

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

IAGO RISSATO FERREIRA VIANNA

Interação entre Cultura Organizacional e Aquisições: um estudo de caso em uma
empresa de tecnologia.

São Carlos

2021

IAGO RISSATO FERREIRA VIANNA

**Interação entre Cultura Organizacional e Aquisições: um estudo de caso em uma
empresa de tecnologia.**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Associado Fernando César Almada Santos

VERSAO CORRIGIDA

São Carlos
2021

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

V617i Vianna, Iago Rissato Ferreira
 Interação entre Cultura Organizacional e
 Aquisições: um estudo de caso em uma empresa de
 tecnologia. / Iago Rissato Ferreira Vianna; orientador
 Fernando César Almada Santos. São Carlos, 2021.

Monografia (Graduação em Engenharia de
Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2021.

1. Fusão e Aquisição. 2. Cultura Organizacional.
3. Integração Cultural. I. Título.

Eduardo Graziosi Silva - CRB - 8/8907

FOLHA DE AVALIAÇÃO OU APROVAÇÃO

Candidato: Iago Rissato Ferreira Vianna
Título do TCC: Interação entre Cultura Organizacional e Aquisições: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia.
Data de defesa: 17/12/2021

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Fernando César Almada Santos (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Walther Azzolini Júnior	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Doutoranda Jéssica Syrio Callefí	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: Professor Associado Fernando César Almada Santos

AGRADECIMENTOS

A toda minha família que sempre me apoiou durante toda minha trajetória e sempre fez o melhor por mim.

A minha namorada Gabriela por todo amor e companheirismo durante os últimos anos.

Aos queridos irmãos da república Bob Nelson que foi minha casa e minha segunda família durante todos os anos em São Carlos.

A meus amigos André, Eduardo, Felipe e Pedro pela amizade e histórias que cultivamos durante os anos.

Ao professor Almada por todo o auxílio prestado na escrita deste TCC.

RESUMO

VIANNA, I. R. F. **Interação entre Cultura Organizacional e Aquisições:** um estudo de caso em uma empresa de tecnologia. 2021. 64 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2021.

No contexto econômico mundial dos dias atuais, os processos de fusões e aquisições são cada vez mais importantes e estão em uma crescente de volume, tanto em nível internacional como nacional. Muitos desses processos, entretanto, vêm a fracassar ou serem anulados, muitas vezes relacionados a fatores como a integração cultural entre as empresas envolvidas. Este trabalho de conclusão de curso visa validar o processo de integração cultural entre empresas sob a ótica da cultura nacional de seu país de origem, dimensionada nas teses de Hofstede. Utilizando-se de um estudo de caso de uma aquisição entre empresas de tecnologia, voltadas para o mercado de *smartphones* e serviços, o trabalho procura discutir as diferentes abordagens levadas pelas empresas durante o processo desde seu surgimento até sua anulação. Conclui-se ao final que há uma forte divergência cultural entre os países em que as empresas estão inseridas e que apesar de esse fator não ser o principal resultante na anulação da aquisição, ele deve ser considerado um importante fator a ser notado por ambas as partes em durante o processo de aquisição ou fusão.

Palavras-chave: Fusão e Aquisição, Cultura Organizacional, Integração Cultural.

ABSTRACT

VIANNA, I. R. F. **Interaction between Organizational Culture and Acquisitions:** a case study in a technology company. 2021. 64 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2021.

In today's world economic context, mergers and acquisitions processes are increasingly important and are increasing in volume, both internationally and nationally. Many of these processes, however, come to fail or be canceled, often related to factors such as cultural integration between the companies involved. This course conclusion work aims to validate the process of cultural integration between companies from the perspective of the national culture of their country of origin, dimensioned in Hofstede's theses. Using a case study of an acquisition between technology companies, focused on the smartphone and services market, the work seeks to discuss the different approaches taken by companies during the process from its emergence to its cancellation. It is concluded at the end that there is a strong cultural divergence between the countries in which the companies are located and that although this factor is not the main one resulting in the cancellation of the acquisition, it should be considered an important factor to be noticed by both parties during the acquisition or merger process.

Keywords: Merger and Acquisition, Organizational Culture, Cultural Integration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Número de operações de F&A realizadas por ano no 1 semestres	18
Figura 2 - Quantidade de F&A em comparação com o valor da operação	19
Figura 3 - Intersecções entre a teoria da cultura e a teoria das organizações	29
Figura 4 - Etapas do Processo de F&A	37
Figura 5 - Linha do Tempo da Nokia	43
Figura 6 - Margem de Lucro Operacional	48
Figura 7 - Valor de Mercado (Bilhões de Dólares)	49
Figura 8 - Comparação entre Finlândia e Estados Unidos segundo dimensões culturais de Hofstede	51
Figura 9 - Participação da Nokia no PIB da Finlândia	55
Figura 10 - Resultado Líquido da Nokia no período da Aquisição	57
Figura 11 - Resultado Líquido da Microsoft no período da aquisição	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre sociedades com Alta <i>versus</i> Baixa distância do poder	30
Quadro 2 - Diferenças entre sociedades com postura Individualista <i>versus</i> Coletivismo	32
Quadro 3 - Diferenças entre sociedades Masculinas e Femininas	33
Quadro 4 - Diferenças entre culturas com Baixa Aversão à Incerteza e Alta Aversão à Incerteza	34
Quadro 5- Diferenças entre culturas com orientação a curto prazo, orientação a longo prazo	35
Quadro 6 - Diferenças entre cultura Indulgentes <i>versus</i> Restritiva	36
Quadro 7 – Relação entre os Modelos de Integração Cultural e os níveis das Dimensões Culturais de Hofstede	39
Quadro 8 - Histórico de Aquisições da Microsoft	46
Quadro 9 - Principais Eventos da Aquisição em Ordem Cronológica	49
Quadro 10 - Diferenças em Individualismo <i>versus</i> Coletivismo para Nokia e Microsoft	55
Quadro 11 - Unidades de Negócio da Nokia no período da aquisição	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG	–	Boston Consulting Group
CEO	–	<i>Chief Executive Officer</i>
D&C	–	Dispositivos e Consumidores
D&S	–	Dispositivos e Serviços
EUA	–	Estados Unidos da América
F&A	–	Fusões e Aquisições
P&D	–	Pesquisa e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Contextualização.....	17
1.2 Objetivo.....	18
1.3 Justificativa.....	19
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	21
2.1 Fusões e Aquisições.....	21
2.2 Cultura.....	24
2.2.1 Cultura Organizacional.....	26
2.3 Dimensões Culturais de Hofstede.....	29
2.3.1 Alta <i>versus</i> Baixa Distância do Poder.....	30
2.3.2 Individualismo <i>versus</i> Coletivismo.....	31
2.3.3 Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade.....	33
2.3.4 Alta <i>versus</i> Baixa Aversão à Incerteza.....	34
2.3.5 Orientação de Longo Prazo <i>versus</i> Orientação de Curto Prazo.....	35
2.3.6 Indulgência <i>versus</i> Restrição.....	36
2.4 Interfaces entre o desempenho de Fusão e Aquisição (F&A) , a Integração da Cultura Organizacional e as Dimensões Culturais de Hofstede.....	37
2.4.1 Desempenho de F&A e a Integração da Cultura Organizacional.....	37
2.4.2 Integração da Cultura Organizacional e as Dimensões Culturais de Hofstede.....	38
3 MÉTODOS DE PESQUISA.....	40
3.1 Métodos de Coleta de Dados.....	40
3.2 Limitações.....	40
4 ESTUDO DE CASO.....	42
4.1 Contexto	42
4.1.1 Nokia	42
4.1.2 Segmentos Operacionais da Nokia	43
4.1.3 Nokia Bell Labs.....	44

	16
4.1.4 Microsoft	45
4.1.5 Segmentos Operacionais da Microsoft.....	46
4.2 Contexto da Aquisição.....	47
4.2.1 Cronologia dos principais eventos da aquisição.....	49
4.3 A integração cultural entre Microsoft e Nokia.....	50
4.3.1 As dimensões culturais de Hofstede nos Estados Unidos e Finlândia	50
4.3.2 Facetas do processo de aquisição	54
4.4 Resultados e Conclusões	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS.....	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As fusões e aquisições apresentam a partir dos anos 1990 um crescente papel na economia mundial, e em particular na economia brasileira. De acordo com Rossetti (2001), essas transações se intensificaram em função da redução das barreiras de entrada ao capital externo, da inserção do país no mercado global, do fim dos monopólios e das reservas de mercado e da modernização institucional.

Segundo Cano (2002, p. 26-27):

A fusão é considerada como uma operação em que os ativos das empresas envolvidas se dissolvem para compor nova empresa, desaparecendo as antigas. Na aquisição, os ativos da adquirida se incorporam aos ativos da adquirente, desaparecendo apenas a primeira.

Diferentes fatores podem levar uma empresa a realizar uma fusão ou aquisição (F&A assim por diante). Muitos processos de F&A podem ser explicados não apenas por razões práticas e objetivas, mas também por interesses pessoais dos executivos ou pela tendência que as empresas têm de seguir umas às outras (WOOD JUNIOR; VASCONCELOS; CALDAS, 2004).

Segundo Rossetti (2001), os principais fatores são majoritariamente o ganho de *market share* (participação no mercado), a expansão do alcance das operações e o crescimento em escala. Já Barros *et alli* (2003) afirmam que a literatura sobre F&A aponta dois motivos para a compra de empresas: maximização do valor da empresa, por meio de sinergias, economias de escala e/ou transferências de conhecimento; e motivações do corpo diretivo, baseadas no aumento do market share, no prestígio da direção e na redução do nível de incerteza. Nota-se na literatura, uma convergência a respeito dos principais motivadores para F&A com múltiplos níveis de abrangência e detalhes.

De acordo com um estudo elaborado pela KPMG (2021), o Brasil registrou 375 operações de fusões e aquisições nos primeiros três meses de 2021 (Figura 1). A maioria delas, totalizando 244 transações, aconteceu entre empresas brasileiras. Esse resultado faz com que o primeiro trimestre de 2021 seja o recordista em fusões e aquisições nos últimos 20 anos.

No entanto, mesmo com um ritmo elevado de F&A no Brasil, sendo o crescimento do número de casos um padrão nos últimos anos, há uma alta taxa de insucesso deste processo. Segundo Barros (2003), a taxa de sucesso das transações é baixa e um dos principais fatores do fracasso consiste na falha de integração cultural entre as duas ou mais culturas distintas entre a empresa adquirente e a adquirida.

Figura 1- Número de operações de F&A realizadas por ano no 1º semestres



Fonte: KPMG (2021)

1.2 Objetivo

O objetivo deste trabalho é aferir o impacto da integração de fatores culturais - utilizando-se de parâmetros como os valores das culturas organizacionais e as dimensões culturais de Hofstede no processo de aquisição de uma empresa Finlandesa por uma empresa Estadunidense, que não se sustentou ao longo dos anos. Para que tal análise seja feita, o trabalho deverá abordar alguns pontos, sendo eles:

- Revisão bibliográfica sobre F&A;
- Revisão bibliográfica sobre Cultura Organizacional;
- Revisão bibliográfica sobre dimensões culturais de Hofstede;
- Interface entre o desempenho de F&A e a integração da cultura organizacional;
- Interface entre a integração da cultura organizacional e as dimensões de Hofstede;

- Estudo de caso do processo de Aquisição de empresas com nacionalidades culturais divergentes.

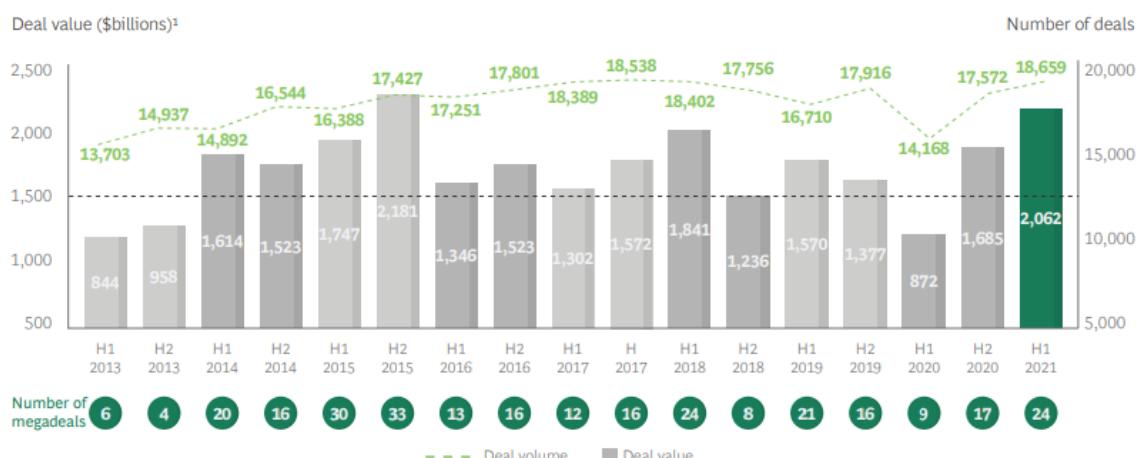
É esperado que ao final do trabalho, possa-se obter uma visão que entenda a importância da Integração da Cultura Organizacional em Aquisições, de acordo com a literatura e as especificidades do caso escolhido e que também se avalie as divergências e convergências do tema.

1.3 Justificativa

Segundo a consultoria BCG (2021), em Março de 2020, a atividade de F&A teve uma redução no ritmo devido a pandemia de COVID-19 que se espalhou pelo mundo. A súbita crise de saúde global causou um choque econômico sem precedentes. Mas, embora a crise de saúde tenha persistido, o impacto na negociação foi temporário. Os tomadores de decisões corporativas, investidores e negociadores se ajustaram rapidamente, permitindo que a atividade de F&A se recuperasse fortemente. A atividade de F&A cresceu rapidamente em 2021, em níveis comparáveis ao frenesi de 2007.

Os valores de negócio no primeiro semestre deste ano foram 22% maiores do que no segundo semestre de 2020 e um surpreendente 136% maior do que no primeiro semestre do ano passado. O volume de negócios aumentou 6% em comparação com o segundo semestre de 2020 e em 32% em comparação com o primeiro semestre (BCG, 2021).

Figura 2 - Quantidade de F&A em comparação com o valor da operação.



Fonte: BCG, 2021.

Segundo a consultoria Bain & Co. (2021) foi analisado que algumas das razões mais comuns para o fracasso dos processos de F&A são:

- ignorar sinais de alerta críticos na diligência, geralmente elementos culturais ou operacionais; e
- integrar e “sufocar” as capacidades do alvo, minando sua cultura ou impulsionando a saída de talentos.

Portanto, o objetivo deste trabalho é justificado pelos pontos levantados, tornando-se evidente a relevância dos processos de F&A para a economia atual e o impacto que a integração da cultura organizacional possui em tais processos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Fusões e Aquisições

Segundo Triches (1996, p. 15):

A fusão ou consolidação caracteriza-se pela forma ou pelo método que conjunto de empresas escolhe para a organização de uma nova entidade, muitas vezes com nova denominação e administração constituída segundo a proporção dos bens patrimoniais reunidos ou fundidos, com o objetivo de multiplicar sua capacidade de produção de comercialização e de influência sobre o mercado consumidor. A aquisição ocorre quando uma empresa ou um grupo de investidores adquire, total ou parcialmente, o patrimônio ou o controle acionário de uma outra empresa.

Para Gitman (1997) *apud* Matias e Pasin (2001, p. 5):

Uma fusão ocorre quando duas ou mais empresas são combinadas e a empresa resultante mantém a identidade de uma delas, já uma aquisição ocorre quando há a compra de número suficiente de participações de ações, compra essa que pode ser amigável ou hostil.

Podendo, ainda, uma aquisição tornar-se incorporação caso haja a extinção de uma ou mais empresas de um mesmo conglomerado, com a perda total de suas identidades jurídicas (TRICHES, 1996).

De acordo com a Lei Federal nº 6404/76, Art. 228, Fusão pode ser definida como: “operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar uma sociedade nova que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”.

Segundo o artigo 227 da mesma Lei, Aquisição pode ser definida como “operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações”.

Apesar da divergência entre o ponto de vista jurídico previsto na lei brasileira e o ponto de vista dos autores citados acima a respeito dos conceitos que envolvem os processos de F&A, ambas concepções convergem que as fusões são caracterizadas pela combinação de duas empresas que se unem formando apenas uma com proporções maiores dando origem a uma nova empresa. Ao ponto que nas aquisições, a empresa adquirida deixa de existir e é incorporada pela empresa adquirente que passa a ter controle total e responder pelas

obrigações e direitos da empresa adquirida. Dado os fatos levantados, este trabalho irá focar no conceito descrito segundo os autores do universo das finanças.

É de grande importância ressaltar que os processos de F&A não são os únicos tipos de associação entre duas ou mais empresas, Triches (1996) descreve as seguintes definições:

1. A *joint venture* possui duração indeterminada e visa explorar oportunidades de negócio sem que nenhuma empresa perca sua personalidade jurídica;
2. O consórcio possui duração definida e visa somar esforços para a criação de obras ou produtos altamente complexos;
3. A fusão ou consolidação visa multiplicar a capacidade de produção, de comercialização e de influência sobre o mercado, caracterizando-se pela forma que as empresas optam para a organização de uma nova entidade; e
4. Aliança estratégica, segundo Lazo (1992), são associações entre várias empresas concorrentes, ou potencialmente concorrentes, que decidem juntar esforços para levar adiante um projeto ou uma atividade específica (LAZO, 1992 apud TRICHES, 1996).

Dados os diferentes tipos de associações que podem ser feitas entre empresas, existem uma série de motivos pelos quais as empresas buscam realizar um processo de F&A. De acordo com Suen e Kimura (1997), os motivos podem ser agrupados em três grandes contextos pelos quais empresas buscam F&A: sinergia, crescimento e diversificação, e aumento de capacidades.

Especificando e detalhando os grupos:

1. Crescimento e Diversificação: o crescimento rápido, quer em tamanho ou na participação de mercado, ou mesmo na diversificação do âmbito dos produtos da empresa pode ser alcançado por meio de F&A. Através desta estratégia, diversas barreiras de entrada mercadológicas e até mesmo culturais, podem ser agilmente transpostas, possibilitando rápido acesso a mercados. Adicionalmente, a possibilidade de diversificação embute uma diminuição inerente do risco global ao qual a empresa fica exposta (SUEN; KIMURA, 1997);
2. Sinergia: as sinergias são caracterizadas pelas economias de escala resultantes da redução de custos indiretos das empresas fusionadas (SUEN; KIMURA, 1997); e

3. Aumento de Capacidades: muitas vezes, empresas combinam-se para aumentar sua capacidade administrativa, financeira e tecnológica (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995 *apud* SUEN; KIMURA, 1997, p. 10).

As formas mais importantes que o processo de F&A pode assumir, segundo Brealey e Myers (1995 *apud* SUEN; KIMURA; 1997, p.57), são: Fusão Vertical, Fusão Horizontal e Conglomerado.

A Fusão Vertical ocorre a partir da união entre empresas que fazem parte da mesma cadeia produtiva podendo ser para cima em direção aos fornecedores ou para baixo em direção aos distribuidores. Ela pode ser progressiva quando uma empresa adquire outra que consome seus produtos ou regressiva quando a adquirida é fornecedora da adquirente (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995 *apud* CAIXETA, 2010).

A Fusão Horizontal ocorre quando empresas do mesmo ramo de atividade, no geral, concorrentes se unem. O objetivo principal é a expansão das atividades da empresa e a integração ocorre porque ambas as empresas já entendem aquele ramo de atividade. Dessa forma, o resultado esperado é um aumento do poder de mercado ao explorar sinergias em receitas e custos (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995 *apud* CAIXETA, 2010).

A Fusão por Conglomerado ocorre quando empresas de ramos de atividade distintos e sem relação se unem com o objetivo de diversificar investimento para assim diminuir riscos e aproveitar oportunidades de investimento. Esses processos de F&A não têm se mostrado promissores por conta da complexa tarefa de administrar negócios diversificados (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995 *apud* CAIXETA, 2010, p.4).

Todavia, alguns autores também descrevem uma outra categoria, sendo as Aquisições Congêneres, conceituada por Corbari, Huppes e Pacheco (2007) que pode ser definida como a fusão de empresas com produtos ou serviços não similares que apresentam algum tipo de sinergia, possui como objetivos a diminuição dos custos de distribuição, a diversificação do risco, adquirir rapidamente o *know-how* no setor, ampliar a linha de produtos ou entrar em novos mercados.

Prosseguindo, segundo Tanure e Cançado (2005), na grande maioria das operações de F&A, têm-se três etapas presentes: *Due Diligence*; Negociação; e Integração.

No entanto, as autoras reconhecem a existência, em algumas poucas ocasiões, do estágio denominado escolha reversa. Na escolha reversa, presente em pouquíssimas

operações, a fase é caracterizada pelo fato de o vendedor selecionar o seu respectivo comprador. Devido ao seu baixo grau de incidência na prática e consequentemente baixo valor para este trabalho, a escolha reversa não será detalhada a seguir.

A etapa de *Due Diligence*, trata-se do início do processo de aquisição, podendo ou não ser realizada sigilosamente, através de levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida, com o intuito de avaliar a viabilidade da aquisição. Comumente os principais aspectos analisados nessa etapa são os fatores financeiros associados aos valores relativos a taxas, impostos e questões legais que podem influenciar na estruturação da transação. Vale ressaltar também que devido a falta de diferentes visões dos envolvidos nesta etapa, alguns aspectos importantes da operação, como a qualidade dos recursos humanos, as particularidades da cultura não recebem atenção na mesma quantidade quanto a avaliação de posição de mercado e capacidade operacional. Segundo pesquisa realizada nos Estados Unidos, a área de recursos humanos participou apenas após o processo de negociação concluído em 80% dos casos (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007 *apud* CAIXETA, 2010).

A negociação é uma etapa duradoura e bastante complexa, sendo o momento em que o empresário irá avaliar detalhadamente a empresa negociada e comparar com outras empresas do mesmo ramo de atividade que já foram negociadas. Um dos principais desafios das aquisições é imprimir agilidade aos processos de negociação. De acordo com pesquisa realizada com grandes empresas brasileiras, o tempo médio de negociação durou 9 meses (BARROS; SOUZA; STEUER, 2003 *apud* CAIXETA, 2010). Tendo-se uma definição prévia da estratégia a ser seguida durante a negociação e a depender da qualidade das informações levantadas na etapa de *due diligence*, é possível reduzir o tempo de negociação e avançar a próxima etapa.

Segundo Tanure e Cançado (2005), a fase de integração é fundamental para o processo de aquisição. Nesta etapa, são comumente envolvidas diversas diferenças culturais, e por isso ela deve sermeticulosamente planejada. O aspecto cultural será abordado a seguir.

2.2 Cultura

Definir o que é cultura é uma tarefa de alta complexidade. A palavra evoca interesses multidisciplinares, sendo estudada em áreas como sociologia, antropologia, história,

comunicação, administração, economia, entre outras. E para cada uma dessas áreas, a cultura é trabalhada e enxergada a partir de diferentes enfoques e usos.

Segundo Williams (2007, p.117), parte desta complexa distinção semântica se deve ao próprio desenvolvimento histórico do termo. A palavra cultura vem da raiz semântica *colore*, que originou o termo em latim cultura, de significados diversos como habitar, cultivar, proteger, honrar com veneração.

Partindo das múltiplas interpretações que a palavra cultura pode empregar, Canedo (2009) adota três concepções fundamentais para o entendimento:

1. Os modos de vida que caracterizam uma coletividade: A cultura é definida como um sistema de signos e significados criados pelos grupos sociais. Valoriza-se o patrimônio cultural imaterial, os modos de fazer, a tradição oral, a organização social de cada comunidade, os costumes, as crenças e as manifestações da cultura popular que remontam ao mito formador de cada grupo. Ela se produz através da interação social dos indivíduos, que elaboram seus modos de pensar e sentir, constroem seus valores, manejam suas identidades e diferenças e estabelecem suas rotinas (BOTELHO, 2001, p.2);
2. As obras e práticas da arte, da atividade intelectual e do entretenimento: é definida uma visão mais restrita da cultura, referindo-se às obras e práticas da arte, da atividade intelectual e do entretenimento, vistas sobretudo como atividade econômica. Essa dimensão não se dá no plano da vida cotidiana do indivíduo, mas sim em âmbito especializado, no circuito organizado. É uma produção elaborada com a intenção explícita de construir determinados sentidos e de alcançar algum tipo de público, através de meios específicos de expressão (BOTELHO, 2001, p.2);
3. O fator de desenvolvimento humano: Sob esta ótica, as atividades culturais são realizadas com intuições sócio-educativas diversos: para estimular atitudes críticas e o desejo de atuar politicamente; no apoio ao desenvolvimento cognitivo de portadores de necessidades especiais ou em atividades terapeutas para pessoas com problemas de saúde; como ferramenta do sistema educacional a fim de incitar o interesse dos alunos; no auxílio ao enfrentamento de problemas sociais, como os altos índices de violência, a depredação urbana, a ressocialização de presos ou de jovens infratores.

Para Hofstede (2001), a cultura é a programação mental coletiva que distingue membros de um grupo ou categoria de outro grupo. O autor também divide seu entendimento sobre o conceito em três concepções, sendo elas níveis de programação mental:

1. Universal que permeia toda espécie humana;
2. Coletiva que é compartilhada com pessoas de um mesmo grupo; e
3. Programação individual.

O primeiro nível contempla a biologia dos seres humanos e alguns comportamentos expressivos para a nossa espécie tais como as gargalhadas, os momentos de pranto, momentos de associação de pensamento e de comportamento agressivos (HOFSTEDE, 2001).

O segundo nível contempla a discussão de cultura como um tópico subjetivo, inclui a língua utilizada para se expressar, a forma como se constitui o relacionamento com as pessoas mais velhas, a distância física mantida das pessoas para se sentir bem e ainda a forma como algumas atividades humanas são percebidas, tais como: as refeições, as relações amorosas, entre outras, dessa forma cada grupo apresenta uma programação mental específica diferente de outro grupo (HOFSTEDE, 2001).

O terceiro é o nível de programação que diferencia e torna cada pessoa única. Mesmo gêmeos são diferentes e é por meio do terceiro nível que mesmo dentro de um grupo com a mesma programação mental coletiva existem comportamentos variados (HOFSTEDE, 2001).

Seguindo a linha do autor, este trabalho converge para o enfoque da cultura no que tange o ambiente das organizações, tratando-se a seguir sobre a cultura organizacional.

2.2.1 Cultura Organizacional

Os antropólogos Kroeber e Kluckhohn (1952) analisaram 164 definições para o conceito geral de cultural, sem entrar no âmbito das organizações. Utilizando-se da definição de que cultura consiste de modos padronizados de pensamento, sentimento e reação adquiridos e transmitidos principalmente por meio de símbolos, constituindo realizações distintivas de grupos humanos, incluindo seus artefatos. O núcleo da cultura consiste de ideias tradicionais, historicamente produzidas e selecionadas, e especialmente valores associados a tais ideias (KLUCKHOHN, 1951, p. 86). Os autores constataram as divergências conceituais desse tema tão amplo.

Para Harris e Ogbonna (1997), desde a afirmação de Kroeber e Kluckhohn (1952), mais pesquisadores passaram a propor suas próprias definições sobre cultura, a tal ponto que

agora é amplamente reconhecido que existem tantas definições quanto os chamados “especialistas” no assunto. No entanto, é possível propor que uma tendência é a polarização da definição de cultura organizacional, permitindo a identificação de duas categorias principais.

Primeiro, existem os estudos que definem a cultura em termos de sua utilidade como uma variável organizacional ou o propósito que serve para ajudar os membros da organização entenderem seu mundo social e lidarem com problemas de adaptação. Em segundo lugar, existem aqueles estudos que descrevem a cultura principalmente em termos de seu mérito como uma ferramenta de pesquisa social (HARRIS; OGBONNA, 1997, p.105).

Para Schein (1989), que exemplifica a primeira categoria citada por Harris e Ogbonna (1997), a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de aprendizados que um grupo desenvolveu ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, o que sustenta esses aprendizados é o fato deles terem funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos e posteriormente ensinados aos novos membros do grupo como a forma correta para se perceber, pensar, sentir e se comportar em relação aos problemas.

A cultura organizacional pode ser dividida em três níveis (SCHEIN, 1989 *apud* CRNKOVIC, 2003):

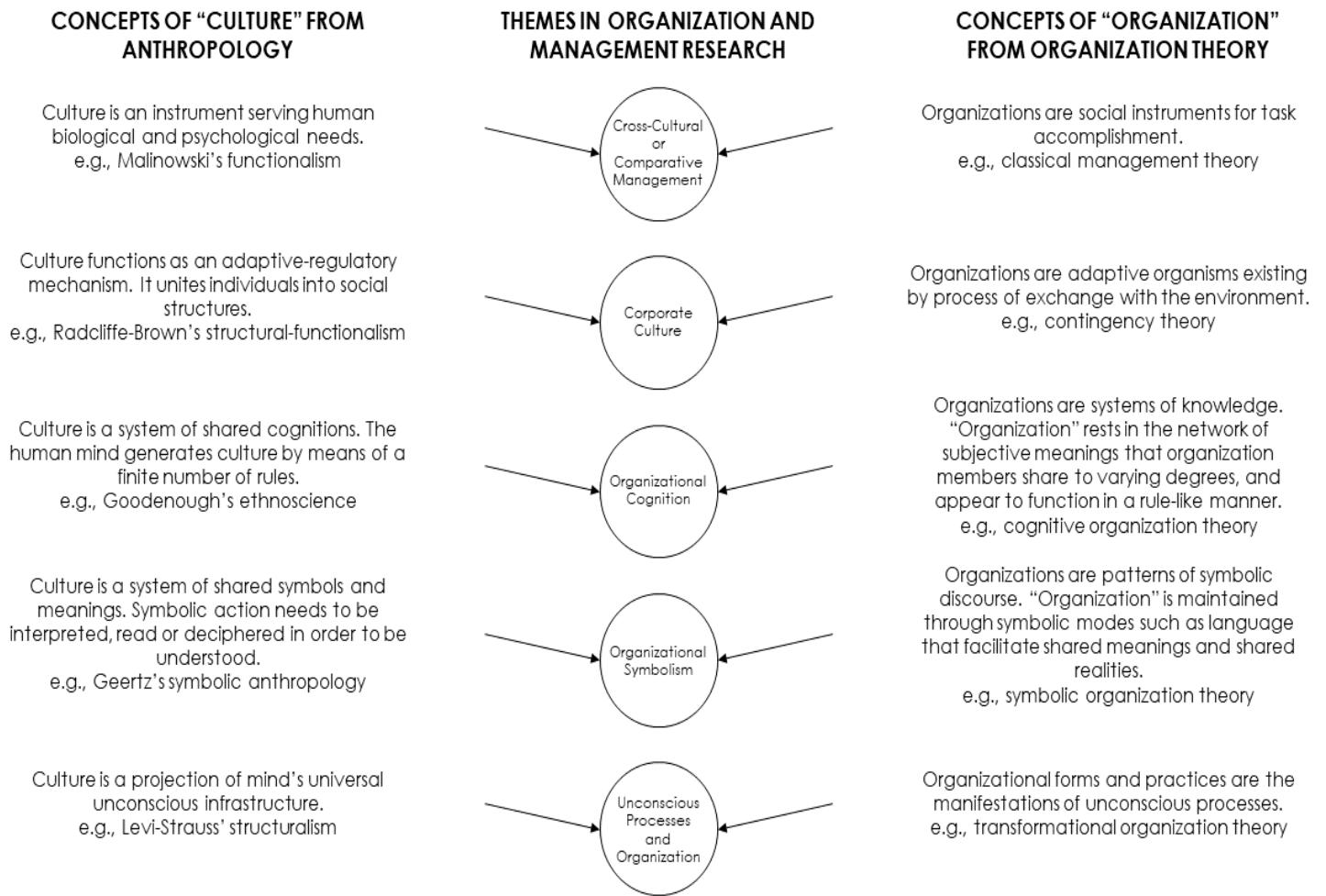
- O primeiro mais superficial abriga os artefatos e as manifestações comportamentais visíveis sublinham os pressupostos. Nesse nível, a cultura é visível porém há dificuldade para se entender os significados;
- O segundo nível tem maior credibilidade. Os valores encontrados a partir do questionamento do porquê as pessoas fazem o que fazem são manifestações da cultura, mas não são suas essências. A partir disso, inicia-se o processo de compreender as razões para determinados comportamentos; e
- O terceiro nível está nos seus pressupostos básicos que compõem a cultura organizacional. As formas de agir em diferentes áreas da organização, a forma de atender às exigências dos consumidores e do mercado e a importância de funções específicas na empresa são determinados a partir desses pressupostos.

Para Smircich (1983), que exemplifica a segunda categoria apontada por Harris e Ogbonna (1997), o conceito de cultura utilizado no contexto de organizações se relaciona com o conceito antropológico de cultura. Fleury (1987) destaca duas linhas principais categorizadas por Smircich (1983):

- A primeira linha concebe a cultura organizacional como uma metáfora, ou seja, algo que a organização é, sendo essa perspectiva chamada de idealismo cultural; e
- A segunda linha enxerga a cultura como uma variável, considerando-a como algo que a organização possui, ou seja, algo que pode ser medido e controlado, sendo uma abordagem representada pela escola funcionalista (SMIRCICH, 1983 *apud* FLEURY, 1987).

Smircich (1983) ainda nos mostra como se deu o início das pesquisas sobre cultura organizacional, ressaltando a relação entre os conceitos sobre organizações e os conceitos sobre cultura, como apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Intersecções entre a teoria da cultura e a teoria das organizações



Fonte: Adaptado de Smircich (1983, p.342).

2.3 Dimensões Culturais de Hofstede

As dimensões culturais definidas por Hofstede (1980) se originaram em uma *survey* realizada entre 1967 e 1973 na IBM e suas subsidiárias de diferentes países. Segundo Lacerda (2011), a pesquisa abrangeu 71 países e obteve ao todo 117 mil observações (questionários). A pesquisa buscou extrair os principais valores dos respondentes através de questões situacionais (HOFSTEDE; MCCRAE, 2004).

Com o objetivo de evitar que outros fatores tivessem interferência nos resultados da pesquisa, Hofstede separou o grupo de pessoas com base nos seguintes elementos: ocupação na empresa (cargo), nível de escolaridade, idade, e gênero, a fim de que cada agrupamento

tivesse como fator de análise principal a cultura advinda do país em que trabalhavam (HOFSTEDE, 2001).

Em seu primeiro estudo, Hofstede (1980) identificou quatro dimensões culturais que parametrizam as culturas de cada país. Posteriormente, Hofstede (2010) realizou uma revisão de seu primeiro estudo e incluiu duas novas dimensões às quatro originais, tendo-se então seis dimensões culturais:

- Alta *versus* Baixa Distância do Poder;
- Individualismo *versus* Coletivismo;
- Masculinidade *versus* Feminilidade;
- Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza;
- Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo; e
- Indulgência *versus* Restrição.

2.3.1 Alta *versus* Baixa Distância do Poder

Para Hofstede (2001) nessa dimensão os membros menos poderosos das organizações e instituições (como a família) aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. Sugere que o nível de desigualdade de uma sociedade é endossado tanto pelos seguidores quanto pelos líderes.

Em sociedades com Alta Distância do Poder, a desigualdade é considerada uma condição da natureza humana e em virtude disso é aceita, em sociedades com Baixa Distância do poder, a ideia é contrária e a desigualdade é considerada errada e, portanto, deve ser reduzida (HOFSTEDE, 2001).

O quadro 1 expressa algumas diferenças entre sociedades com Alta *versus* Baixa distância do poder.

Quadro 1: Diferenças entre sociedades com Alta *versus* Baixa distância do poder

Baixa distância do poder	Alta distância do poder
Subordinados são influenciados por negociação e argumentação racional.	Subordinados são influenciados por autoridade.
Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência.	Hierarquia nas organizações reflete a desigualdade entre níveis hierárquicos superiores e inferiores.
Liderança que consulta e orienta funcionários, consegue maior satisfação, desempenho e	Liderança autoritária com supervisão próxima conseguem maior satisfação, desempenho e

produtividade.	produtividade.
Canais de reclamação institucionalizados em caso de abuso de poder pelo superior.	Sem defesa contra abuso de poder.
Trabalho manual possui o mesmo status que o trabalho administrativo.	Trabalho administrativo é mais valorizado do que o manual.
Pequena disparidade salarial.	Grande disparidade salarial entre níveis da organização.
Gerentes se apoiam em sua experiência pessoal e em seus subordinados.	Gerentes se apoiam em regras formais.
Pequena proporção de pessoal de supervisão.	Grande proporção de pessoal de supervisão.
Organizações horizontais.	Organizações verticais.
Subordinados esperam ser consultados.	Subordinados esperam ser ordenados.
Informação disponível mesmo para níveis mais baixos da pirâmide.	Informação é limitada pela hierarquia.
Inovações precisam de “bons campeões”.	Inovações precisam de apoio da hierarquia.
Relação chefe-subordinado é pragmática.	Relação chefe-subordinado é frequentemente emocional polarizada.
Chefe ideal é democraticamente solícito. Vê-se como prático, organizado e é retribuído com apoio.	Chefe ideal é um coerente autocrata. Vê-se como benevolente tomador de decisão.
Estruturas de decisão descentralizada; menor concentração de autoridade.	Estruturas de decisão centralizada; maior concentração de autoridade.

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.107-108)

2.3.2 Individualismo *versus* Coletivismo

Hofstede (2003, p.69) define esta dimensão como:

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma

lealdade inquestionável.

A questão fundamental envolvida nesta dimensão é a proximidade do relacionamento entre as pessoas (HOFSTEDE. 1982), pois, nas sociedades individualistas, predomina-se o interesse do indivíduo sobre o interesse do grupo. Nas coletivistas, por sua vez, predomina-se o interesse do grupo sobre o do indivíduo. Portanto, é possível inferir que o individualismo é uma oposição ao coletivismo. (HOFSTEDE, 2001).

Quadro 2: Diferenças entre sociedades com postura Individualista *versus* Coletivista

Baixo Individualismo	Alto Individualismo
Gestão é gestão de grupos	Gestão é gestão de indivíduos
Desempenho insatisfatório justifica realocação do funcionário	Desempenho insatisfatório é razão para demissão
Crença nas decisões coletivas	Crença nas decisões individuais
Sucesso organizacional é atribuído ao compartilhamento de informação	Sucesso organizacional é atribuído à retenção da informação
Funcionário é avaliado pela capacidade de trabalho em equipe	Funcionário é avaliado através de habilidades e regras
Horários flexíveis não tem demanda	Alta demanda por horários flexíveis
Funcionários têm melhor desempenho em grupos	Funcionários têm melhor desempenho como indivíduos
Crença em generalista e senso comum	Crença em especialista e experiência
Incentivos são dados aos grupos	Incentivos são dados aos indivíduos
Tratar amigos melhor é considerado normal - particularismo	Tratar amigos melhor é considerado normal - particularismo
Empreendedores atribuem seu sucesso à contribuição de outros – reconhecimento do grupo	Empreendedores atribuem sucesso a eles próprios- reconhecimento pessoal
Treinamento é mais efetivo quando focado no grupo	Treinamento é mais efetivo quando focado nos indivíduos
Baixo comprometimento do funcionário com a organização	Alto comprometimento do funcionário com a organização
Chefe ideal é democraticamente solícito. Vê-se como prático, organizado e é retribuído com apoio	Chefe ideal é um coerente autocrata. Vê-se como benevolente tomador de decisão.
Estruturas de decisão descentralizada; menor concentração de autoridade	Estruturas de decisão centralizada; maior concentração de autoridade

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.244-245)

2.3.3 Masculinidade *versus* Feminilidade;

Segundo Lacerda (2011) é a distribuição de papéis emocionais entre os sexos; essa é uma questão fundamental para qualquer sociedade. A masculinidade está relacionada à competição, ao posicionamento afirmativo. A feminilidade aproxima-se de um comportamento modesto e atencioso em relação aos outros.

Outro fator que distingue culturas com características masculinas e femininas é o nível de diferenças ou de distanciamento entre as pessoas pelo gênero sexual. Sociedades onde há diferenças latentes são consideradas como “masculinas”, e as inversas são consideradas “femininas” (LACERDA, 2011 apud HOFSTEDE, MCCRAE, 2004).

Quadro 3: Diferenças entre sociedades Masculinas e Femininas

Feminilidade	Masculinidade
Trabalhar para viver	Viver para trabalhar
O significado do trabalho está nas relações e nas condições de trabalho	O significado do trabalho está na segurança, na remuneração e em trabalhos interessantes
Menos sinais de estresse entre funcionários saudáveis	Mais sinais de estresse entre funcionários saudáveis
Gestores são funcionários como quaisquer outros	Gestores são heróis da cultura
Gestores devem usar intuição, lidar com sentimentos e procurar o consenso	Gestores devem ser decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos e justos.
Gestores menos dispostos a mover suas famílias por razões de trabalho	Gestores mais dispostos a mover suas famílias por razões de trabalho
Mais mulheres em cargos de liderança	Menos mulheres em cargos de liderança
Menor diferença entre salários de homens e mulheres	Maior diferença entre salários de homens e mulheres
Baixa ambição de carreira entre os funcionários	Alta ambição de carreira entre os funcionários
Gestores bem sucedidos têm características femininas e masculinas	Gestores bem sucedidos têm características exclusivamente masculinas
Menor tensão no trabalho	Maior tensão no trabalho
Crença nas decisões de grupo	Crença em decisões individuais
Foco em igualdade, solidariedade e qualidade da vida profissional	Foco em equidade, competição e performance

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.318)

2.3.4 Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza;

Essa dimensão, para Lacerda (2011), trata da tolerância de uma sociedade em relação à ambiguidade. Indica até que ponto uma cultura se sente confortável ou desconfortável em situações desestruturadas. Situações desestruturadas são desconhecidas, surpreendentes e diferentes do que é habitual.

Culturas que evitam a incerteza tentam minimizar a possibilidade de tais situações por leis e regras rígidas. Por um lado, as culturas que evitam a incerteza são emocionalmente mais nervosas. Por outro lado, as culturas que aceitam a incerteza são tolerantes a opiniões diferentes; tentam reagir dentro do possível, em geral são mais relativistas e permitem correntes de pensamento fluírem livremente. As pessoas nessas culturas são mais fleumáticas e pensativas. A resistência à incerteza é relacionada em nível de ansiedade cultural ou neuroses (O'KEEFE; O'KEEFE, 2004 *apud* HOFSTEDE; MCRAE, 2004).

Quadro 4: Diferenças entre culturas com Baixa Aversão à Incerteza e Alta Aversão à Incerteza

Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Baixa lealdade ao empregador; curta duração do emprego.	Alta lealdade ao empregador; duração média do emprego é longa.
Ceticismo em relação a soluções tecnológicas	Soluções tecnológicas têm grande apelo
Inovadores se sentem independentes de regras	Inovadores se sentem restringidos por regras
Precisão e pontualidade devem ser aprendidas e controladas	Precisão e pontualidade vêm naturalmente
O poder de superiores deriva de sua posição e relacionamentos	O poder de superiores depende do controle sobre a incerteza
O líder transformador tem apelo	Papel do controle hierárquico tem apelo
Muitas novas patentes concedidas	Poucas novas patentes concedidas
Inovações são bem-vindas, mas não necessariamente levadas a sério	Inovações sofrem resistência, mas, se aceitas, são aplicadas consistentemente
Alta gerência envolvida em estratégia	Alta gerência envolvida em operações
Horário flexível de trabalho não é atraente	Horário flexível de trabalho é popular
Crença em generalistas e senso comum	Crença em especialistas e experiência
Superiores são otimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança	Superiores são pessimistas em relação às ambições dos empregados e às capacidades de liderança

Baixa lealdade ao empregador; curta duração do emprego.	Alta lealdade ao empregador; duração média do emprego é longa.
Ceticismo em relação a soluções tecnológicas	Soluções tecnológicas têm grande apelo
Inovadores se sentem independentes de regras	Inovadores se sentem restringidos por regras

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.169-170).

2.3.5 Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo;

De acordo com Hofstede (2001), toda sociedade necessita manter algumas ligações com o passado conforme lida com os desafios do presente e do futuro. Cada sociedade prioriza de forma diferente esses dois horizontes, sendo aquelas que possuem baixa pontuação nesta dimensão, sociedades orientadas a curto prazo, que preferem manter e honrar as normas e tradições construídas ao longo dos anos e recebem com desconfiança mudanças na sociedade. Em oposto, sociedades com alta pontuação nesta dimensão possuem uma abordagem mais pragmática, encorajando mudanças e modernizações nas estruturas calçadas ao longo das décadas (HOFSTEDE, 2019).

Entre os valores associados à Orientação de Longo Prazo estão a parcimônia e a perseverança; entre os valores associados à Orientação de Curto Prazo estão o respeito pela tradição, cumprimento de obrigações sociais e protegendo a 'cara' de cada um. Ambos os valores avaliados positiva e negativamente desta dimensão são encontrados nos ensinamentos de Confúcio, no entanto, a dimensão também aplica-se a países sem herança confucionista (HOFSTEDE, 2003).

Quadro 5: Diferenças entre culturas com orientação a curto prazo e orientação a longo prazo

Orientação de Curto Prazo	Orientação de Longo Prazo
Resultados rápidos são esperados	Persistência e perseverança
Valorização da meritocracia: vida econômica e social devem ser ordenadas pelas habilidades	Pessoas deveriam ter condições de viver mais igualmente
Vergonha não é um sentimento comum	Vergonha é um sentido comum
Respeito às tradições	Adaptação de tradições a novas circunstâncias
Leis atrapalham	Leis são normais
Alta importância do status no relacionamento profissional	Baixa importância do status no relacionamento profissional

Pensamento analítico	Pensamento sintético
Tempo de lazer é importante	Tempo de lazer não é tão importante
Eventos mais importantes na vida aconteceram no passado ou ocorrem no presente	Eventos mais importantes na vida aconteceram no passado ou ocorrerão no futuro – baixa preocupação com o hoje

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.360).

2.3.6 Indulgência *versus* Restrição.

Essa dimensão permeia os aspectos de felicidade e controle da vida em suas relações com os códigos de conduta impostos em determinada sociedade. Em sociedades indulgentes, seus respectivos membros têm uma visão de que os prazeres devem ser aproveitados, valorizando assim momentos de descontração e diversão. Já em sociedades restritivas existem controles mais duros para que os membros sejam disciplinados, tendo suas vontades suprimidas pelo código de conduta (HOFSTEDE INSIGHTS,2020).

Quadro 6: Diferenças entre cultura Indulgente *versus* Restritiva.

Indulgente	Restritiva
Satisfação livre das necessidades.	Gratificação Reprimida e regulada
Bens materiais servem para satisfazer necessidades, e não para conferir estatuto.	Elevada importância atribuída aos símbolos de estatuto: empresa, automóvel, celular, relógio.
Apreciação do momento presente.	Propensão para sentir-se vítima de injustiça
Despreocupação em relação àquilo que os outros fazem	Comparação com os demais
Dificuldade de motivação a partir de recompensas materiais.	Expectativa de recompensa (material) por um trabalho bem feito.
Comportamento espontâneo e sem restrições.	Comportamento controlado

Fonte: Adaptado de Hofstede (2010, p.294)

2.4 Interfaces entre o desempenho de F&A, a Integração da Cultura Organizacional e as Dimensões Culturais de Hofstede

A seguir, será feita a correlação dos conceitos de F&A e o papel da integração cultural no processo, assim como a relação entre essa integração e as dimensões culturais de Hofstede.

2.4.1 Desempenho de F&A e a Integração da Cultura Organizacional

Em concordância com os assuntos levantados na seção 2.1, em um processo de F&A seguem-se as etapas, consecutivas e interdependentes, de *due diligence*, da negociação propriamente dita e da integração, conforme Figura X. Diversos estudiosos afirmam que a última etapa, a integração, é essencial para o sucesso da aquisição (TANURE; CANÇADO, 2005).

Figura 4 - Etapas do Processo de F&A



Fonte: Adaptado de Tanure e Cançado (2005, p.12)

Diversas são as perspectivas teóricas sobre a questão da integração cultural. Haspeslagh e Jemison (1991) propõem três tipos possíveis de arranjos:

- Absorção, que envolve grande necessidade de interdependência estratégica e baixa necessidade de autonomia organizacional para se atingir o valor esperado;
- Preservação, quando há baixa necessidade de interdependência estratégica entre as empresas, mas alta necessidade de autonomia organizacional, de forma a se manter as fontes dos benefícios da adquirida intactas; e
- Simbiose, que pressupõe alta necessidade de interdependência estratégica e também de autonomia organizacional para que o valor esperado seja efetivamente atingido.

Segundo Barros (2003) também existem três níveis de aculturação que podem ocorrer na integração: a assimilação, a mescla e a pluralidade cultural.

Na assimilação cultural, existe uma cultura dominante, observando-se alto grau de mudança para a empresa adquirida e baixo grau de mudança para a empresa adquirente. A empresa adquirente absorve a outra, fazendo com que a empresa comprada adote os seus

procedimentos e sistemas. A reação contrária à mudança e o sentimento de perda são vistos como manifestações naturais da empresa “absorvida” (TANURE; CANÇADO; 2004, p.30).

A mescla cultural ocorre quando existe convivência de culturas sem dominância de uma delas, com moderado grau de mudança tanto para a empresa adquirida quanto para a empresa adquirente. Essa estratégia é mais comum em processos de fusão, principalmente quando as empresas têm peso, tamanho e força similares. Os parceiros procuram fundir as empresas, absorvendo características de ambas e preservando, preferencialmente, o que cada uma tem de melhor. (TANURE; CANÇADO; 2004, p.31).

A pluralidade cultural ocorre quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida, com baixo grau de mudança tanto para a empresa adquirida quanto para a empresa adquirente. 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 (TANURE; CANÇADO; 2004, p.31).

Como observa Rourke (1992), apesar da grande importância da fase de integração para o sucesso nos processos de F&A, os adquirentes não a realizam com dedicação. Isto pois, concentram todos os seus esforços até o momento da compra efetiva e, em seguida, desinteressam-se do processo (ROURKE, 1992).

2.4.2 Integração da Cultura Organizacional e as Dimensões Culturais de Hofstede

Segundo Salter e Weinhold (1979), as empresas que participam de um processo de aquisição estão expostas a diferenças culturais que podem representar tanto um ganho sinérgico para a companhia, quanto expor problemas socioculturais decorrentes de tal processo, ocasionando uma destruição de valor para a mesma.

Para Hofstede *et al.* (1990), enquanto a cultura nacional forma os valores do indivíduo nos primeiros estágios de sua vida, através da socialização, tem-se que a cultura organizacional envolve a aquisição posterior, já em idade madura, das práticas e símbolos da empresa. Ademais, o autor encontrou diferenças significativas nas práticas de indivíduos com

os mesmos valores e propôs que a cultura nacional e a organizacional, se relacionadas, são construtos distintos.

Weber, Shenkar e Raveh (1996) evidenciam que as diferentes culturas nacionais e organizacionais podem gerar obstáculos à integração social e cultural das empresas. Os autores apontam que para que a integração ocorra com sucesso é preciso que haja sinergia no trabalho entre as duas ou mais culturas, a fim de criar uma unidade cultural harmônica.

No Quadro X mostra-se como cada uma das dimensões da cultura nacional levantadas por Hofstede (2010) se relacionam com o modelo de integração cultural escolhido.

Quadro 7 – Relação entre os Modelos de Integração Cultural e os níveis das Dimensões Culturais de Hofstede

Dimensão de Hofstede	Baixo	Médio	Alto
Distância do Poder	Pluralidade	Mescla	Assimilação
Aversão à Incerteza	Pluralidade	Mescla	Assimilação
Individualismo versus Coletividade	Assimilação	Mescla	Pluralidade
Masculinidade versus Feminilidade	Pluralidade	Mescla	Assimilação
Orientação à Longo Prazo	Assimilação	Mescla	Pluralidade
Indulgência versus Restrição	Assimilação	Mescla	Pluralidade

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001) e Barros (2003)

3 MÉTODOS DE PESQUISA

3.1 Método de Coleta de Dados

A confecção deste trabalho segue a partir da visão da pesquisa qualitativa, fazendo-se valer de dados secundários. Para Godoy (1995) esse método de pesquisa viabiliza a discussão de tópicos específicos em um nível de realidade difícil de ser quantificado. É evidente que o assunto abordado no TCC pode ser um tanto quanto complexo de ser mensurado, sendo assim o método escolhido torna possível uma melhor compreensão e análise da realidade.

Dentre os diversos métodos empíricos de pesquisa científica existentes, o estudo de caso é o mais adequado quando se pretende responder a questões do “como?” e “porquê?”, quando não se consegue ter um controle sobre os eventos e, quando o foco do estudo incide num fenômeno contemporâneo (Yin, 2003). Uma das vantagens da utilização deste método é a sua aplicabilidade a contextos contemporâneos da vida real (DOOLEY, 2002).

Para o estudo, foi escolhido então o foco em um mercado emergente e protagonista na economia mundial, o mercado tecnológico. Buscando abordar um caso que se diversificasse dos já abordados na literatura, foi escolhida a aquisição da Nokia pela Microsoft, que teve sua duração entre 2014-2016. Além das diferenças culturais entre os países das empresas, também é importante ressaltar o papel que a Nokia possui na sociedade finlandesa, sem deixar de notar a Microsoft como uma das principais empresas estadunidenses.

Foram selecionadas algumas perguntas chaves para o estudo, com o objetivo de compreender com maior precisão o caso selecionado, sendo elas:

- Quem eram as empresas pré-aquisição?
- Qual o motivo para a ocorrência deste processo de aquisição?
- Como foi realizado o processo de integração das empresas?
- Quais foram as consequências para as empresas?

3.2 Limitações

Em virtude da falta de acesso direto aos dados das companhias estudadas, o material deste trabalho foi coletado utilizando-se dados públicos da Nokia e da Microsoft, entrevistas e artigos de jornal, e informações em sites *onlines*.

O estudo também apoia-se na Dissertação de Mestrado para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão Financeira, do Instituto Superior de Gestão de Lisboa: “*Fusões e*

Aquisições nas empresas high-tech—Estudo de caso: A aquisição da Nokia pela Microsoft.”
(GOMES DIAS, A. 2021).

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Contexto das Companhias

A seguir serão apresentadas as histórias das companhias a fim de entender quem eram as empresas pré-aquisição.

4.1.1 Nokia

A Nokia é uma empresa multinacional finlandesa fundada em 1865, de infraestruturas de telecomunicações, tecnologia de telecomunicações e tecnologia de consumo. Foi líder de mercado indiscutível e ininterruptamente, desde 1997 até 2012, sendo que em 2008 detinha aproximadamente 40% do mercado de telemóveis e *smartphones*. Em 2018, empregava 102.761 pessoas, em 100 países, operava em mais de 150 e tinha receitas anuais de cerca de 12,73 mil milhões de euros. A empresa transaciona as suas ações na Helsinki *Stock Exchange* e na New York *Stock Exchange*, tendo sido considerada a 485^a maior empresa mundial em 2021, de acordo com as suas receitas, pela Fortune Global 500 (FORTUNE, 2021).

Em 1865, Fredrik Idestam estabeleceu uma fábrica de papel no sul da Finlândia e, em 1868, estabeleceu uma segunda fábrica de papel perto da cidade de Nokia. Após três anos, em 1871, com seu amigo Leo Mechelin, Idestam formou uma empresa compartilhada chamada Nokia Ab. Após a aposentadoria de Idestam, Mechelin expandiu as operações da Nokia Ab, em 1902, para a geração de eletricidade (VERMA, 2021).

Em meados de 1922, a Nokia Ab. estava à beira da falência por causa da Primeira Guerra Mundial. Neste cenário, a *Finnish Rubber Works* adquiriu a Nokia e também adquiriu a *Finnish Cable Works*, empresa de cabos. Apenas em 1967, foi que as três companhias se juntaram e deram origem a empresa que hoje é conhecida como Nokia Corporation. Foi responsável pela criação do telefone de rádio, a primeira rede celular internacional do mundo, o primeiro telefone de carro e foi a primeira companhia a permitir o *roaming* internacional (VERMA, 2021).

Entre 1967 e 1990 a Nokia Corporation dedicou-se a diversos setores da indústria como a borracha, exploração florestal, cabos elétricos, eletricidade e eletrônica. Entretanto, em 1987 a *Finnish Cable Works* descontinuou a produção de cabos elétricos na sua fábrica de Helsínquia, terminando oficialmente com a subdivisão da empresa. Posteriormente, em 1990, a *Finnish Rubber Works* seguiu o mesmo destino. Isto permitiu à Nokia focar-se somente nas telecomunicações (VERMA, 2021).

Em 2003, a Nokia lançou o primeiro telefone com câmera. Em 2011, para enfrentar a concorrência crescente dos sistemas operacionais iOS e Android, a Nokia firmou uma parceria estratégica com a Microsoft. Em 2014, a Nokia vendeu sua divisão de celulares e dispositivos para a Microsoft (NOKIA, 2021).

A criação da Nokia Networks, seguida da compra das ações pertencentes a Siemens em 2013, lançou as bases para a transformação da Nokia principalmente em um fornecedor de *hardware* e *software* de rede. A aquisição em 2015 da fornecedora franco-americana de equipamentos de telecomunicações Alcatel-Lucent ampliou o escopo do portfólio e base de clientes da Nokia. Aquisições adicionais posicionaram a Nokia como líder global em tecnologia na indústria de comunicações (NOKIA, 2021).

Em 2016, a marca Nokia voltou a entrar no mercado de telefones celulares por meio de um acordo de licenciamento com a HMD Global, permitindo-lhes oferecer telefones sob a marca Nokia (NOKIA, 2021).

Em 2020, a Nokia reportou um resultado de vendas líquidas de 21,9 bilhões de euros, com operações em mais de 130 países de todo o mundo (NOKIA, 2021).

Figura 5 - Linha do Tempo da Nokia



Fonte: Nokia, 2021.

4.1.2 Segmentos Operacionais da Nokia

Em 2014, antes da aquisição por parte da Microsoft, a Nokia dispunha de 4 segmentos principais: Nokia Network, HERE, Nokia Technologies e Operações Descontinuadas (inclui a divisão que foi vendida à Microsoft). Segunda a Nokia, em seu relatório de 2020, a empresa

era composta por 3 segmentos operacionais reportáveis: Networks, Nokia Software e Nokia Technologies:

- Networks – estão englobados neste segmento os seguintes grupos de negócio: *Mobile Access* (que engloba partes do *Mobile Network* e do *Global Services* que não se enquadram na Nokia Software), *Fixed Access* e *IP Routing and Optical Network*;
- Nokia Software – este segmento é o líder no fornecimento de soluções no mercado de software de telecomunicações. É constituído por 2 partes - aplicativos e *core* -, sendo a área de aplicativos a responsável pelo fornecimento de soluções para experiências digitais, inteligência digital e operações digitais. Após reestruturação organizacional, este segmento passou a englobar as atividades relacionadas com os serviços Cloud que pertenciam aos segmentos *Mobile Network* e *Global Service*; e
- Nokia *Technologies* – este grupo tem por foco o licenciamento das propriedades intelectuais da Nokia, incluindo as patentes tecnológicas e a marca Nokia. Inclui também programas de licenciamento de patentes para outros mercados que usam a tecnologia padronizada da Nokia, sendo a sua monetização uma responsabilidade da Nokia Technologies. O licenciamento e a sua monetização representam uma grande percentagem das vendas líquidas deste grupo de negócio.

4.1.3 Nokia Bell Labs

A Nokia é um dos principais investidores em tecnologia de comunicação, tendo uma subsidiária responsável pela P&D e inovação da empresa. Nokia Bell Labs é uma ramificação da Nokia, sendo uma das mais renomadas empresas de pesquisa industrial e desenvolvimento científico. Com quase cem anos de história, é responsável pela criação de muitas das tecnologias fundamentais que sustentam as redes de informação e comunicação e todos os dispositivos e sistemas digitais. Essa subsidiária é focada em 3 áreas principais: liderança em patentes e padrões, liderança em pesquisa e liderança ponta-a-ponta (NOKIA, 2020).

A comercialização e a monetização dos produtos produzidos pela Nokia Bell Labs e outros grupos empresariais da Nokia em novas áreas é efetuada com a permissão da Nokia *Technologies*, através de colaboração estratégica com outras empresas (NOKIA, 2020).

4.1.4 Microsoft

A Microsoft é uma empresa de tecnologia fundada em 1975 por Bill Gates e Paul Allen. A empresa oferece uma variedade de serviços, incluindo soluções baseadas em nuvem que fornecem aos clientes *software*, serviços, plataformas e conteúdo, e fornece suporte de solução e serviços de consultoria.

No final de 1978, as vendas da Microsoft ultrapassaram 1 milhão de dólares e em 1979 a empresa mudou sua sede para Bellevue, Washington, um subúrbio de Seattle, onde Gates e Allen cresceram. A empresa passou a licenciar seu sistema operacional MS-DOS para a IBM para seu primeiro computador pessoal, que estreou em 1981. Depois, outras empresas de informática começaram a licenciar o MS-DOS, que não tinha interface gráfica e exigia que os usuários digitassem os comandos para abrir um programa (HISTORY, 2015).

Em 1985, a Microsoft lançou um novo sistema operacional, o Windows, com uma interface gráfica de usuário que incluía menus suspensos, barras de rolagem e outros recursos. No ano seguinte, a empresa mudou sua sede para Redmond, Washington, e abriu o capital levantando 61 milhões de dólares. No final da década de 1980, a Microsoft havia se tornado a maior empresa de software de computador pessoal do mundo, com base nas vendas. Em 1995, em meio a compras disparadas de computadores pessoais para uso doméstico e no escritório, o Windows 95 fez sua estreia. Incluía inovações como o menu Iniciar e 7 milhões de cópias do novo produto foram vendidas nas primeiras cinco semanas. Durante a segunda metade da década de 1990, o uso da Internet disparou e a Microsoft lançou seu navegador da web, o Internet Explorer, em 1995 (HISTORY, 2015).

A Microsoft também entrou no mercado de jogos e telefonia móvel e teve sucesso em conquistar uma grande participação de mercado. O sistema operacional Windows Mobile foi usado por vários fabricantes, incluindo HTC, Samsung e LG. Em 2001, a Microsoft lançou o Xbox, seguido pelo Xbox Live em 2002. Ambos os lançamentos foram muito bem-sucedidos, o que colocou a Microsoft em segundo lugar no mercado de videogames. O Xbox 360, lançado em 2005, era um console de jogos muito poderoso, fazendo-o o console de videogame mais usado nos lares estadunidenses.

Há de se notar um importante fator que agrega a construção deste trabalho, nos últimos dez anos a empresa manteve uma forte cultura de aquisições, como pode se observar na tabela abaixo.

Quadro 8: Histórico de Aquisições da Microsoft

Data	Aquisição
Outubro, 2011	Microsoft completa aquisição do Skype
Junho, 2012	Microsoft adquire Yammer
Setembro, 2013	A Microsoft anuncia a decisão de adquirir os negócios de dispositivos e serviços da Nokia
Abril, 2014	Microsoft conclui aquisição de negócios de Dispositivos e Serviços Nokia
Dezembro, 2016	Microsoft conclui aquisição do LinkedIn
Outubro, 2018	Microsoft conclui aquisição GitHub
Setembro, 2020	Microsoft anuncia planos para adquirir ZeniMax Media e sua editora de jogos, Bethesda Softworks

Fonte: Microsoft, 2021.

4.1.5 Segmentos Operacionais da Microsoft

Ao longo dos anos, a Microsoft passou por inúmeras alterações na estrutura dos segmentos operacionais. Antes da aquisição, era constituída pelos seguintes: Dispositivos e Consumidores (D&C), Licenças, D&C Hardware, D&C Outros, Comercial. Após a aquisição, em 2014, o segmento D&C Hardware foi renomeado, passando a ser chamado de Computer and Gaming Hardware, e foi criado outro segmento denominado de *Phone Hardware* (GOMES DIAS, 2020).

Segundo a informação constante no relatório anual de 2021 da Microsoft Corporation, a empresa opera o seu negócio e apresenta o seu desempenho financeiro através de 3 segmentos operacionais reportáveis: *Productivity and Business Process*, *Intelligent Cloud* e *More Personal Computing*:

- *Productivity and Business Process* – consiste em produtos e serviços do portfólio de serviços de produtividade, comunicação e informação, abrangendo uma variedade de dispositivos e plataformas. Inclui o Office 365 para empresas e particulares, o Skype e o LinkedIn;
- *Intelligent Cloud* – consiste em produtos de servidor público, privado ou híbrido e serviços Cloud que podem impulsionar os negócios modernos, por exemplo a Microsoft Azure, que é uma plataforma de computação em Cloud, que oferece uma diversidade de serviços; e

- *More Personal Computing* – consiste em produtos e serviços gerados para harmonizar o interesse entre os usuários finais, os desenvolvedores e os profissionais de Tecnologias e Inovação em todos os dispositivos. Enquadra-se neste segmento os seguintes produtos: Windows, dispositivos Surface outros dispositivos inteligentes, acessórios para computador e produtos de videojogos, mais concretamente, Xbox.

4.2 Contexto da aquisição e seus motivos

No ano de 2011, previamente a aquisição, Microsoft e Nokia anunciaram que pretendiam criar em conjunto produtos e serviços móveis líderes de mercado, projetados para oferecer aos consumidores, operadoras e desenvolvedores opções e oportunidades incomparáveis. Como cada empresa iria se concentrar em suas competências essenciais, a parceria criaria a oportunidade de rápida execução para o mercado. Foi lançada então a linha do Windows Phone 7, sendo a Microsoft responsável pelo *software*, utilizando o sistema operacional Windows, e a Nokia a responsável pelo *hardware* (MICROSOFT, 2011).

No início de 2013, a Microsoft abordou a Nokia indicando seu interesse na compra de todo ou parte do negócio de Dispositivos e Serviços. O processo que conduziu ao anúncio da venda de praticamente todos os negócios de D&S da Nokia para a Microsoft durou de setembro de 2013 até abril de 2014.

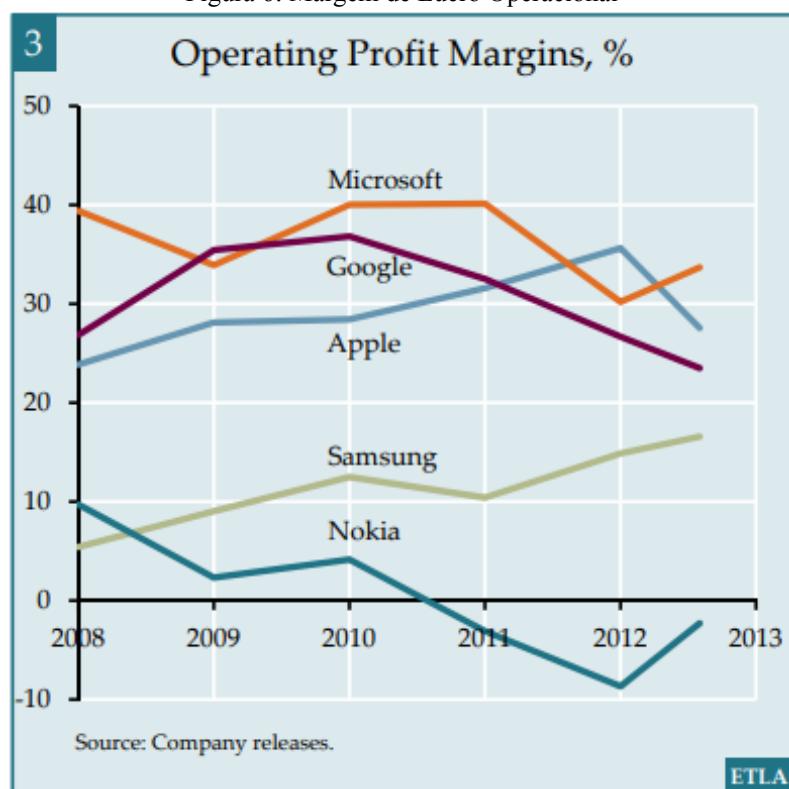
A aquisição do segmento incluía as unidades de negócios dos *smartphones*, uma equipe de design líder do setor, e outras operações que incluíam as fábricas de produção dos D&S da Nokia, as atividades de venda e marketing relacionadas ao D&S e funções de suporte relacionadas. Para além destas condições, ainda incluía uma licença não exclusiva de 10 anos para as patentes. Em contrapartida, a Microsoft garantiu direitos recíprocos para a utilização das patentes da Microsoft nos serviços HERE da Nokia (GOMES DIAS, 2020).

Uma das razões que influenciaram a Microsoft adquirir o departamento de D&S da Nokia foi a finalidade de estabelecer presença no mercado dos *smartphones*. A Microsoft tinha como objetivo passar de uma empresa de serviços (produção de *software*) para uma empresa de dispositivos e serviços, entrando no mercado dos smartphones e aumentando seu *market share*. Segundo Gomes Dias (2020), um dos motivos estratégicos era o de unificar a produção de *software* com a produção de *hardware*, possibilitando a empresa se tornar numa empresa de dispositivos com serviços integrados, assim como os seus principais concorrentes.

Em 2013, os principais concorrentes da Microsoft eram o Google e a Apple. As duas empresas controlavam tanto a parte do *software* como a do *hardware*, o que lhes permitia vender ou prestar os seus serviços diretamente aos seus consumidores.

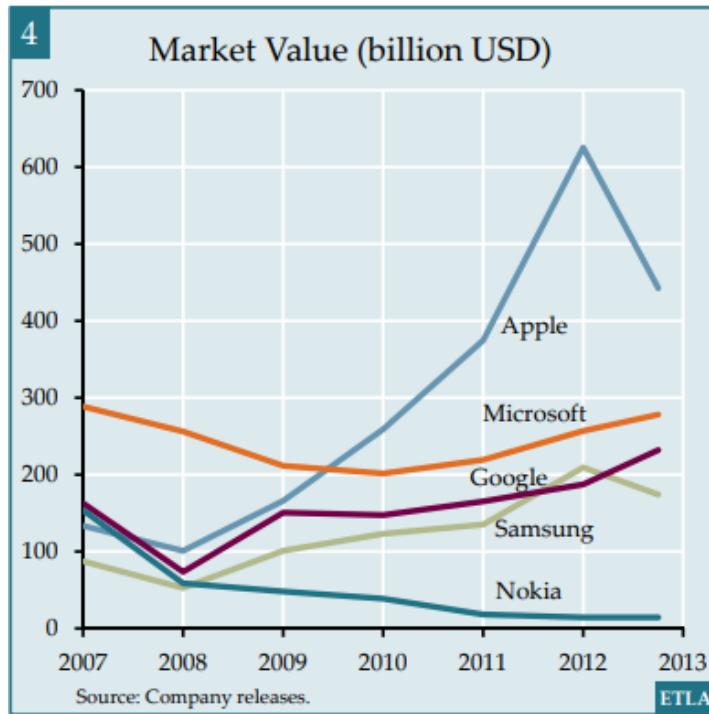
Segundo Ali-Yrkkö *et al.* (2013), existem poucas boas respostas para por que a Nokia vendeu seus negócios de D&S. Pode ser simplesmente que a companhia estava ficando sem dinheiro. Obviamente, o conselho da Nokia perdeu a fé na sua estratégia do sistema operacional Windows e careciam de boas alternativas. Pode-se observar, nos gráficos a seguir, um baixo desempenho nos indicadores de mercado pela Nokia, no período próximo à aquisição.

Figura 6: Margem de Lucro Operacional



Fonte: Ali-Yrkkö *et al.* (2013)

Figura 7: Valor de Mercado (Bilhões de Dólares)

Fonte: Ali-Yrkkö *et al.* (2013)

4.2.1 Cronologia dos Principais Eventos da Aquisição

Quadro 9: Principais Eventos da Aquisição em Ordem Cronológica.

Período	Ano	Evento
Pré-Aquisição	2011	-Aliança estratégica estabelecida entre Microsoft e Nokia para o lançamento do Windows Phone 7, com software Windows 7 e hardware da Nokia
	2013	-Anúncio oficial da aquisição do departamento D&S da Nokia pela Microsoft
Pós-Aquisição	2014	-Conclusão do processo de aquisição. O departamento D&S passa a constar nos relatórios da Nokia como operação descontinuada
	2015	-Comunicação da descontinuação do segmento HERE da Nokia e anulação da aquisição por parte da Microsoft
	2016	-Anúncio da venda da linha de smartphones da Nokia para a HMD Global e FIH Mobile Ltd -HMD Global anuncia oficialmente a sua entrada no mercado dos smartphones com a marca Nokia

2017	-Conclusão da aquisição pela HMD Global, passando a ser a representante oficial da marca Nokia no segmento dos smartphones	

Fonte: Adaptado de Gomes Dias (2020).

4.3 A integração cultural entre Microsoft e Nokia

Devido ao fato do caso ser recente, não foram encontrados estudos abrangendo todo o período da aquisição – de 2014, com a compra, a 2017, com a venda da Nokia pela Microsoft – abordando especificamente a integração cultural das duas empresas.

Segundo Tanure e Cançado (2005), uma combinação de fatores é responsável pelo sucesso ou fracasso de processos de F&A. Com isso, neste estudo não pretende-se atribuir o fracasso parcial da operação de aquisição ao fator cultural, mas sim, explorar este fator que foi importante elemento durante a aquisição. A ideia deste trabalho é utilizar as informações dispostas para analisar as mudanças propostas pela aquisição sobre a ótica do estudo de Hofstede (2010), com foco nas divergências culturais entre os países Finlândia e Estados Unidos.

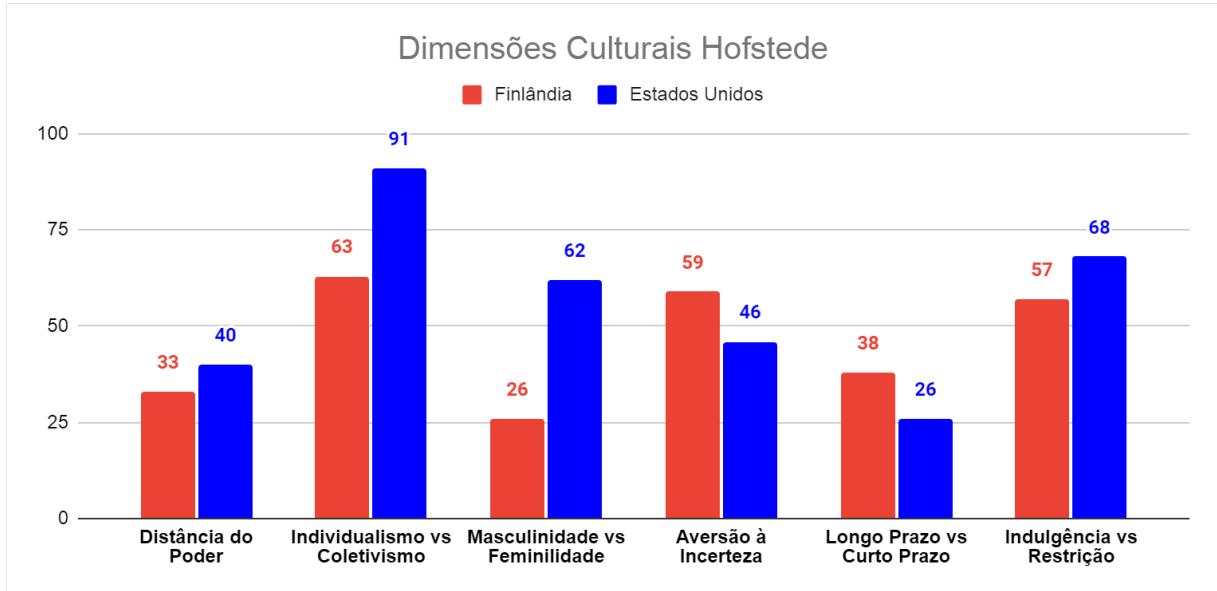
A Nokia tinha uma grande importância na economia finlandesa, relacionada com a dimensão de seu segmento de P&D. Fazia parte da cultura organizacional da Nokia ter colaborações com universidades especializadas nas áreas de informática e tecnologia (BOUWMAN *et al.*, 2014). A empresa apresentava um portfólio de patentes que lhe permitiram ser a maior produtora de *smartphones* e câmeras digitais do mundo.

Após a aquisição, a Microsoft fez uma reestruturação organizacional, onde a empresa demonstrou o seu maior interesse nas patentes da Nokia para o desenvolvimento do *Windows Phone*, enquanto que os recursos restantes da linha de *smartphones* da Nokia se tornaram apenas um extra indesejável da aquisição, fato que foi confirmado pelo CEO da Microsoft, Satya Nadella, em 2015 quando anunciou a anulação da aquisição (GOMES DIAS., 2020).

4.3.1 As dimensões culturais de Hofstede nos Estados Unidos e na Finlândia

Com a finalidade de entender o impacto da cultura do país de origem em cada companhia, serão discutidas as seis dimensões culturais propostas por Hofstede (2010) para a Finlândia e os Estados Unidos, conforme o gráfico abaixo:

Figura 8: Comparação entre Finlândia e Estados Unidos segundo dimensões culturais de Hofstede.



Fonte: Adaptado de Hofstede Insights (2021).

No que tange a dimensão Distância do Poder, a Finlândia tem pontuação baixa (33), o que significa que a sociedade finlandesa visa ser independente, tendo a hierarquia apenas por conveniência; preferem direitos iguais, supervisores acessíveis e líderes técnicos. O poder é descentralizado e os gestores contam com a experiência dos integrantes de suas equipes. Os funcionários esperam ser consultados. O controle em demasia não é apreciado e as atitudes em relação aos gerentes são informais e baseadas no nome. A comunicação é direta e participativa (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

Os Estados Unidos também possuem uma pontuação relativamente baixa em Distância de Poder (40), sendo essa a dimensão com menor disparidade entre as seis. Todavia, a combinação com uma das culturas mais individualistas - vide pontuação na dimensão Individualismo *versus* Coletivismo (91) - do mundo é algo muito característico da sociedade estadunidense, refletido na premissa americana de “liberdade e justiça para todos” (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

Isso é evidenciado por uma ênfase explícita na igualdade de direitos em todos os aspectos da sociedade e do governo americanos. A sociedade é muito flexível, na qual a expectativa é de que as pessoas cuidem de si mesmas e de suas famílias imediatas e não fiquem dependentes do apoio das autoridades. Também há um alto grau de mobilidade geográfica nos Estados Unidos. Os americanos são os melhores socializadores do mundo, no entanto, muitas vezes é difícil, especialmente entre os homens, desenvolver amizades

profundas. A sociedade está acostumada a fazer negócios ou interagir com pessoas que não conhecem bem. Consequentemente, os americanos não têm vergonha de abordar seus pares em potencial para obter ou buscar informações. No mundo dos negócios, espera-se que os funcionários sejam autossuficientes e demonstrem iniciativa. Além disso, no mundo do trabalho baseado em intercâmbio, nota-se que a contratação, a promoção e as decisões são baseadas no mérito ou na evidência do que alguém fez ou pode fazer (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

Em comparação, apesar da pontuação da Finlândia ser considerada alta na dimensão Individualismo *versus* Coletivismo (63), a sociedade finlandesa pode ser considerada a mais coletivista dos países nórdicos, Suécia (71) e Noruega (69). Isso se reflete na relação de pertencimento que os finlandeses possuíam com a empresa Nokia. Segundo Petri Rouvinen, diretor de pesquisas do Instituto de Pesquisa da Economia Finlandesa (ETLA), na manhã em que o acordo foi anunciado, o clima era de “temos que salvar o país, tudo está sendo tirado de nós”. Rouvinen ainda completa: “Como estrangeiro, é quase impossível avaliar o status que a Nokia desfruta neste país” (KELLY, 2013).

Na dimensão Masculinidade *versus* Feminilidade é onde encontramos a maior diferença entre os dois países. A Finlândia pontua (26) nesta dimensão e, portanto, é considerada uma sociedade feminina. Nos países femininos o foco é “trabalhar para viver”, os gestores buscam o consenso, as pessoas valorizam a igualdade, a solidariedade e a qualidade no trabalho. Os conflitos são resolvidos por meio de concessões e negociações. Incentivos como tempo livre e flexibilidade são favorecidos. O foco está no bem-estar, o status não é mostrado. Um gerente eficaz é aquele que dá apoio e a tomada de decisões é alcançada por meio do envolvimento (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

Em contrapartida, a pontuação dos EUA nessa dimensão é alta (62) e isso pode ser visto nos padrões comportamentais americanos típicos. Isso pode ser explicado pela combinação de uma alta pulsão de Masculinidade com a pulsão mais Individualista do mundo. Em outras palavras, todos os estadunidenses, por assim dizer, mostram seu impulso masculino individualmente (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

O comportamento na escola, no trabalho e no lazer é baseado nos valores compartilhados de que as pessoas devem “se esforçar para ser o melhor que podem ser” e que “o vencedor leva tudo”. Como resultado, os americanos tendem a exibir e falar livremente sobre seus “sucessos” e realizações na vida. Ser bem-sucedido em si não é o grande

motivador na sociedade americana, mas sim ser capaz de mostrar o próprio sucesso (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

Muitos sistemas de avaliação americanos são baseados no estabelecimento de metas precisas, pelas quais os funcionários podem mostrar o quanto bem fizeram o trabalho que realizaram. Existe uma mentalidade de "posso fazer" que cria muito dinamismo na sociedade, pois se acredita que sempre há a possibilidade de fazer as coisas da melhor maneira. Normalmente, os americanos "vivem para trabalhar" para que possam obter dinheiro com recompensas e, como consequência, alcançar um status mais elevado com base em quanto bom alguém pode ser. Muitos trabalhadores de "colarinho branco" irão se mudar para um bairro mais nobre após cada promoção. Acredita-se que um certo grau de conflito trará o melhor das pessoas, pois o objetivo é ser "o vencedor". Como consequência, vemos muita polarização e processos judiciais. Essa mentalidade hoje em dia mina a premissa americana de "liberdade e justiça para todos". O aumento da desigualdade está colocando a democracia em risco, porque um fosso cada vez maior entre as classes pode aumentar lentamente a Distância do Poder e diminuir o Individualismo (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

Os EUA pontuam abaixo da média (46) na dimensão Aversão à Incerteza. Como consequência, o contexto no qual os americanos se encontram afetará seu comportamento mais do que se a cultura tivesse pontuado mais alto ou mais baixo. Há um certo grau de aceitação de novas ideias, produtos inovadores e uma vontade de experimentar algo novo ou diferente, seja em tecnologia, práticas comerciais ou alimentos. Os americanos tendem a ser mais tolerantes com as idéias 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 de maior pontuação. Ao mesmo tempo, o 11 de setembro criou muito medo na sociedade americana, culminando nos esforços do governo para monitorar os cidadãos por meio da NSA (*National Security Agency*) e de outras organizações de segurança (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

A Finlândia, em contraste, pontua (59) nesta dimensão e, portanto, tem uma grande preferência por evitar a incerteza. Os países que exibem alta Aversão à Incerteza mantêm códigos rígidos de crença e comportamento e são intolerantes com ideias e comportamentos não ortodoxos. Nessas culturas, há uma necessidade emocional de regras (mesmo que as regras nunca pareçam funcionar). Tempo é dinheiro e as pessoas têm uma necessidade interna de estar ocupadas e trabalhar duro. Precisão e pontualidade são a norma, inovação pode ser

resistida e segurança é um elemento importante na motivação individual (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

Por fim, na dimensão Indulgência *versus* Restrição a pontuação relativamente alta (57) indica que a Finlândia é um país Indulgente. Pessoas em sociedades classificadas por uma pontuação alta em Indulgência geralmente exibem uma disposição para realizar seus impulsos e desejos no que diz respeito a aproveitar a vida e se divertir. Eles possuem uma atitude positiva e têm tendência para o otimismo. Além disso, o tempo de lazer é de grande importância e agem como bem entendem e gastam o dinheiro como desejam (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

Seguindo a mesma linha, os Estados Unidos pontuam como uma sociedade bastante indulgente (68). Mas em combinação com sua pontuação normativa (26) em orientação de Longo *versus* Baixo prazo, a sociedade tem grandes características refletidas pelas seguintes atitudes e comportamentos contraditórios: Trabalhe duro e jogue duro. Os Estados Unidos travaram uma guerra contra as drogas e ainda estão muito ocupados nisso, mas o vício em drogas nos Estados Unidos é maior do que em muitos outros países ricos (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

Com uma pontuação baixa de (38), a cultura finlandesa pode ser também classificada como normativa. As pessoas nessas sociedades têm uma forte preocupação em estabelecer a verdade absoluta; eles são normativos em seu pensamento. Eles exibem grande respeito pelas tradições, uma propensão relativamente pequena para economizar para o futuro e um foco em obter resultados rápidos (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

4.3.2 Facetas do processo de integração cultural

Pode-se apontar como um grande impacto na estrutura organizacional de ambas as empresas a demissão de 18.000 trabalhadores, sendo a maioria pertencente à Nokia, como resultado da integração do antigo pessoal da empresa pela Microsoft (THE NEW YORK TIMES, 2014).

Para além de ter um impacto direto na companhia, a economia finlandesa também sofreu, gerando um aumento na taxa de desemprego no país. A aquisição afetou significativamente o impacto da Nokia na economia finlandesa. No pico de sucesso da Nokia

em 2000, a empresa respondia por 1% do emprego total na Finlândia. Em junho de 2013, a participação da Nokia no total do país o emprego era de 0,4-0,5%. Devido ao desinvestimento da unidade de Dispositivos e Serviços, em 2014 a Nokia empregou aproximadamente 6.100 pessoas, que é cerca de 0,2% do emprego total na Finlândia (ALI-YRKKO *et al*, 2013).

As demissões em massas, partindo por princípio da Microsoft, podem estar relacionadas a dimensão Individualismo *versus* Coletivismo que é reflexo da sociedade estadunidense. Os EUA são um dos países mais individualistas do mundo e adeptos de políticas liberais em que o lucro vem em primeiro lugar. O quadro a seguir compara essa dimensão com a cultura organizacional das empresas baseado na pontuação de seus países de origem.

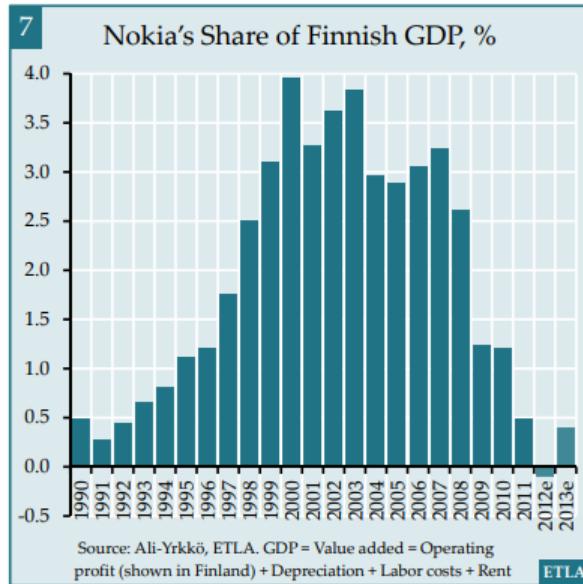
Quadro 10: Diferenças em Individualismo *versus* Coletivismo para Nokia e Microsoft

Dimensão	Finlândia (Nokia)	Estados Unidos (Microsoft)
Individualismo <i>versus</i> Coletivismo	<p>62 pontos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários se sentem parte da empresa como grupo; • Os funcionários têm uma grande lealdade à empresa. 	<p>91 pontos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Performance individual mais importante do que a do coletivo; • Funcionários não são apegados a empresa.

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Kelly (2013), a Finlândia tornou-se um país global e reconhecido internacionalmente através da Nokia. Na fase de ascensão da empresa, no fim dos anos 90, contribuiu em grande parte para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) da Finlândia, como pode-se observar no gráfico a seguir. O país conseguiu superar uma crise econômica e passar de um país menos especializado em comunicação e informação do mundo, para um dos mais especializados (KELLY, 2013).

Figura 9: Participação da Nokia no PIB da Finlândia.



Fonte: Ali-Yrkkö *et al.* (2013)

Também durante o processo de aquisição, a Nokia realizou diversas reestruturações em sua liderança em um curto espaço de tempo. Estas diversas alterações na estrutura contribuíram para uma constante alteração das unidades de negócio dentro da empresa. Pode-se observar na tabela seguinte, que a Nokia alterou a quantidade de unidades de negócio em todos os anos do período da aquisição, exceto 2015, prática que já acompanhava a empresa por anos (GOMES DIAS, 2020).

Quadro 11: Unidades de Negócio da Nokia no período da aquisição.

Ano	Unidades de Negócio
2013	Networks, HERE, Technologies
2014	Nokia Network, HERE, Nokia Technologies, Operações descontinuadas
2015	-
2016	Mobile Network, Fixed Network, IP/Optical Network, Applications and Analytics, Nokia Technologies
2017	Ultra Broadband (Mobile Network, Fixed Network), IP and Applications (IP/Optical Network, Nokia Software), Global Services, Nokia Technologies
2018	Mobile Network, IP/Optical Network, Fixed Network, Global Services, Nokia Technologies, Nokia Software, Nokia Entreprise

Fonte: Adaptado de Gomes Dias (2020)

Além destas alterações nas unidades de negócio, as alterações dos diretores nos níveis hierárquicos superiores foram, com o tempo, tornando-se um grupo de pessoas que eram

menos especializadas nas áreas de *high-tech*, não existindo uma forte liderança tecnológica específica nos níveis superiores da empresa (LAMBERG *et al.*, 2019).

Durante o primeiro semestre de 2014, a Microsoft também mudou uma parte de sua estrutura organizacional, como segmento de sua transformação para uma empresa de dispositivos e serviços. O segmento de D&S na Nokia começou a constar nas demonstrações financeiras consolidadas da Microsoft a partir da data de aquisição (GOMES DIAS, 2020).

Essa reestruturação conjunta nas duas companhias pode ser traduzida como resultado da integração cultural que foi gerada durante a aquisição. Como parte da aquisição, Stephen Elop, antigo CEO da Nokia (2011-2013), passou a ser o Vice Presidente Executivo de D&S da Microsoft (GOMES DIAS, 2020).

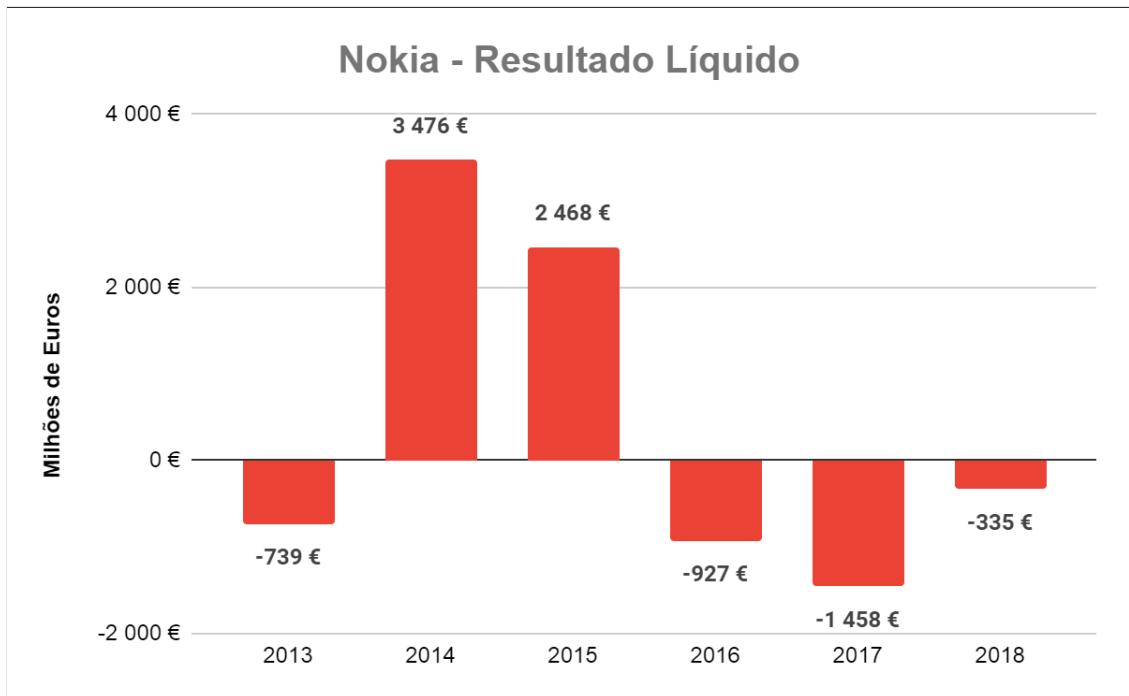
4.4 Resultados e Conclusões

Em 2016, a Microsoft seguiu com a anulação da aquisição em um valor aproximado de 7,6 bilhões de dólares, próximo do valor total pago no início da aquisição, juntamente com o valor das patentes, custos de reestruturação e a indenização dos trabalhadores demitidos. No mesmo ano foi comunicada a venda da linha de *smartphones* e dispositivos para a HMD Global e FIH Mobile Lda., no valor de 350 milhões de dólares (THE GUARDIAN, 2016).

Laamanen *et al.* (2016) em seu artigo explicam que a aquisição e a anulação da mesma obtiveram grande impacto sobre a Finlândia. A Nokia era considerada um símbolo de gestão e inovação para o país, de onde surgiram vários acordos de formação especializada na área de P&D para a sociedade e um grande investimento nas áreas de P&D e inovação para a Finlândia (GOMES DIAS, 2020).

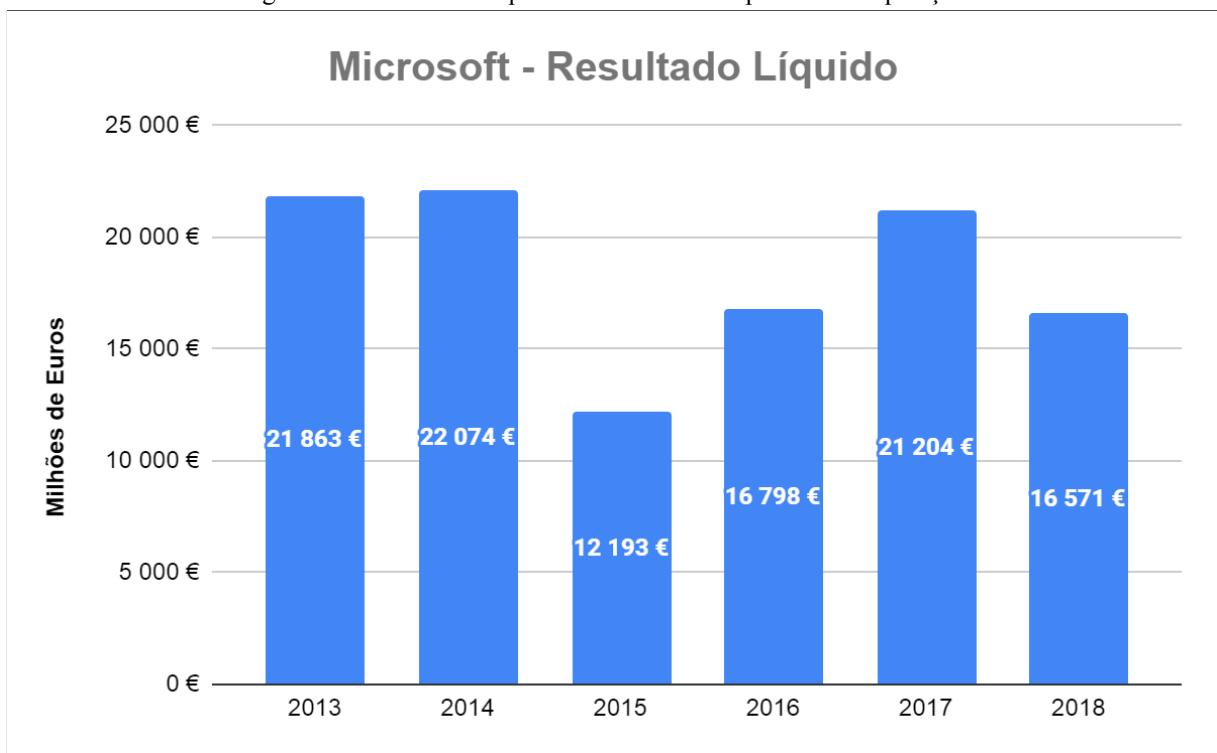
O processo de aquisição do segmento D&S da Nokia pela Microsoft revelou-se um insucesso, resultando em elevadas perdas e destruição de valor para ambas as empresas, conforme pode-se observar nos gráficos abaixo, mas principalmente para a Nokia, que registou resultados líquidos negativos no ano 2013 e no período 2016-2018 (GOMES DIAS, 2020).

Figura 10 - Resultado Líquido da Nokia no período da Aquisição.



Fonte: Adaptado de Gomes Dias (2020).

Figura 11 - Resultado Líquido da Microsoft no período da aquisição.



Fonte: Adaptado de Gomes Dias (2020).

Pela ótica cultural, além dos aspectos financeiros que foram trazidos acima, as divergências culturais observadas nos países podem ser levantadas como um dos principais fatores para o não progresso da aquisição. A Nokia, fortemente ligada à cultura finlandesa, sendo a principal empresa do país e que possuía uma relevante contribuição no PIB, e a Microsoft, americana símbolo do liberalismo econômico e meritocracia mundial, conflitantes das dimensões de Hosftede (2010) Individualismo versus Coletivismo, Masculinidade versus Feminilidade e Aversão à Incerteza. A influência americana sobre a Nokia, que resultou em uma avassaladora onda de demissões, somando-se a tomada de controle da área de P&D da companhia finlandesa, podem ser apontadas como as principais consequências da integração cultural das duas empresas.

Deve-se ressaltar que para a Microsoft, as consequências foram brandas, não sendo encontrada nenhuma evidência na literatura além do impacto financeiro já abordado acima. Pelo lado da Nokia, após a venda da linha de smartphones em 2016 à HMD Global e à FIH Lda., uma parcela dos trabalhadores que foram demitidos, foram realocados em suas fábricas na Finlândia. As duas culturas distintas encontraram entraves durante o processo, ao passo que a americana objetivava um acelerado desenvolvimento financeiro, a finlandesa visava o desenvolvimento da sociedade em que está inserida (GOMES DIAS, 2020).

Conclui-se que é possível afirmar que as diferentes culturas nacionais dos países de origem das empresas tiveram importância durante o processo de aquisição, mesmo que não tenham um peso significativo quanto ao impacto financeiro. E com isso, em outros casos há de se levantar que a integração cultural entre as empresas e seus países pode corresponder a uma maior taxa de sucesso nos processos de F&A.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou estudar o impacto da integração cultural nos processos de F&A, focando-se em um caso previamente estudado, o que facilitou o acesso ao resultado de dados previamente consolidados e que apesar das dificuldades encontradas na busca por informações secundárias, foi possível viabilizar um maior grau de detalhamento na discussão.

Devido ao fato de ter-se baseado em um caso com pouco estudo na literatura, o trabalho apresenta limitações relacionadas à quantidade de informações dos resultados das empresas, que foram majoritariamente retiradas de seus relatórios anuais. Também carece de uma visão mais ampla de como os funcionários realmente perceberam as mudanças que aconteceram na empresa uma vez que as fontes de informação foram todas secundárias: notícias, relatórios, site das empresas envolvidas e artigos.

Compreende-se a subjetividade e a alta complexidade do tema abordado, ao que este estudo sustentou em um processo de aquisição, na análise das dimensões culturais de Hofstede e no impacto da empresa em seu país de origem.

É clara a importância do tema quando se analisa a sua tendência, abordada no tópico 1.3, de que, segundo a consultoria BCG (2021), mesmo com uma queda em decorrência da pandemia de COVID-19, em 2021 houve um aumento de 22% nos montantes envolvidos nas negociações de F&A, em comparação com o segundo semestre de 2020 e mais assustadoramente 136% em comparação com o primeiro semestre daquele ano.

Como oportunidade de aprofundamento dentro do tema, e também possíveis melhorias, pode-se citar:

- Buscar referências bibliográficas que tragam uma visão mais atual tanto de cultura quanto de integração cultural;
- Buscar informações das empresas envolvidas no estudo de caso, focando no tema cultura e a integração cultural;
- Buscar referências bibliográficas que discutam a influência do histórico de fusões e aquisições em processos de integração.

REFERÊNCIAS

BAIN & COMPANY. *Global M&A Report 2021*, 2021 Disponível em: <https://www.bain.com/globalassets/noindex/2021/bain_report_global_m_and_a_report_2021.pdf> Acesso em: 25/10/2021

BARROS, B.T. **Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos**. São Paulo: Ed. Atlas. 2003.

BOSTON CONSULTING GROUP. *The 2021 M&A Report - Mastering the Art of Breaking Up*, 2021. Disponível em: <<https://web-assets.bcg.com/22/ad/5f1b42634600b8cedf5bf93c9dcb/bcg-2021-m-and-a-report-mastering-the-art-of-breaking-up-oct-2021.pdf>> Acesso em: 25/10/2021

BOTELHO, I. **Dimensões da cultura e políticas públicas**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 15, n. 2, 2001

BOUWMAN, H., CARLSSON, C., CARLSSON, J., NIKOU, S., SELL, A., & WALDEN, P. **How Nokia failed to nail the Smartphone market**, 2014.

CAIXETA, R. P. **O processo de Fusão e Aquisição (F&A): um estudo de caso em uma Micro e Pequena Empresa (MPE)**. VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Santa Catarina, 2010.

CANEDO, D. **Cultura é o quê? Reflexões sobre o conceito de cultura e a atuação dos poderes públicos**. V ENECULT, v. 5, p. 1-14, 2009.

CANELLA, J. V. **Integração da Cultura Organizacional em Aquisições: uma abordagem através das Dimensões Culturais de Hofstede**. 2019. 72p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

CANO, M. **O recente processo de fusões e aquisições na economia brasileira**. Dissertação de Mestrado em Economia, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

CORBARI, E.C.; HUPPES, C.M.; PACHECO, V. **Processo de fusão e aquisição: um estudo dos aspectos contratuais e organizacionais**. Congresso Internacional de Administração, 2007.

CRNKOVIC, L. H. **Cultura organizacional como um diferencial competitivo para a gestão da produção: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de

Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

DOOLEY, L. M. *Case study research and theory building*. Advances in developing human resources, 2002, 4.3: 335-354.

FLEURY, M. **Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.27, n.4, p.07-18, 1987.

FORTUNE. *Fortune Global 500*, 2021. Disponível em: <<https://fortune.com/global500/2021/search/?name=nokia>> Acesso em: 28/11/2021

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

GOMES DIAS, A. **Fusões e Aquisições nas empresas high-tech–Estudo de caso: A aquisição da Nokia pela Microsoft.** Tese de Doutorado, 2021.

HARRIS, L. C.; OGBONNA, E. *A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations.* Personnel Review, 1998.

HASPESLAGH, P. C.; JEMISON, D. B. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal.* New York: The Free Press, 1991.

HISTORY. **Microsoft founded**, 2015. Disponível em: <<https://www.history.com>this-day-in-history/microsoft-founded>> Acesso em: 16/11/2021.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: Compreender nossa programação mental.** New York: Mcgraw-hill, 2003.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International differences in work-related values.* Beverly Hills:Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. H.; HOFSTEDE, G. J.; MIKINOV, M. *Cultures and organizations: software of the mind.* New York: McGraw-Hill, 2010.

HOFSTEDE, G.; McCRAE, R.R. *Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture.* Cross-Cultural Research, v.38, n.1, p.52-88, 2004.

KELLY, G. *Finland and Nokia: an affair to remember*, 2013. Wired Co. UK. Disponível em: <<https://www.wired.co.uk/article/finland-and-nokia>> Acesso em: 18/11/2021

KLUCKHOHN, C. *The study of culture*. In: LERNER, D.; LASSWELL, H. D. (Eds.). *The policy sciences*. Stanford: Stanford University Press, p.86-101, 1951.

KPMG. *Fusões e Aquisições 2021 - 1 trimestre*, 2021. Disponível em: <<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/07/fusoes-e-aquisicoes-2021-1-semestre.pdf>> Acesso em: 20/10/2021

KROEBER, A.L.; KLUCKHOHN, C. *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Papers of the Peabody Museum, v.27, 1952.

LAAMANEN, T.; LAMBERG, J. A.; VAARA, E. *Explanations of success and failure in management learning: What can we learn from Nokia's rise and fall?*. Academy of Management Learning & Education, 15(1), 2-25, 2016.

LACERDA, D. P. **Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars**. Revista de Administração Pública, v. 45, p. 1285-1301, 2011.

LACERDA NETO, N. T. **Relações entre dimensões culturais de Hofstede, liderança e estrutura organizacional em hospitais**. 2013. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

LAMBERG, J. A.; LUBINAITE, S.; OJALA, J.; TIKKANEN, H. *The curse of agility: The Nokia Corporation and the loss of market dominance in mobile phones, 2003–2013*. Business History, p. 1–47, 2019.

LAZO, R.W.R. **Alianças estratégicas: um aprendizado sem fronteiras: quando e como se aliar à concorrência**. São Paulo, 1992. 173 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

MATIAS, A. B.; PASIN, R. M. **A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 36, n. 1, 2001.

MICROSOFT. *Annual Report 2021*. Disponível em: <<https://www.microsoft.com/investor/reports/ar21/index.html>> Acesso em: 16/11/2021.

MICROSOFT. *Nokia and Microsoft Announce Plans for a Broad Strategic Partnership to Build a New Global Mobile Ecosystem*, 2011. Disponível em: <<https://news.microsoft.com/2011/02/10/nokia-and-microsoft-announce-plans-for-a-broad-strategic-partnership-to-build-a-new-global-mobile-ecosystem/>> Acesso em: 18/11/2021.

NOKIA. *Nokia Annual Report 2020 on Form 20-F*, 2020. Disponível em: <https://www.nokia.com/system/files/2021-03/Nokia_Form_20F_2020.pdf?_ga=2.16412918.1357343594.1637103531-209662838.1636501597> Acesso em: 16/11/2021.

NOKIA. *Nokia in 2013*, 2013. Disponível em: <https://www.nokia.com/system/files/files/nokia_in_2013_1.pdf> Acesso em: 18/11/2021.

NOKIA. *Our History*. Disponível em: <<https://www.nokia.com/about-us/company/our-history/>> Acesso em: 16/11/2021.

O'KEEFE, H; O'KEEFE, W. M. *Business behaviors in Brazil and the USA. International Journal of Social Economics*, v. 31, n. 6, p. 614-622, 2004.

ROSSETTI, J.P. **Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos**. In: BARROS, Betânia Tanure de, (Org.). *Fusões, aquisições & parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.

ROURKE, J.T. **Integração pós-fusão**. In: Key, Stephen L. *Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SALTER, M. S; WEINHOLD, W. A. *Diversification Through Acquisition:Strategies for Creating Economic Value*. New York: The Free Press, 1979.

SILVA, V. C. **Interfaces entre Cultura Organizacional e Processos de Fusão e Aquisição**. 2020. 51p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2020.

SMIRCICH, L. *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SUEN, A.S; KIMURA, H. **Fusão e Aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro**. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 2, n. 5, p. 53-60, 1997.

TANURE, B; CANÇADO, V.L. **Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira**. Rev. adm. empres. [online]. v.45, n.2, p.10-22, 2005.

TANURE, B; CANÇADO, V. L. **Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural**. Revista Economia & Gestão, v. 4, n. 8, 2004.

THE NEW YORK TIMES. *Microsoft to cut up to 18000 jobs*, 2014. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2014/07/18/business/microsoft-to-cut-up-to-18000-jobs.html>> Acesso em: 30/11/2021

TRICHES, D. **Fusões, Aquisições e Outras Formas de Associação entre Empresas no Brasil.** Revista de Administração, São Paulo: FEA-USP, v.31, n.1, p.14-31, jan./mar. 1996.

VERMA, P. *The History of Nokia*, 2021. Disponível em: <<https://www.feedough.com/the-history-of-nokia/>> Acesso em: 20/11/2021.

WILLIAMS, Raymond. **Palavras-chave: um vocabulário de cultura e sociedade.** Tradução de Sandra Guardini Vasconcelos. São Paulo: Boitempo, 2007.

WOOD JUNIOR, T.; DE VASCONCELOS, F.C.; CALDAS, M.P. **Fusões e aquisições no Brasil.** GV EXECUTIVO, v. 2, n. 4, p. 41-45, 2004.

YIN, R. K. . *Case study research and applications: Design and methods.* Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.