberg (1997), seguir-se-ão os seguintes passos: (i) comunicação presencial por parte da estrutura executiva da Anova; (ii) apresentação da empresa: visão, missão e valores; (iii) objetivos da aquisição e o que é esperado a curto-médio prazo; (iv) clareza da direção quanto à manutenção dos postos de trabalho, entre outros; (v) comunicação clara e assertiva em todas as fases, de forma a não surgir uma interpretação errónea da comunicação e ambiguidades; (vi) comunicação da nova estrutura orgânica.

Com efeito, diversas perspetivas estratégicas sobre integração enfatizam as maneiras pelas quais as organizações adquiridas e adquirentes são coordenadas, alinhadas e os seus recursos devem ser combinados para criar valor. Estudos, como os de Cao Vu e Li Rusi (2010); Bauer et al. (2016) e de Tarba, Ahammad, Junni, Stokes e Morag (2019), identificam fatores e desafios que fazem parte de um plano de integração, sendo eles, os diretores, a equipa de integração, a convergência cultural, a cooperação, a confiança e o compromisso dos colaboradores, o *stress* e a satisfação no trabalho, a segurança, a transferência e partilha de recursos de conhecimento, assim como a criação de estruturas

de conhecimento e de aprendizagem. Pelos referidos motivos, estes fatores e desafios devem ser definidos e planeados nesta fase inicial.

O plano de integração pode, assim, ser visto como um estágio de planeamento, no qual se realiza o lançamento da integração, os exercícios de integração e a formulação e realização de estratégias. Este plano será executado ao longo das restantes três fases estabelecidas para este projeto.

Relativamente à fase 2, “Getting Start”, Larsson e Finkelstein (1999) mediram a integração organizacional como uma combinação de interações firmes, caracterizada por um esforço coordenativo, de “aspectos como transição de equipas, de sistemas de informações, de integração de planos e envolvimento da gestão superior, troca/ rotação temporária de pessoal” entre as empresas que aderiram (Larsson e Finkelstein 1999, p.20). Estes autores encontraram um elo positivo na integração destas medidas para a realização de sinergias.

Esta segunda fase deve ser caracterizada pelo lançamento de exercícios de integração, transferência de conhecimento, formulação de estratégias operacionais e organizacionais, bem como pela garantia de confiança dos colaboradores através de um processo contínuo de comunicação.

Assim sendo, a primeira proposta prevê a supressão da barreira linguística, através de formação do idioma de inglês a todos os colaboradores da ISA. Este ponto de diferenciação cultural foi identificado, inicialmente, como sendo um aspeto a ser executado numa fase inicial, tendo em conta o natural impacto na comunicação e na confiança dos colaboradores da empresa adquirida.

Já a proposta seguinte trata da identificação da equipa de integração que irá proporcionar a passagem de informação entre as empresas e que irá promover este esforço de coordenação, conforme o estudo de Larsson e Finkelstein (1999), preservando o dia-a-dia dos restantes membros das equipas. Esta equipa tem, também, como principal tarefa iniciar, orientar e coordenar a implementação das mudanças (Tarba et al., 2019). Por sua vez, é fundamental para manter a confiança e lealdade dos colaboradores para com a organização, visando reter os principais membros da equipa (Niehoff, Moorman, Blackley e Fuller, 2001; Horwitz et al., 2002).

De seguida, após a constituição das equipas de colaboração (anexo 8), os dados, processos e procedimentos utilizados na ISA serão partilhados com a Anova. Assim, estes devem

ser analisados e coordenados da melhor forma, para que exista uma efetiva transferência de conhecimentos e, posteriormente, se acorde quais os mais adequados para serem adotados.

No estudo efetuado por Vaara (2003), os gestores indicam que é necessário despende muito esforço e tempo na prevenção de questões operacionais e de *BackOffice*, tais como: sistemas; finanças; gestão de recursos humanos; e aspetos legais) e, frequentemente, é descurado o aspeto comercial e da atenção prestada ao cliente, o que nos reporta ao primeiro desafio estabelecido no ponto 3.3. deste trabalho projeto. Segundo Capron (1999), a maioria dos estudos efetuados, demonstram que os adquirentes favorecem os seus próprios recursos e as suas práticas ao tomar decisões na fase de integração. Haspeslagh e Jemison (1991, p. 20), observaram que “as empresas impõem automaticamente os seus sistemas e práticas administrativas na empresa adquirida sem considerar se esses sistemas estão certos no novo cenário”.

À data da aquisição da ISA, a Anova ainda não tinha estes recursos e práticas uniformemente implementados. Tendo em atenção esta informação, tornou-se pertinente fazer uma avaliação cuidada da realidade e do contexto ISA/Anova. Assim sendo, a ISA tinha as suas ferramentas de negócio para gerir os processos, uma marca associada e reconhecida pelos clientes, bem como uma plataforma própria com os dados dos clientes. Para que os clientes continuassem com o mesmo nível de serviço, as plataformas da ISA tiveram de se preservar, dada a sua complexidade, pois a análise da estratégia de vendas, produtos e serviço deve ser efetuada nos primeiros meses após aquisição.

De acordo com Stahl e Voigt (2008), a confiança – capacidade, benevolência, integridade, valor e congruência – conquistada, é fundamental para um bom processo de aquisição, pois tem impacto, tanto a nível organizacional, como a nível pessoal. Esta pode ser alcançada por um processo de avaliação de desempenho comum, com indicadores bem definidos e transversais a toda a empresa e por um bom plano de comunicação (exemplo, reuniões *Quarterly Connection*). A recomendação recai na realização de reunião trimestralmente para todos os colaboradores da Anova. Deste modo, assará a existir uma *Quarterly Connection*, na qual o CEO – *Chief Executive Officer* do grupo, juntamente com o quadro de gestão (CLT), transmitem, de forma objetiva e clara, o estado da empresa. Além disso, são apresentados os novos colaboradores do grupo e anunciados os três colaboradores premiados pelo seu desempenho.

Neste âmbito, vários autores que se debruçam sobre a temática das integrações na fase pós-aquisição, sublinham a importância da aprendizagem da organização e sobre os seus efeitos vantajosos, tanto na estrutura de uma empresa como na sua *performance* (Jiménez-Jiménez e Sanz.Valle, 2004; Dhir, Mital, e Chaurasia, 2014;). Entende-se, pois, que o conhecimento e a aprendizagem constituem uma fonte de vantagem competitiva e de maior desempenho, mas também permitem que uma empresa adquira competências estratégicas na experiência de pré-aquisição e para o sucesso de pós-aquisição (Chao, 2018). Por outro lado, a capacidade de absorção e a transferência de conhecimentos e de habilidades são fatores significativos pós-aquisição, levando a um maior desempenho e a uma maior competitividade.

Nesta fase, deve existir partilha e transferência de conhecimento não só o que é desenvolvido pela equipa de integração, mas também para que os colaboradores de ambas as organizações passem a deter conhecimento dos novos produtos e serviços que passam a existir no portfólio (Cooke, Wu, Zhou, Zhong e Wang, 2018). Nesse sentido, a implementação de uma universidade corporativa – a Anova University – terá como objetivo central a partilha associada ao desenvolvimento de conhecimentos e competências. Nomeadamente, quando existe uma considerável mudança num dos *websites*, ou a introdução de um novo produto ou, ainda, quando se torna necessária a formação numa determinada aplicação, estas serão realizadas numa periodicidade semanal.

Quanto à fase 3, que denominámos por *Leveraging Anova*, verificámos que existem vários desafios que se apresentam no processo de integração, como o nível apropriado de integração, as diferenças culturais, a comunicação, os sentimentos de incerteza, o contexto e a equipa de integração/ líderes, e que estes fatores e desafios têm impacto ao nível nacional, organizacional e pessoal. Por sua vez, estes foram identificados na fase de planeamento e analisados na fase de *Getting Start*. Com efeito, esta terceira fase de ação caracteriza-se pela implementação das iniciativas definidas.

Neste sentido, Larsson e Finkelstein (1999), sustentam que uma maior combinação, que inclua semelhança e complementaridade entre adquirente e adquirido, contribuem para um grau mais elevado de integração. Efetivamente, a comunicação, visitas e reuniões foram positivamente associadas à transferência tácita de conhecimento. Larsson e Lubatkin (2001, p. 1606), mediram “controles sociais” durante a combinação de processos de integração pós-aquisições, como uma combinação de medida de “esforços

coordenativos”, como por exemplo programas de introdução, de formação e de “encontros conjuntos” – como visitas cruzadas e retiros, celebrações e outros rituais. Nesse sentido, a nossa proposta passa pela adoção do *Department Summit*, por viagens mais frequentes e por reuniões *One on One* (anexo 7).

Esta proposta também irá contribuir para o nosso segundo desafio: uma só Anova – *One Anova*. O conhecimento mútuo entre as equipas favorecerá o cimentar de rotinas e rituais que desenvolvam e agilizem o processo de conhecimento, entendimento das diferenças culturais e o entrosamento entre os diferentes membros. A este propósito, Sarala e Vaara (2010), constataram que a convergência cultural organizacional, medida como diminuição das perceções de diferenças culturais, a par da criação de uma nova cultura organizacional, exercem um impacto positivo na transferência do conhecimento.

Por outro lado, Reus e Lamont (2009, p.1306), consideram a comunicação como “a extensão com a qual os membros da organização se comunicam, através dos meios de comunicação, como os memorandos, os relatórios, os *emails*, as conversas telefónicas, as reuniões e os eventos sociais”. O estudo elaborado pelos referidos autores evidenciou a existência de uma relação entre o desempenho da aquisição e um composto de medida que incorporava o lucro, a participação no mercado, as vendas, o volume e o desenvolvimento de novos produtos.

Podemos afirmar que comunicação representa um dos temas principais no processo de integração, pois os objetivos da organização, as necessidades, as preocupações específicas dos colaboradores, as diferentes necessidades e as expectativas de aquisição (Ying et al., 2004), permitem legitimar o processo discursivo das F&A (Vaara e Monin, 2010). Assim, esta deve ser transversal a todo o processo de integração e para além disso, deve ser clara quanto à mensagem, aos interlocutores e aos canais que são usados.

De facto, à data da aquisição da ISA, cada empresa tinha os seus próprios meios de comunicação interno e externo. A ISA usava o Skype para comunicar quer interna quer externamente. No entanto, todas as outras empresas (DataOnline, Wikon, WESROC, iTank) usavam diferentes canais. Assim, cada equipa de apoio ao cliente e vendas operava com diferentes CRMs, da mesma forma que cada empresa pertencente ao grupo trabalhava com diferentes ERPs. Quanto às atividades de RH, nenhuma das empresas tinha um *software* próprio e cada uma tinha diferentes meios para registar e gerir a respetiva informação. De forma a melhorar a organização do trabalho, torna-se, assim,

necessário ter uma única plataforma de recolha, manutenção e análise dos dados relativos às pessoas. Por isso, o passo seguinte passa por definir, em conjunto com as diferentes equipas, quais os melhores canais de comunicação interna e externa, de partilha e transferência de conhecimento. Estes, permitirão a partilha de informações ao longo da cadeia de valor, possibilitando a colaboração em tempo real com parceiros e colaboradores, conforme referem Devaraj, Krajewski e Wei (2007), e Lu e Ramamurthy (2011), o que proporcionará o aumento da flexibilidade da operação e da própria estrutura. Do mesmo modo, facilitará a conexão das equipas virtuais interfuncionais distribuídas por toda a empresa em tempo e localização. As plataformas globais que reúnem, ao momento, maior consenso são: Office 365; 3cX; Salesforce (um único CRM); verificar qual o melhor ERP que se adeque à legislação fiscal e legal de todos os países; Bamboo HR. Neste seguimento, as práticas como ferramentas codificadas, por exemplo, listas de verificação e manuais de integração, as rotinas, as interações sociais, são formas aceites de operacionalização, quando compartilhadas e tornadas hábitos e integradas numa rotina, entre os intervenientes, ao longo do tempo, podendo ajudar à transferência de conhecimento. Embora alguns autores também afirmem que as práticas são capazes de capacitar e, ao mesmo tempo, restringir e, embora, possam ser constituídas numa rotina, a sua aplicação também pode levar a resultados imprevisíveis e a consequências não intencionais (Vaara e Whittington, 2012). Neste sentido, deve ser impulsionada a colocação e partilha de informação através do *SharePoint*. De acordo com Ho e Koh (2011), a melhoria dos processos/sistemas de renovação são um motor-chave para alcançar a eficácia, sendo um dos pontos da eficácia dos negócios os processos de organização. Clareza de propósito e orientação, facilidade de uso são, também, essenciais na construção de um processo produtivo. Já os processos são a forma de operacionalizar, a fim de alcançar uma dada agenda ou conjunto de objetivos. Com o tempo, estes tornam-se rotinas organizacionais e uma prática profundamente enraizada, constituindo-se um meio para melhorar as capacidades

No que se refere à área de recursos humanos, a adoção da denominação People & Culture parece adequar-se ao grande objetivo de promover a cultura Anova (“OneAnova”), bem como, o desenvolvimento de um espírito de equipa, minimização de potenciais perceções de injustiça, nomeadamente no que se refere à comunicação, comportamentos de liderança, avaliação do desempenho e atribuição de benefícios. Como constatado a partir de Nummela (2004) e de Raitis (2018), a perceção de justiça tem impacto em diferentes

esferas, daí os estudos também focarem os sentimentos de incerteza, perda de confiança, as emoções negativas e o sentimento de não serem tratados de forma igual, como veículos negativos no processo de mudança e suscetível da causa de conflitos.

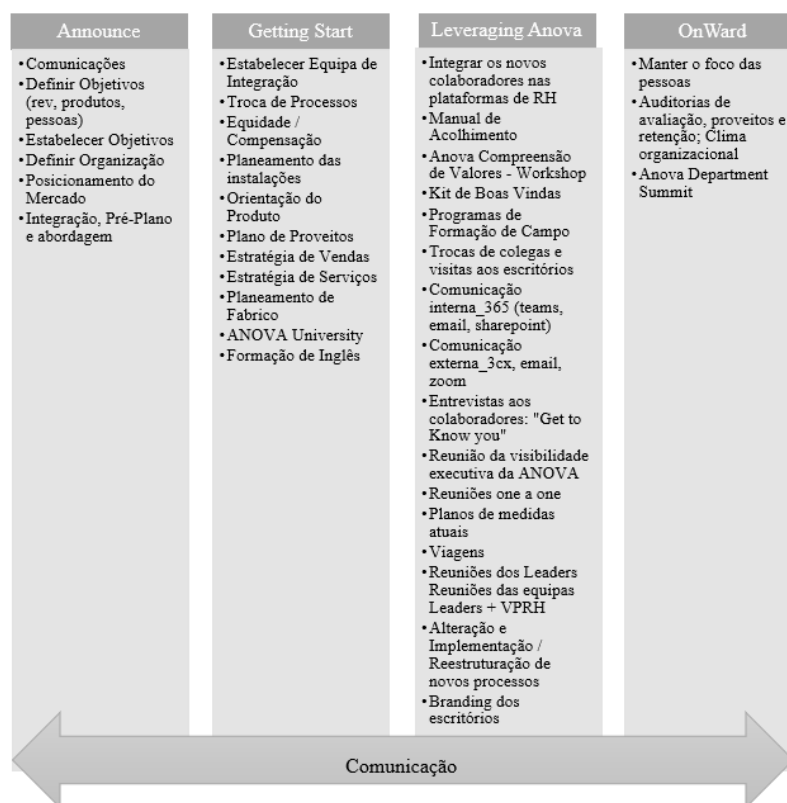
Nesse sentido, propõem-se a realização e formalização das seguintes atividades: *Workshop* Valores Anova; Formação aos Formadores de *worskhop/Trainers* (Formadores internos) e aos Líderes; *Kit* de boas-vindas Anova; promover outros canais de comunicação; manual de acolhimento; apresentar e instituir a visão, a missão e os valores da Anova; reduzir, a nível global, as assimetrias das compensações e benefícios; plano comum de vendas (SIP); *branding* dos escritórios; instituir um único modelo e processo de avaliação de desempenho (anexo 9).

Por fim, a fase 4, “ONWARD”, tem como objetivo o levantamento e a avaliação das perceções dos colaboradores, no que se refere às novas dinâmicas implementadas, às formas e ambiente de trabalho, sentimentos de segurança e de (in)justiça, tendo por base os estudos de caso analisados (Haspeslagh e Jemison, 1991; Birkinshaw et al., 2000; Ranft e Lord, 2002). Inicialmente com uma periodicidade semestral, esta fase representará um precioso auxiliar para a avaliação do processo, permitindo identificar potenciais áreas de melhoria e correções/ ajustamentos a efetuar (anexo 10).

Neste sentido, manter o “*foco nas pessoas*” pode ser conseguido através da definição de objetivos e metas claras. Os colaboradores precisam de saber qual é a estratégia definida pela empresa e qual o seu contributo para a organização. Deste modo, o início de cada ano é o período mais indicado para que haja esta definição, mesmo que tenha de ser reajustado ao longo do ano. Outra maneira de ir mantendo o foco e o alinhamento entre as equipas são as reuniões anuais condensadas numa semana (Summit), nas quais devem ser discutidos temas, como a transformação digital, o trabalho em equipa, os novos produtos, os serviços e as metodologias de trabalho, os indicadores de desempenho, a missão, a visão e os valores da empresa. Será solicitado o *feedback* coletivo relativamente a todos estes temas e, nesta semana, também devem ser desenvolvidos jogos ou momentos de espaço motivacional. Deve-se, ainda, medir as taxas de retenção e de saída voluntária no último e contrapor com as entrevistas de saída, para saber se a aquisição, os processos ou os sentimentos de incerteza estiveram relacionados com essa decisão.

Conforme referenciado por Barkema e Schjiven (2008) e Raitis et al., 2018 devemos ir incorporando medidas ao longo do tempo e estas devem ser reavaliadas e ajustadas com periodicidade.

Quadro 4.1 Quadro resumo de boas práticas



Fonte: elaboração própria

5 ANÁLISE CRÍTICA E CONCLUSÕES

Devido ao facto de a cultura Anova não estar sedimentada, a integração cultural da ISA caracterizou-se por uma fase transitória, pautada pela convivência das diferentes culturas e práticas organizacionais. Portanto, podemos considerar que, durante o período definido, persistiu uma pluralidade cultural sem que se verificasse uma influência significativa da cultura da Anova sobre a ISA. Este período foi caracterizado por um baixo grau de mudança, tanto para a empresa adquirida, quanto para a empresa adquirente. Isto decorreu do facto de as duas empresas não apresentarem grandes diferenças quanto à forma de comunicação e de decisão estratégica. Para além disso, à data da aquisição da ISA, a Anova ainda estava em fase de construção da sua própria identidade e cultura, o que se traduziu num intercâmbio de processos e modos de operar entre as duas empresas. O processo foi muito semelhante à de uma fusão típica, na qual ambas as partes envolvidas no processo passam por mudanças criando-se praticamente uma nova organização.

O estudo de Pennings, Barkema e Douma (1994), demonstrou que as empresas com experiência em modos de expansão específicos, por exemplo, aquisições, eram mais propensas a atingir um maior desempenho e melhores resultados. A Anova vinha com experiência obtida por processos de aquisições anteriores, o que se tornou uma mais valia, principalmente na fase de *due diligence*, com o gestor de integração a coordenar toda a fase inicial de anúncio e criação da equipa de integração. Mas, neste caso específico da Anova - ISA, foi levado a cabo um método de integração um pouco diferente das aquisições anteriores, uma vez que estas mantiveram a sua autonomia e cultura. Este facto tornou todo o processo de integração mais desafiante e com maiores constrangimentos, pois passados vários meses do início do processo de integração da ISA, foram alargadas todas as decisões e medidas a todas as empresas.

A ISA teve um papel relevante na construção da nova identidade e cultura da empresa Anova, pois contou com os seguintes fatores: colaboradores ISA mais abertos à mudança; equipa de gestão da ISA inseridos na equipa de gestão da Anova e a liderar o grupo internacional (todas as localizações a exceção da América do Norte), o que facilitou o processo de comunicação, de motivação e de transferência de conhecimento entre estas equipas.

Durante o processo de implementação das medidas sugeridas, houve, até ao momento da elaboração deste projeto, aspetos positivos e situações que não foram tão bem executadas,

recebendo uma reação menos positiva por parte dos colaboradores. Salienta-se, para afeitos das percepções dos colaboradores, os *one on one*, reuniões entre RH Manager Internacional (cargo desempenhado pela autora deste trabalho de projeto) e cada um dos colaboradores do grupo internacional.

Em relação aos aspetos que mereciam ter sido analisados e executados de forma diversa, destacam-se os seguintes:

(i) Aprendizagem cultural, que deveria ter sido feita numa fase de pré-aquisição, conforme indica o guia de boas práticas. No entanto, as diferenças culturais só começaram a ser tidas em conta na fase de pós-aquisição e, principalmente, tendo em consideração todas as culturas associadas (EUA, Canadá, Alemanha, Portugal, China, Reino Unido e Austrália). Conforme os *inputs* fornecidos na revisão de literatura por Lipponen et al., (2004), Nummela, (2004), Cao e Li (2010), um dos desafios no processo de integração passa pelas diferenças culturais. Esta aprendizagem, bem como o saber lidar com estas diferenças o mais brevemente possível durante o processo de integração é uma mais valia, pois possibilitará reter os talentos necessários e será um fator de medida para o alcance de sucesso da F&A (Cartwright e Cooper, 1992; Schraeder e Self, 2003; Schweiger e Goule, 2005; Teerikangas e Very, 2006).

(ii) A reorganização das equipas teve impacto nos EUA. Houve uma série de ajustes e cortes de alguns postos de trabalho o que, inevitavelmente, gerou alguma insegurança e um acréscimo do trabalho individualista, em detrimento do trabalho em equipa, por parte dos colaboradores dos EUA.

(iii) A barreira linguística foi outro dos aspetos que mereceu análise. As reuniões de equipas e as reuniões trimestrais, *Quarterly connection*, passaram a ser faladas em inglês, o que gerou algum descontentamento e uma duplicação de trabalho para os managers/RH que passaram a fazer um resumo após cada apresentação.

(iv) As reestruturações de processos, em alguns departamentos, foram mal identificadas e realizadas, havendo retrocessos, o que originou alguma desorganização processual.

(v) A percepção dos diferentes níveis de integração, na medida em que, havendo outras localizações que ainda seguiam muito os seus processos antigos e locais, este facto dificultou o trabalho entre membros de diferente localização e a existência de processos únicos. Inicialmente, houve alguma resistência das pessoas em integrar estes novos processos e em atualizar e partilhar dados no *sharepoint*, por exemplo. O facto de cada

localização/ escritório estar associado a uma entidade com história tornou todo o processo mais difícil e moroso (pois as integrações efetuadas foram de carácter de preservação da cultura). Conforme indicado, Portugal, sobre o ponto de vista das dimensões de Hofstede (2021), tem uma maior aversão à incerteza e, apesar de os colaboradores da ISA, organizacionalmente, serem adeptos e até impulsionadores da mudança, preferem ter regras e processos para seguir, mas estas devem ser compartilhadas por todos. Tanto a indefinição, como as incertezas, geraram um maior número de protestos junto dos recursos humanos (*“nós estamos a partilhar a informação e a fazer os updates...e “eles” não fazem...assim não se consegue trabalhar...”*). Para além disto, ainda houve o contratempo de as outras localizações não estarem a ser “integradas” à mesma velocidade.

(vi) As medidas que envolvem viagens e reuniões presenciais das equipas não aconteceram na periodicidade que estava estipulada, devido à situação pandémica que globalmente se vivia. No entanto, as viagens que se realizaram revelaram um resultado muito positivo de entrosamento e união entre equipas (anexo 11- *Sales Summit survey*).

(viii) Tempo de implementação de algumas plataformas globais de trabalho e interligação entre elas, pois o tempo de implementação de alguns sistemas levou a que o grupo estivesse a trabalhar a duas velocidades e ainda ligado a processos muito manuais (sistemas de faturação/ *payroll* manual nos EUA). Isto conduziu a um excesso de tempo despendido para a realização de uma tarefa, levando ao desgaste e a um sentimento de sobrecarga.

(iv) Tempo estipulado para a realização de algumas medidas sofreu atrasos, devido aos retrocessos existentes em alguns processos, práticas e formas de trabalho. A fase “Onward” sofreu atraso de um ano face ao previsto.

Os aspetos positivos que podem ser referenciados tendo em conta este último ano e meio de IPA são os seguintes:

(i) Comunicados escritos vinham sempre em dois idiomas (inglês/ local);

(ii) Portugal foi o escritório que teve uma capacidade de adaptação e flexibilidade para os processos de mudança, para os quais muito contribuiu o papel dos *managers*/ diretores, pois encontravam-se no processo de decisão e de transmissão das alterações às equipas (comunicação).

(iii) Desde o processo de aquisição, o número de trabalhadores em Portugal aumentou. Face à nova estratégia da empresa, de aposta no capital humano, em Portugal, o que

despoletou um sentimento de maior segurança face à continuidade na empresa (de 25 colaboradores em 2019, cresceu para 43);

(iv) O conteúdo das *quartly connection* também foi sendo revisto, mediante o *feedback* recebido dos colaboradores durante e após as reuniões, através da *app Slido*;

(v) Capacidade de resiliência, de adaptação e versatilidade face a constrangimentos externos (contexto). Foi dada atenção a questões, como a saúde mental, com incentivos de um programa de bem-estar.

Algumas medidas ou boas práticas sugeridas para este processo de integração poderão não fazer sentido em integrações futuras dentro do grupo Anova, como é o caso da criação de um *handbook* de raiz, formação de inglês, a pesquisa/ implementação de um canal global de comunicação, bem como na procura, aquisição e implementação de plataformas globais e transversais de trabalho (ERP/CRM). Através da revisão da literatura efetuada, verificámos que, na maioria das aquisições, as características das empresas compradoras tendem a interferir nos processos da empresa adquirida. Em processos futuros, este poderá ser um dos caminhos adotado, uma vez que, estando a cultura Anova mais enraizada e estabelecida, esta poderá introduzir os seus métodos de trabalho, os seus sistemas de acompanhamento e de controle. Embora, com as devidas precauções e no devido tempo, pois é necessário compreender o contexto e a cultura existente da outra empresa, conforme abordado no subcapítulo 2.3 e, ainda, tentar adequar a melhor estratégia, que pode ser por absorção ou simbiose.

De acordo, também, com a revisão da literatura realizada, uma integração mais rápida ou mais longa deve ser ajustada à realidade das empresas que são adquiridas. Como evidenciado, as pesquisas sugerem que uma integração rápida pode promover percepções de injustiça, provocando insatisfação e desmotivação dos funcionários, podendo, em última instância, deixar a empresa (Haspeslagh e Jemison, 1991; Birkinshaw et al., 2000; Ranft e Lord, 2002). Contrariamente, Cording, Christmann e King (2008), descobriram que uma maior velocidade de integração aumenta a reorganização interna e a concretização dos objetivos. Homburg e Bucerius (2006), observaram que uma integração mais rápida foi mais benéfica quando o alvo e adquirente tinham alta relação interna (por exemplo, orientação estratégica e estilo de gestão) e baixo nível de relacionamento (mercados geográficos e clientes). Quando o relacionamento interno era baixo e o relacionamento externo era alto, uma integração mais rápida era prejudicial ao

desempenho. No caso da integração da ISA, o estilo de gestão e a orientação estratégica eram semelhantes, no entanto as empresas tinham um alto relacionamento externo, o que fez com que o processo de integração fosse um pouco mais lento em algumas medidas respeitantes ao desafio que envolve os clientes em primeiro lugar, como indicado na fase “Getting Start”. Ainda, a nível de alteração da plataforma de clientes, esta só ocorrerá segundo o planeamento cinco anos após a aquisição. Em contrapartida, houve outros aspetos que tiveram uma integração mais rápida, como a partilha de informação e de conhecimentos.

Ao longo deste projeto, foi possível constatar que a aprendizagem tem um papel importante nestes processos, uma vez que a codificação do conhecimento e a sua articulação são peças cruciais no desenvolvimento de um processo de IPA. Ferramentas escritas, como manuais ou a partilha de conhecimento, através de contacto pessoal direto, como conversas e formações, influenciam o desempenho final do processo (Zollo e Winter, 2002). Neste sentido, houve um esforço inicial em encontrar os melhores processos e ferramentas, de forma a haver esta transferência de conhecimento.

Assim, quando abordamos a gestão do processo de integração, devemos ter em mente que esta depende, por um lado, da estratégia de aquisição adotada e, por outro lado, da forma como é conduzida a integração, isto é, da autonomia, do cronograma das mudanças a serem implementadas e da equipa de gestores nomeados para a execução deste processo (Duarte, 2001). Cada processo de aquisição é único, havendo várias condicionantes e fatores que têm de se ter em consideração quando analisamos processos de F&A. Conforme indicado na revisão de literatura na fase IPA, existem desafios e, no caso da ISA-Anova, alguns dos mesmos foram ultrapassados positivamente, conforme inquéritos de pedido de *feedback*.

O presente projeto visou identificar, compreender, planejar um conjunto de práticas que fizessem sentido para a integração cultural da ISA/ Anova. Desta forma, consideramos que os objetivos foram atingidos, tendo sido possível contribuir com um guia de boas práticas. Porém, para este trabalho de projeto aponta-se como limitações o facto de não ter sido possível apresentar dados mensuráveis por parte das medidas sugeridas no processo de integração cultural da ISA/ Anova. Fica, no entanto, a indicação que a avaliação da eficácia destas medidas de integração cultural, na sua globalidade, será tida em consideração na empresa Anova e os resultados auxiliarão processos futuros de aquisições.

Podemos concluir, deste modo, que a metodologia selecionada revelou-se adequada face ao projeto de intervenção em contexto organizacional, funcionando como modelo para a definição do planeamento inicial, fundamentado na revisão da literatura. Em última análise, considera-se que a implementação das diferentes fases do guia de boas práticas do processo de integração cultural foi bem-sucedida.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E., & Peter, E. (2014). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 128. doi: 10.1080/09585192.2014.985330
- Angwin, D. (2004). Speed in M&A integration: The first 100 days. *European Management Journal*, 22(4), 418-430. doi:10.1016/j.emj.2004.06.005
- Anova. (2021). ANOVA - Connecting the Industrial World - For Better. Company. Acedido a 10 de fevereiro de 2021, disponível em <https://www.anova.com/>
- Aon Hewitt. (2011). Culture integration in M&A: Survey findings. Consulting Report.
- Astrah, S., Idris, M., Abdul, R., e Jaapar, A. (2015). Corporate Cultures Integration and Organizational Performance: A Conceptual Model on the Performance of Acquiring Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 591–595. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.407>
- Barkema, H. G., & Schijven, M. (2008). How do firms learn to make acquisitions? A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 34(3), 594-634. Doi: doi/10.1177/0149206308316968
- Barros, Betania Tanure (2003). Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas.
- Bauer, F., & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35(2), 269-291. Disponível em <https://doi.org/10.1002/smj.2091>
- Bauer, F., King, D., & Matzler, K. (2016). Speed of acquisition integration: Separating the role of human and task integration. *Scandinavian Journal of Management*, 32(3), 150-165. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2016.08.001>
- Birkinshaw, J., Bresman, H., e Håkanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human iintegration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395-425. Disponível em <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00186>

- Bouwman, C. H. (2013). The role of corporate culture in mergers & acquisitions. *Mergers and Acquisitions: Practices, Performance and Perspectives*, NOVA Science Publishers.
- Brealy, R. A., Myers, S. C. & Allen, F. (2011). *Principles of Corporate Finance*. New York
- Cao, V., & Li, R. (2010). A study of cultural differences in cross-border Mergers & Acquisitions: Case studies review in Swedish companies.
- Câmara, P.B., Guerra, P.B. e Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (Publicações Dom Quixote, Ed.) (7th ed.). Alfragide.
- Capron, L. (1999). The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*, 20(11), 987-1018. Disponível em [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199911\)20:11<987::AID-SMJ61>3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199911)20:11<987::AID-SMJ61>3.0.CO;2-B)
- Carmo, C.T. (2005). *Cultura, configurações de poder e estrutura organizacional: Alicerces de performance organizacional*. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos05/355_artigo%20estrutura_seget.pdf
- Cartwright, S. and Cooper, C.L. (1996). *Managing Mergers, Acquisitions, and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*. 2nd edn, Butterworth Heinemann: Oxford.
- Casali, A. (2006). *Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais*. (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: Santa Catarina.
- Chiavenato, I. (2009). *Mudança e Desenvolvimento Organizacional. Comportamento Organizacional. A dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Campus.
- Churro, A. L. M. C. (2014). *A centralidade da Cultura Organizacional num Processo de Fusão: o caso SUMOL+ COMPAL como estudo exploratório* (Master's thesis).
- Cooke, F. L., Wu, G., Zhou, J., Zhong, C., & Wang, J. (2018). Acquiring global footprints: Internationalization strategy of Chinese multinational enterprises and human resource implications. *Journal of Business Research*, 93, 184-201. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.012>

- Cording, M., Christmann, P., & King, D. R. (2008). Reducing causal ambiguity in acquisition integration: Intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance. *Academy of management journal*, 51(4), 744-767. Disponível em <https://doi.org/10.5465/amr.2008.33665279>
- da Silva, L. M. T., de Albuquerque, L. G., e Costa, B. K. (2009). O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 8(2), 159-173. Disponível em <https://doi.org/10.5329/RECADM.20090802004>
- Devaraj, S., Krajewski, L., & Wei, J. C. (2007). Impact of eBusiness technologies on operational performance: the role of production information integration in the supply chain. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1199-1216. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.002>
- Dhir, S., Mital, A., & Chaurasia, S. (2014). Balanced scorecard on top performing Indian firms. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 9(1), 89-100. DOI:10.1504/IJICBM.2014.063972
- Duarte, R. G. (2001). Cross-border acquisitions and changes in domestic management practices – the case of Brazil. Cambridge: Queens' College.
- Dupas, G. (2001). O Brasil, suas empresas e os desafios da competição global. Fusões, aquisições e parcerias. São Paulo: Atlas, 21-52.
- Ferreira, D. (2002). Fusões, Aquisições e Reestruturação de Empresas. Volume I. E. Sílabo. Lisboa.
- Figueiredo, K. F. (2011). Acção cultural e comunicação Interna: Estudo das Estratégias institucionais promovidas pela Vilma Alimentos. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/figueiredo-karine-acao-cultural-ecomunicacao-interna.pdf>.
- 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. Disponível em <https://doi.org/10.1002/smj.419>
- Graebner, M., Heimeriks, K., Huy, Q., & Vaara, E. (2017). The Process of Postmerger Integration: A Review and Agenda for Future Research. *Academy of Management*

- Annals, 11(1), 1–32. Disponível em <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0078>
- Green, M. B. (2016). Mergers and acquisitions. *International Encyclopedia of Geography: People, the Earth, Environment and Technology*, 1-9.
- Harding, D., & Rovit, S. (2005). *Garantindo o sucesso em fusões e aquisições: quatro decisões-chave para a sua próxima negociação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Harikkala-Laihinén, R., Hassett, M., Raitis, J., & Nummela, N. (2018). Dialogue as a Source of Positive Emotions During Cross-Border Post-acquisition Socio-cultural Integration. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(1), 183–208. Disponível em <https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2016-0163>
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1991). Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of management*, 17(1), 173-190. Disponível em <https://doi.org/10.1177/014920639101700111>
- Haspeslagh, P. C., e Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions. Creating Value through Corporate Renewal*. New York, NY: Free Press.
- Hassett, M., Reynolds, S.-N., & Sandberg, B. (2018). The Emotions of Top Managers and Key Persons in Cross-Border M&As: Evidence from a Longitudinal Case Study. *International Business Review*, 27(4), 737-754. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.003>
- Ho, C., e Koh, C. (2011). *HR DUE DILIGENCE: mergers and acquisitions in China*. Elsevier
- Hofstede, G. (2021). *Home - Hofstede Insights Organisational Culture Consulting. Country Comparison*. Acedido a 10 de fevereiro de 2021, disponível em <https://www.hofstede-insights.com>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hofstede, G., Hofstede (1999). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: Mcgraw-hill.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., e Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. (Vol. 2). New York: Mcgraw-hill.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- Homburg, C., e Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27, 347–367. Disponível em <https://doi.org/10.1002/smj.520>
- Horwitz, F. M., Anderssen, K., Bezuidenhout, A., Cohen, S., Kirsten, F., Mosoeunyane, K., et al. (2002). Due diligence neglected: Managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions. *South African Journal of Business Management*, 33(1), 1–10. Disponível em <https://hdl.handle.net/10520/EJC22197>
- ISA. (2020). ISA – Intelligent Sensing Anywhere – Tank Monitoring and Internet of Things solutions for Oil&Gas (isasensing.com). About us. Acedido a 15 de julho de 2020, disponível em <http://www.dev.isasensing.com/>
- Johnson, G., Scholes, K., e Whittington, R. (2011). *Exploring strategy: Text & cases* (9th ed.). Harlow, UK: Prentice Hall.
- Kato, J. e Schoenberg, R. (2014). The Impact of Post-Merger Integration on the Customer–supplier Relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 335–345. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.10.001>
- Kim, J. Y., & Finkelstein, S. (2009). The effects of strategic and market complementarity on acquisition performance: Evidence from the US commercial banking industry, 1989–2001. *Strategic Management Journal*, 30(6), 617–646. Disponível em <https://doi.org/10.1002/smj.754>
- Knillans, G. (2009). Mergers and Acquisitions: Best Practices for Successful Integration. *Employment Relations Today*, 35(4), 39–46. Disponível em <https://doi.org/10.1002/ert.20224>
- KPMG. (1999). *Unlocking shareholder value: The key to success, in mergers and acquisitions*. A global research report. London.

- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization science*, 10(1), 1-26. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/2640385>
- Larsson, R., e Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54, 1573–1607. Disponível em <https://doi.org/10.1177/00187267015412002>
- Lipponen, J., Olkkonen, M. E., e Moilanen, M. (2004). Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 391–413. Disponível em <https://doi.org/10.1080/13594320444000146>
- Lotz, T., & Donald, F. (2006). Stress and communication across job levels after an acquisition. *South African Journal of Business Management*, 37(1), 1-8.
- Makri, M., Hitt, M. A., & Lane, P. J. (2010). Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 31(6), 602-628. Disponível em <https://doi.org/10.1002/smj.829>
- Marks, M. L., e Mirvis, P. H. (1998). How mind-set clashes get merger partners off to a bad start. *Merges and Acquisitions-Philadelphia*, 33, 28-33.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1990). Rationalizability, learning, and equilibrium in games with strategic complementarities. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1255-1277. Disponível em <https://doi.org/10.2307/2938316>
- Mirvis, P. H. (1985). Negotiations after the sale: The roots and ramifications of conflict in an acquisition. *Journal of Organizational Behavior*, 6(1), 65-84. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/3000350>
- Morosini, P., Shane, S., & Singh, H. (1998). National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137–158. DOI:10.2139/ssrn.1539572
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A.R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13, 79–90. DOI:10.1002/tie.5060300103

- Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blackley, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group and Organization Management*, 26(1), 93–113. DOI:10.1177/1059601101261006
- Nobre, A. C. S. (2010). *A cultura como estratégia*. (Doctoral dissertation, Centro Universitário de Belo Horizonte). Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/nobre-ana-a-cultura-como-estrategia.pdf>.
- Notícias de Coimbra. (2019). Anova anunciou hoje que adquiriu a ISA – Intelligent Sensing Anywhere SA. Acedido a 18 de Abril de 2020, disponível em <https://www.noticiasdecoimbra.pt/anova-anunciou-hoje-que-adquiriu-a-isa-intelligent-sensing-anywhere-sa/>
- Nummela, N. (2004). Cultural integration in a cross-border acquisition. A case study. *Many faces of cross-border mergers and acquisitions*, 83.
- Papadakis, V. M. (2005). The role of broader context and the communication program in merger and acquisition implementation success. *Management Decision*.
- Pate, J., Martin, G., & Staines, H. (2000). Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: a process model and case study evidence. *Strategic change*, 9(8), 481. Disponível em [https://doi.org/10.1002/1099-1697\(200012\)9:8<481::AID-JSC513>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1099-1697(200012)9:8<481::AID-JSC513>3.0.CO;2-G)
- Pennings, J. M., Barkema, H., e Douma, S. (1994). Organizational learning and diversification. *Academy of Management Journal*, 37, 608–640. Disponível em <https://doi.org/10.5465/256702>
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713. Disponível em <https://doi.org/10.2307/3069411>
- Pettigrew, A. M. (1996). A cultura das organizações é Administrável? In: Fleury, M.T.L.; Fischer, R.M. (coord.). *Cultura e poder nas organizações* São Paulo: Atlas.
- Piekkari, R., Vaara, E., Tienari, J., & Sääntti, R. (2005). Integration or disintegration? Human resource implications of a common corporate language decision in a cross-

- border merger. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 330-344. DOI: 10.1080/0958519042000339534
- Podestá, P. (2009). La cultura en las organizaciones: un fenómeno central en el saber administrativo. *Revista ESAN, Cuadernos Difus.*, 14 (26), 82-86.
- Puranam, P., Singh, H., & Chaudhuri, S. (2009). Integrating acquired capabilities: When structural integration is (un) necessary. *Organization Science*, 20(2), 313-328. doi 10.1287/orsc.1090.0422
- Puranam, P., Singh, H., Zollo, M., (2003). A bird in the hand or two in the Bush?: integration trade-offs in technology-grafting acquisitions. *European Management Journal*, 21(2), 179-184. Disponível em [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00012-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00012-4)
- Quah, P., & Young, S. (2005). Post-acquisition Management: A Phases Approach for Cross-border M&As. *European Management Journal*, 23(1), 65–75. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.010>
- Raitis, J., Harikkala-Laihinien, R., Hassett, M. E., e Nummela, N. (2018). *Socio-Cultural Integration in Mergers and Acquisitions*. Springer.
- Ranft, A. L., e Lord, M. D. (2002). Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization Science*, 13, 420–441. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/3085975>
- Raukko, M. (2009). Organizational Commitment During Organizational Changes: A Longitudinal Case Study on Acquired Key Employees. *Baltic Journal of Management*, 4(3), 331–352. Disponível em <https://doi.org/10.1108/17465260910991028>
- Rebull, M. V. S., & Jiménez, J. A. (2004). La información consolidada de los grupos cotizados. *Partida doble*, 153, 68-83.
- Reggiani, H. B., Reggiani, M. B., Menezes, R. M., Leite da Silva, A. F. (2008). Cultura organizacional: a transformação da abordagem departamental para a abordagem por processos no caso de uma organização do setor de celulose. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos08/294_SegetArtigoPapelorioAbordagemProcesso
- Reus, T. H., & Lamont, B. T. (2009). The double-edged sword of cultural distance in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1298-

1316. Disponível em <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.25>
- Richardson, G. B. (1972). The organization of industry. *The economic journal*, 82(327), 883-896. Disponível em <https://doi.org/10.2307/2230256>
- Ricken, S. V. (2008). Due diligence: um instrumento de apoio nos processos de cisão, fusão, incorporação, e aquisição de empresas. TCC (Graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Socioeconômico. Curso de Ciências Contábeis.
- Risberg, A. (1997). Ambiguity and communication in cross-cultural acquisitions: Towards a conceptual framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(5), 257- 266. doi: 10.1108/01437739710182403
- Risberg, A. (2001). Employee Experiences of Acquisition Processes. *Journal of World Business*, 36(1), 58–84. Disponível em [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00054-7](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00054-7)
- Robbins, S.P; Judge, T.A.; Sobral, F. (2011). 14ª Edição. *Comportamento Organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson / Prentice Hall.
- Rocha, H. M. (2004). Fusões e aquisições: um estudo sob o foco estratégico para a competitividade organizacional. Disponível em: www.aedb.br/seget/artigos04/39_FA-artigo.doc.
- Sarala, R. M., e Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41, 1365–1390. doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00054-7
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edition. San Francisco.
- Schweiger, D. M., Goulet, P. K., Schweiger, D. M., Goulet, P. K., e Goulet, P. K. (2005). *Organization Studies*. Disponível em: Disponível em <https://doi.org/10.1177/0170840605057070>
- Schweiger, D.M. (2002). *M&A Integration: A Framework for Executives and Managers*. McGraw-Hill: New York.
- Schuler, R. S., Tarique, I., & Jackson, S. E. (2004). *Managing human resources in cross-border alliances*. Emerald Group Publishing Limited.
- Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of business strategy*.

- Silva Jr., Antonio Batista; Ribeiro, Áurea Helena Puga (2001). Parcerias e alianças estratégicas. In: Barros, Betania Tanure (Org.). Fusões, aquisições e parcerias (p.89-101). São Paulo: Atlas.
- Soderberg, A.M. (2012). Facilitating mergers through management and organization of communication: An analysis of strategic communication in a cross-border merger. In Y. Weber (Ed.), Handbook of research on mergers and acquisitions (pp. 233-258). Cheltenham: Edward Elgar
- Sousa, C. V., e Sousa, E. V. (2007). A Influencia da Cultura Organizacional nas Operações de Fusões e Aquisições. Disponível em: Microsoft Word - 1414_Artigo_SegetII.doc (aedb.br) Microsoft Word - 1414_Artigo_SegetII.doc (aedb.br)
- Stahl, G.K. and Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. Organisation Science, 19(1), 160–176. DOI:10.1287/orsc.1070.0270
- Styhre, A., Börjesson, S., e Wickenberg, J. (2006). Managed by the other: cultural anxieties in two Anglo-Americanized Swedish firms. The International Journal of Human Resource Management, 17(7), 1293-1306. Disponível em <https://doi.org/10.1080/09585190600756715>
- Sudarsanam, S. (2003). Creating value from mergers and acquisitions: The challenges: An integrated and international perspective. Pearson Education.
- Sydor, J. B., e Grzeszczyszyn, G. (2008). Cultura Organizacional: O Caso da Prefeitura Municipal de Reserva do Iguaçu, Paraná. SEGet-Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 5.
- https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/328_SEGeT2008_Cultura_Organizacional_Reserva_do_Iguacu.pdf
- Tanure, B., e Cançado, V. L. (2004). Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. Revista Economia & Gestão, 4(8). Disponível em <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/76>
- 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. Disponível em <https://doi.org/10.1177/1059601117703267>
- Teerikangas, S. (2012). Dynamics of Acquired Firm Pre-acquisition Employee Reactions. *Journal of Management*, 38(2), 599–639. Disponível em <https://doi.org/10.1177/0149206310383908>
- Teerikangas, S., & Joseph, R. J. (2012). Post-deal Integration. An Overview. In D. Faulkner, S. Teerikangas, & R. J. Joseph (Eds.), *The Handbook of Mergers and Acquisitions* (pp. 339–371). Oxford University Press.
- 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.
- Teerikangas, S., & Very, P. (2012). Culture in Mergers and Acquisitions. A Critical Synthesis and Steps Forward. In D. Faulkner, S. Teerikangas, & R. J. Joseph (Eds.), *The Handbook of Mergers and Acquisitions* (pp. 392–430). Oxford University Press.
- Teerikangas, S., Very, P., & Pisano, V. (2011). Integration Managers' Value-Capturing Roles and Acquisition Performance. *Human Resource Management*, 50(5), S31-S48. DOI:10.1002/hrm.20453
- Thorbjørnsen, H. e Dahlén, M. (2011). Customer Reactions to Acquirer-dominant Mergers and Acquisitions. *International Journal of Research in Marketing*, 28(4), 332- 341. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.05.005>
- Thomson One Banker. (2017). M&A Financial Advisory Q4 2016 [online]. Disponível em <http://www.banker.thomsonib.com>
- Tienari, J., Söderberg, A.-M., Holgersson, C., & Vaara, E. (2005). Gender and National Identity Constructions in the Cross-Border Merger Context. *Gender, Work and Organization*, 12(3), 217–241. Disponível em <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2005.00271.x>
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e pesquisa*, 31, 443-466.
- Ulijn, J. M., Duysters, G., & Meijer, E. (Eds.). (2010). *Strategic alliances, mergers and acquisitions: The influence of culture on successful cooperation*. Edward Elgar Publishing.

- Vaara, E. (2003). Post-acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40, 859–894. Disponível em <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00363>
- Vaara, E., Junni, P., Sarala, R. M., Ehrnrooth, M., & Kovesnikov, A. (2014). Attributional Tendencies in Cultural Explanations of M&A Performance. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1302–1317. Disponível em <https://doi.org/10.1002/smj.2163>
- Vaara, E., & Monin, P. (2010). A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. *Organization Science*, 21(1), 3–22. doi: 10.1287/orsc.1080.0394
- Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. K., & Björkman, I. (2012). The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49(1), 1–27. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2010.00975.x/full>
- Vaara, E., & Tienari, J. (2011). On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in Cross-Border Merger. *Organization Science*, 22(2), 370–390. Disponível em <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0593>
- Vaara, E., Tienari, J., & Laurila, J. (2006). Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, 27(6), 789–810. Disponível em <https://doi.org/10.1177/0170840606061071>
- Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., & Sääntti, R. (2005). Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation. *Journal of Management Studies*, 42(3), 595–623. Disponível em <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00510.x>
- Vaara, E., e Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6, 285–336. DOI:10.1080/19416520.2012.672039
- Van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P. A. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S69–S79. doi:10.1111/j.1467-8551.2006.00479.x

- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. doi: 10.1108/13563280710744847
- Wright, P., Kroll, M. J., e Parnell, J. (2009). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Ying, Z., May, S. K., & Rosenfeld, L. B. (2004). Information adequacy and job satisfaction during merger and acquisition. *Management Communication Quarterly*, 18(2), 241-270. doi: 10.1177/0893318904267722
- Yoo, Y., Lyytinen, K., & Heo, D. (2007). Closing the gap: towards a process model of post-merger knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 17(4), 321-347. Disponível em <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00248.x>
- Yu, J.; Engleman, R. M.; Van de Ven, A. H. (2005). The integration journey: an attention-based view of the merger and acquisition integration process. *Organization Studies* 26(10), 150-1528. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1177/0170840605057071>
- Zagelmeyer, S., Sinkovics, R. R., Sinkovics, N., & Kusstatscher, V. (2018). Exploring the link between management communication and emotions in mergers & acquisitions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(1), 93-106. Disponível em <https://doi.org/10.1002/cjas.1382>
- Zaheer, A., Castañer, X., & Souder, D. (2013). Synergy sources, target autonomy, and integration in acquisitions. *Journal of Management*, 39(3), 604-632. Disponível em <https://doi.org/10.1177/0149206311403152>
- Zollo, M., e Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351. Disponível em <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

ANEXOS

ANEXO 1. CARACTERÍSTICAS DAS DIMENSÕES PT/EUA

Dimensões	Portugal	Estados Unidos da América
Distância ao Poder	A pontuação de 63 obtida para esta dimensão reflete a aceitação da sociedade portuguesa à distância hierárquica e aos privilégios inerentes à posição daqueles que detêm o poder. O chefe solicita informações aos seus subordinados, e estes aceitam o controlo exercido. A falta de interesse do chefe relativamente ao um subordinado significa que este não é importante para a organização, e pode ser uma fonte de desmotivação do subordinado.	Nesta dimensão, a cultura americana eobteve uma pontuação de 40 que é marcada pela interdependência entre seus habitantes e atribui valor ao igualitarismo. Isso também se reflete na falta de status e de distinções de classe na sociedade. Os superiores são sempre acessíveis e os gestores contam com funcionários individualmente e equipas para sua experiência. Com relação à comunicação valorizam a troca direta de informações.
Individualismo/ Coletivismo	Em comparação com o resto da Europa, com exceção da Espanha, Portugal é um país coletivista, como confirma a pontuação de 27 na escala do individualismo. Existe um compromisso a longo prazo do membro para com o grupo, a família alargada ou relacionamentos alargados. A lealdade é fundamental e sobrepõe-se mesmo a outras regras e regulamentos da sociedade. As relações são fortes e todos assumem responsabilidades relativamente aos outros membros do seu grupo. O tipo de gestão nestas culturas é a gestão de grupos.	Os EUA pode ser caracterizado como uma cultura individualista, com a pontuação de 91, traduzindo-se numa sociedade que valoriza a independência, na qual a expectativa é que os indivíduos cuidem de si mesmos e de suas famílias imediatas. Da mesma forma, no mundo dos negócios, os funcionários devem ser auto-suficientes e mostrar iniciativa. Além disso, no mundo de trabalho baseado no intercâmbio, as decisões de contratação e promoção baseiam-se no mérito ou na evidência do que alguém fez ou pode fazer.
Masculinidade / Feminilidade	A pontuação atribuída a Portugal nesta dimensão cultural (31) caracteriza-o como uma sociedade onde o consenso é a palavra de ordem. A competitividade não apreciada. Portugal é, então, um país feminino, no qual as pessoas trabalham para viver, os gestores procuram obter consensos, as pessoas a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no ambiente profissional. Os conflitos são resolvidos através de negociação e de compromisso, e os incentivos como flexibilidade e tempo livre são muito apreciados.	A pontuação dos EUA em Masculinidade é alta em 62, revelando sociedade é movida pela competição, conquista e sucesso. Nesta cultura as pessoas esforçam-se para atingir altos padrões de desempenho tanto no trabalho, como no desporto, o tom cultural também primam por uma sociedade voltada para a conquista, sucesso e vitória. Muitos sistemas de avaliação americanos são baseados em uma definição precisa de metas, pela qual os funcionários americanos podem mostrar o desempenho de seu trabalho. Normalmente, os americanos "vivem para trabalhar" para obterem dinheiro, recompensas e, como consequência, alcançar um status mais alto com base no quão bom alguém pode ser. Acredita-se que um certo grau de conflito traga o melhor das pessoas, pois o objetivo é ser "o vencedor".
Aversão à Incerteza	A pontuação de 994 atribuída significa que há uma preferência clara e elevada pela aversão à incerteza. Os países com elevados níveis de aversão à incerteza têm códigos rígidos de comportamentos e de crenças e são intolerantes com ideias e comportamentos pouco ortodoxos. Existe uma necessidade emocional de regras, mesmo que não façam muito sentido, e as pessoas precisam de estar ocupadas e de trabalharem muito. Pode haver resistência à mudança. A segurança é um elemento importante na motivação individual dos elementos destas sociedades.	Pontuação americana nesta dimensão é 46 e se é mais voltada para aceitação da incerteza. Isto é indicativo da aceitação fácil de ideias novas, de produtos inovadores e de uma vontade de tentar algo novo ou diferente, quando se refere à tecnologia, às práticas de negócio, ou a produtos de consumo. Os americanos também toleram ideias ou opiniões de qualquer pessoa e permitem a liberdade de expressão. Ao mesmo tempo, os americanos não exigem muitas regras e são menos expressivos emocionalmente do que as culturas com maior pontuação.
Orientação a Longo Prazo	A pontuação que Portugal obtém (30) significa que se trata de uma sociedade orientada para o curto prazo. As sociedades com orientação para o curto prazo têm normalmente um grande respeito pelas tradições, pouca tendência para poupar e são impacientes na obtenção de resultados rápidos. São sociedades com tendência para estabelecer verdades normativas. As sociedades tipicamente de orientação de curto prazo são as sociedades ocidentais e as do oriente médio.	Os Estados Unidos pontuam na quinta dimensão, com uma pontuação baixa de 26. Isso é refletido pelo seguinte: As empresas americanas medem seu desempenho em uma base de curto prazo, com demonstrações de lucros e perdas sendo emitidas trimestralmente. Isso também leva as pessoas a buscar resultados rápidos no local de trabalho.
Indulgência: Fruição imediatas/ adiamento	Uma pontuação relativamente baixa de 33 indica que Portugal tem uma cultura de contenção. As sociedades com uma pontuação baixa nesta dimensão têm tendência ao cinismo e ao pessimismo. Além disso, ao contrário das sociedades indulgentes, as sociedades contidas não colocam muita ênfase no tempo de lazer e controlam a gratificação dos seus desejos. As pessoas com esta orientação têm a percepção de que as suas ações são contidas pelas normas sociais e sentem que ceder a si mesmos é um pouco errado.	Os Estados Unidos marcam como uma sociedade indulgente (68) na sexta dimensão. Isto, em combinação com uma pontuação normativa, reflete-se nas seguintes atitudes e comportamentos contraditórios: Trabalhe duro e jogue duro. Os Estados travaram uma guerra contra a droga e continuam muito ocupados a fazê-lo, mas a toxicodependência nos Estados Unidos é mais elevada do que em muitos outros países ricos. É uma sociedade prudência, mas mesmo alguns televangelistas bem conhecidos parecem ser imorais.

Fonte: Adaptado e traduzido de Hofstede (2021)

ANEXO 2. FASES ALIADO-BENDIX, POR CARTWRIGHT E COOPER (1996)

Fase 1: No início do programa, o adquirente fez uma declaração clara e assertiva a todos os colaboradores. A organização sublinhou que contaria com a plena participação de todos os membros da organização.

Fase 2: Antes do início do processo de integração foi feita uma avaliação objetiva e detalhada das duas culturas e da sua compatibilidade. Esta tarefa foi atribuída ao consultor externo que realizou uma investigação sistemática para identificar os valores, processos e práticas organizacionais de ambas as organizações, por forma a identificar áreas de divergência e potenciais problemas de integração. Foram realizadas entrevistas individuais e em grupo na organização adquirida. Com base nestas entrevistas, foi preparado e distribuído um questionário de cultura organizacional a todos os colaboradores. Foram também realizadas sessões com a equipa de gestão de aquisições, para serem estabelecidas trocas de ideias e planos de ação para a nova organização.

Fase 3: Monitorização do sucesso da integração. Esta última fase revelou-se crítica, porque embora a gestão adquirida tivesse dedicado tempo e energia para preparar o caminho para a mudança, o nível de comunicação diminuiu. Os colaboradores relataram um elevado nível de satisfação com a forma como a transferência tinha sido efetuada, mas consideraram que, seis meses após a aquisição, tinham menos acesso à informação. Os questionários de acompanhamento foram eficazes na reorientação da gestão e na identificação das áreas em que a aquisição não estava a funcionar, pois revelaram que as questões operacionais dominaram o pensamento do quadro de gestão em detrimento das “pessoas”, dando hipótese de atuarem sobre as situações identificadas

ANEXO 3. TRÊS NÍVEIS DE ACULTURAÇÃO QUE PODEM OCORRER NA INTEGRAÇÃO

Na assimilação cultural	existe uma cultura dominante, observando-se alto grau de mudança para a empresa adquirida e um baixo grau de mudança para a empresa adquirente. A empresa comprada adote os seus procedimentos e sistemas da adquirente.
A mescla cultural	existe convivência de culturas sem dominância de uma delas, com moderado grau de mudança tanto para a empresa adquirida quanto para a empresa adquirente. Os parceiros procuram fundir as empresas, absorvendo características de ambas e preservando o que cada uma tem de melhor. Apesar de ser idealizada como a alternativa preferível de integração cultural, é preciso enfatizar que o custo de coordenação é muito grande, envolvendo maiores riscos e exigindo mais tempo.
Pluralidade cultural	ocorre quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida. É caracterizada pela convivência de diferentes culturas, sendo vista como uma fase transitória, mesmo que não seja rápida. Ao longo do tempo, as características da empresa compradora tendem a interferir nos processos da empresa adquirida. Esse movimento é impulsionado, na maioria das vezes, pela introdução de novos métodos de trabalho e de sistemas de acompanhamento e controle adotados pelas adquirentes.

Fonte: Adaptado de Barros (2003) e Tanure (2004)

ANEXO 4. TÊS CASOS DE FRACASSO EM NEGÓCIOS DE F&A

Daimler-Chrysler	As diferenças nas culturas corporativas das duas empresas que resultaram na incapacidade de realizar a maior parte das sinergias projetadas. A Chrysler incentivava a criatividade, a adaptabilidade, a eficiência e a tomada de decisão descentralizada. Em contraste, a Daimler-Benz valorizava a hierarquia, o planejamento detalhado e a centralização da tomada de decisão. Em 2007, menos de dez anos após a fusão, Daimler-Benz vendeu a Chrysler para outra firma por muito pouco dinheiro.
Sprint-Nextel	A Nextel tinha uma cultura informal, agressiva, empreendedora e centrada no cliente que valorizava a flexibilidade e a capacidade de responder rapidamente às mudanças do mercado. Em contraste, Sprint tinha uma cultura formal e burocrática de cima para baixo, baseada em números. Estas culturas, nitidamente diferentes, levaram à desconfiança e a confrontos, desde as tecnologias de telecomunicações até à estratégia de publicidade. No final de 2010, a Sprint anunciou que fecharia totalmente rede Nextel em meados de 2013.
HP-Compaq	As empresas em 2001 assinaram um acordo de fusão para criar uma tecnologia global líder de vendas de 87 bilhões de dólares. A fusão traria benefícios estratégicos claros, pois combinava organizações complementares e em termos de produtos. A HP estava muito focada na inovação e nos produtos com margem mais elevada. Em contraste, a Compaq tinha uma base de margem baixa. Enquanto a cultura da HP era baseada no consenso, a Compaq concentrava-se em decisões rápidas. as sinergias esperadas não se materializaram conforme esperado.

ANEXO 5. CRONOGRAMA

Processo de Integração Cultural Pós-Aquisição ISA/Anova: Um Guia de Boas Práticas

2019	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	2020	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	2021
ANNOUNCE	Comunicações																				
	Definir Objetivos (rev, produtos, pessoas)																				
	Estabelecer Objetivos																				
	Definir a Organização																				
	Posicionamento do Mercado																				
GETTING START	Integração, Pré-Plano e abordagem																				
	Estabelecer Equipa de Integração																				
	Troca de Processos																				
	Benefícios/ Compensação																				
	Comunicação Trimestral																				
	Orientação do Produto																				
	Plano de Receitas																				
	Estratégia de Vendas																				
	Estratégia de Serviços																				
	Reorganização estrutura/equipa																				
LEVERAGING ANOVA	Planejamento de Fabrico/produção																				
	Universidade da ANOVA																				
ONWARD																					
Notes		a) Quarterly b) Weekly c) Monthly																			

ANEXO 6. QUADRO RESUMO 4 ESTUDOS DE CASO (CAO E LI, 2010)

Resumo estudos de caso Volvo Carrus e Ford

Caso	Como surgem as diferenças culturais no F&As durante o processo de integração?	Distância Cultural	As diferenças culturais têm impacto no resultado do negócio?
Volvo- Carrus	Nível Nacional: -Individualismo (Suécia e Finlândia); -Distância de baixa potência (Suécia e Finlândia); -Feminismo (Suécia) e masculinidade (Finlândia); -Baixa incerteza, evitável (Suécia) e elevada incerteza (Finlândia); -Diferença linguística. Nível Organizacional: -Paradigma; -Estrutura Organizacional; -Estrutura de Poder; -Rotinas; -Atmosfera de Trabalho. Nível Pessoal: -Sentimento de incerteza; -Problemas de Interação; -Falta de Comunicação; -Perda de energia.	Distância cultural relativamente pequena.	Assimilação -Força de restrição fraca da diferenciação cultural; -Fortes forças da integração organizacional. A integração bem-sucedida após três anos de aquisição em termos do desempenho financeiro positivo do Carrus.
Volvo- Ford	Nível Nacional: -Individualismo (Suécia e EUA); -Distância de baixa potência (Suécia) e distância de alta potência (EUA); -Feminismo (Suécia) e masculinidade (EUA); -Baixa incerteza (Suécia) e alta incerteza (EUA); -Diferença Linguística. Nível Organizacional -Paradigma; -Estrutura Organizacional; -Rotinas; -Rituais; -Sistemas de Controlo. Nível pessoal -Teoria da Identidade Social; -Sentimento de Incerteza; -Ansiedades culturais; -Ênfase no controlo da gestão; -Não é de confiança; -Não ser tratado igualmente; -Foco no desempenho financeiro da equipa curta.	Distância cultural relativamente grande.	Assimilação -Forças de restrição fracas da diferenciação cultural; -Forças fortes da integração organizacional. A integração sucessiva após sete anos do anúncio de aquisição em termos de marketing e vendas de tecnologia.

Fonte: Elaboração própria a partir de Cao Vu e Li Rusi (2010)

Projeto de Intervenção no processo de aquisição ISA/Anova: proposta de um guia de Boas-Práticas de Integração Cultural

Resumo estudos de caso Telia/Telenor e Pharmacia/ Upjohn

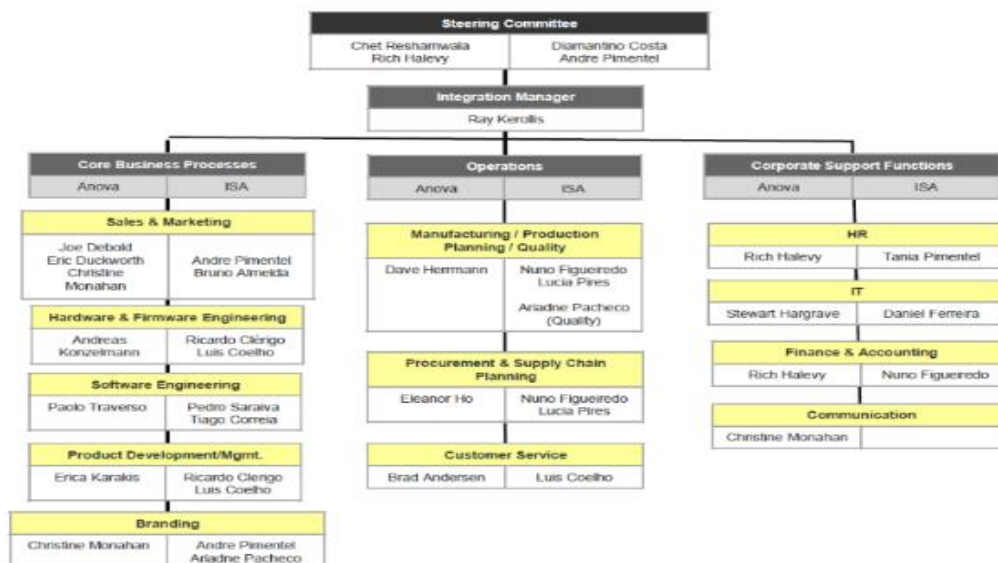
Caso	Como surgem as diferenças culturais no F&As durante o processo de integração?	Distância Cultural	As diferenças culturais têm impacto no resultado do negócio?
Telia- Telenor	Nível Nacional: -Individualismo (Suécia e Noruega); -Distância de baixa potência (Suécia e Noruega); -Feminismo (Suécia e Noruega); -Baixa incerteza evitável (Suécia) e elevada incerteza evitável (Noruega); -História; -Línguas Semelhantes. Nível Organizacional: -Estratégia Corporativa; -Símbolos; -Estrutura organizacional; -Estrutura de poder; -Rotinas; -Rituais. Nível Pessoal: -Perda de Confiança; -Sentimento de incerteza; -Emoções Negativas; -Sentimento nacionalista de percepção pessoal.	Distância cultural relativamente pequena.	Separação -Forte restrição da diferenciação cultural; -Força motriz fraca da integração organizacional. A integração falhada após dois meses do anúncio de fusão do negócio interrompido e separado.
Pharmacia- Upjohn	Nível Nacional: -Individualismo (Suécia e EUA); -Distância de baixa potência (Suécia) Distância de alta potência (EUA); -Feminismo (Suécia) e Masculinidade (EUA); -Baixa incerteza evitável (Suécia) e alta incerteza evitável (EUA); Diferenças linguísticas. Nível Organizacional: -Estrutura organizacional; -Estrutura de poder; -Rotinas; -Rituais; -Atmosfera de trabalho. Nível Pessoal: -Sentimento de incerteza; -Falta de interação eficaz; -Teoria de identidade social.	Distância cultural relativamente pequena..	Tensão Cultural -Forte força de restrição da diferenciação cultural; -Forte força de integração organizacional. A integração falhada do anúncio da fusão à demissão do CEO Zabriskie em termos do fraco desempenho financeiro.

Fonte: Elaboração própria a partir de Cao Vu e Li Rusi (2010)

ANEXO 7. PROPOSTA DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

- “Department Summit” – reunião entre as diferentes equipas das diferentes localizações num só espaço para se conhecerem, para haver formação interna sobre a empresa e para serem traçados planos e objetivos comuns para o departamento (anual).
- Viagens mais frequentes para que membros das equipas possam estar mais tempo em contacto. Deve haver partilha de conhecimento e para que as equipas consigam criar dinâmica culturais é proporcionar viagens entre membros das equipas, para estarem juntos e poderem-se conhecer pessoalmente e os escritórios.
- *One on one* – reuniões entre o colaborador/manager onde há oportunidade de para esclarecimento de dúvidas e reformularem ou reajustarem objetivos. Dando assim, oportunidade de individualmente haver envolvimento e comprometimento para com as decisões tomadas.

ANEXO 8. EQUIPA DE COLABORAÇÃO



ANEXO 9. PROPOSTA DETALHADA DE INICIATIVAS RH

- Workshop Valores Anova. Conforme evidenciado em Raitis (2018) e de acordo com um inquérito efetuados aos colaboradores em 2015, as percepções dos funcionários sobre os workshops relativamente aos valores foram positivas. O workshop e o envolvimento dos funcionários fizeram diminuir os sentimentos de insegurança e de medo. Os funcionários sentiram-se mais seguros porque ao organizar o workshop, a empresa mostrou que realmente se importava e apreciava seus funcionários. Este workshop deve ser dado quando uma empresa é adquirida e sempre que houver um processo de onboarding.
- Formação ao Formadores de workshop/Trainers (Formadores internos): aprender e compreender os valores; coordenar o grupo e cumprir agenda; permitir partilhas e desacordos e contruir uma atmosfera de partilha); Deve haver um grupo de líderes com esta formação.
- Pensar e preparar um Kit de boas-vindas Anova (para ser entregue a todos os colaboradores do grupo e para serem entregue em futuras contratações e aquisições) (janeiro 2020).
- Promover outros canais de forma a potenciar a comunicação aberta a todos os colaboradores: Anova Listens", a linha direta / ponto de ética / webportal; Life Anova (abril 2020).
- Formação aos líderes. O papel dos gestores e dos líderes é fundamental no processo das aquisições, porque é através deles que vinculam as informações e é através deles que as sinergias são contruídas, uma vez que eles são agentes da mudança (Teerikangas et al., 2011. Assim, é importante formar estes agentes de forma a que consigam agir e transmitir as mudanças de forma assertiva, cooperativa e focada nos objetivos delineados.
- Elaborar de raiz um manual de acolhimento para Anova (Handbook), tendo em consideração os manuais existentes da DataOnline, Wikon, WESROC, iTank e ISA (julho 2020). Este manual tem como objectivo não só apresentar aos colaboradores a missão, a visão, os valores, o organograma, as rotinas, os padrões de comportamento e várias outras informações, como também irá favorecer integração na cultura organizacional.
- Preparar um guião e começar as entrevistas aos colaboradores – “Get to Know you”;

- Apresentar e instituir a visão, a missão e os valores da Anova, à população dos colaboradores:

- novos colaboradores (na fase de integração);
- colaboradores existentes através de cartazes nos escritórios, ações de informação e introdução dos valores na avaliação de desempenho (nos 3 meses após aquisição);

- Propor um conjunto de compensações e benefícios unificados para todo o grupo (2º semestre de 2020);

- Implementar o conjunto de benefícios/Compensações;

- Executar um plano comum/global de vendas (SIP);

- Branding dos escritórios. De acordo com a marca Anova, efetuar as mudanças nos escritórios (exemplo logotipos na entrada e dentro do edifício; colocar imagens/quadros com a marca da Anova). Desta forma, os colaboradores vão cada vez mais deixar de pensar na marca antiga e vão passar a associar cada vez mais a marca Anova à empresa para quem estão a cooperar (Tarba et al. (2019).

- Propor e instituir um único modelo e processo de avaliação de desempenho com critérios SMART (2º semestre de 2020);

ANEXO 10 – PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Employee Engagement Survey

Employee Engagement is defined as "the extent to which employees feel passionate about their jobs, are committed to the organization and put discretionary effort into their work". It is believed that a highly engaged workforce drives higher performance. In an effort to understand our global involvement and commitment, we are asking for your candid feedback to the following survey.

All responses will be kept in confidence. Your feedback will help determine new and different offerings as we continue to grow as oneAnova.

Thank you in advance for taking the time to complete the following questions.

The People & Culture Team

ANOVA

Motivation

The following statements are related to what you feel when you are working at the company. Please read each sentence carefully and indicate how you feel about your work.

(1) Never; (2) Few times; (3) Sometimes; (4) Often; (5) Always

The work I do has a lot of meaning for me.

Time flies when I'm at work.

I feel strong and vigorous in my work.

I'm an enthusiastic person about my job.

When I work I forget everything around me.

My work inspires me.

When I wake up in the morning, I want to go to work.

I am proud of my work.

I feel immersed in my work.

I can work for long periods of time.

I think my job is a constant challenge.

I can work under pressure and overcome stressful situations.

In my work I am always persevering, even if things are not going well for me.

I'm able to respond to the demands of my work.

Degree of Satisfaction

Being 1- Very Little Satisfied and 5 - Very Satisfied

Wage/Salary

Benefits

Degree of satisfaction with ANOVA

Degree of satisfaction with ANOVA culture

Ability to influence decisions that affect your role / work.

Relationship with customers.

Opportunity to work on challenging projects.

Processes and procedures that facilitate the performance of your work.

Knowledge of what is expected of you (your goals).

Your department teamwork.

Your satisfaction with your role.

Your ability to influence the success of ANOVA on a daily basis.

Load / amount of work.

Communication with your Head.

Communication with other ANOVA teams.

Tools and procedures used in communication.

Management skills of your Manager.

Leadership capacity of your boss.

Relationship with your boss.

Relationship with your colleagues.

Recognition from your boss.

Knowledge sharing.

Career development opportunities.

Support from your boss in the development of your career.

Planning, Organization and Work.

Access to training

What matter the most for employees

Order the following aspects in order of importance (1 to 10)

Have a salary and perks (mobile phone; car; health insurance ...).

Clearly understand my role and contribution to ANOVA's objectives and strategies.

Have a comfortable working environment.

Balance between professional and personal life.

Having a job that challenges me constantly.

Internal communication.

Safety at work.

Good work relationships with colleagues.

Quality of Management and Leadership of ANOVA

Have the opportunity for career development or a Career Plan;

Your ability to influence the success of Anova on a daily basis.

Workload / amount of work

Communication with your direct supervisor

Communication with other Anova teams

Communication tools (Teams, Aha, etc.)

Management and Leadership skills of your Manager

Recognition from your Manager

Relationship with your Manager

Relationship with your colleagues

ANEXO 11 - INTERNATIONAL LPG&COLF SALES SUMMIT

