

Análise Prática da Gestão Cultural: Case de M&A de Duas Grandes Empresas no Brasil

Arthur Nascimento Salviano Gomes (USP)
Alan Rodrigues (UFSC)

Resumo

O mundo está vivenciando uma rápida evolução e transformação em diversos aspectos tecnológicos. Processos de compras entre empresas estão se tornando cada vez mais comuns. Neste sentido, este estudo tem como objetivo descrever o processo de integração cultural durante a aquisição de duas grandes empresas no Brasil. A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem qualitativa, descritiva e com foco indutivo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, presenciais e híbridas, complementadas pela análise de documentos e observações diretas. A análise dos dados foi realizada por meio da análise da narrativa e análise *pattern matching*. Os resultados indicam que boas práticas de acolhimento podem melhorar significativamente a adaptação cultural dos indivíduos e que a busca por resultados financeiros de curto prazo pode alterar dramaticamente o período de retorno, além de influenciar a criação de novos processos derivados de uma análise aprofundada dos processos existentes, impactando a satisfação do capital humano adquirido.

Palavras-Chave: Cultura empresarial; Gestão cultural; M&A; Processos.

1. Introdução

O mundo atual é caracterizado por uma rápida evolução e transformação em diversos aspectos. “Diante de um cenário de tanta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, os modelos de operação tradicionais das empresas não dão conta de responder com velocidade às demandas nesse novo contexto” (MUNIZ, 2022).

Para Hamel e Prahalad (1995) “qualquer empresa que se comporte mais como passageiro do que como motorista na estrada do futuro, descobrirá que seus valores e habilidades se tornarão progressivamente menos sintonizados com a realidade em constante mudança no setor”. Sendo a motorista da sua estrada do futuro, a empresa pesquisada neste estudo de caso decidiu comprar grande parte de uma subsidiária brasileira de uma multinacional americana, uma de suas principais concorrentes no mercado nacional.

A empresa compradora é brasileira, quase centenária e uma das maiores produtoras de celulose do mundo. Com mais de 2,5 milhões de hectares plantados, quase 20 mil colaboradores próprios no Brasil e no mundo, ela possui dentre suas denominadas “avenidas estratégicas” o avanço nos elos da cadeia, sempre com vantagem competitiva.

Já a empresa que teve parte do seu *mix* e maquinário adquirido se estabeleceu no Brasil na década de 1990. Ao longo desses mais de 30 anos de história, se estabeleceu como uma das principais empresas do setor de cuidados pessoais e do consumo do país, conseguindo trazer valor agregado às suas marcas e produtos.

O tema de estudo visa integração das empresas, que se iniciou em junho de 2023. Nesse período aconteceu a fusão dessas duas unidades de negócio com praticamente o mesmo volume de vendas no ano anterior.

Deste modo, entendendo a importância da integração cultural juntamente com cenário do caso real, chegamos à seguinte questão de pesquisa: como acontece na prática a integração cultural no processo de compras de duas empresas globais?

Entendemos que, a adaptação cultural, entre empresa compradora e adquirida, sofre durante momentos de fusões e aquisições, neste sentido, o objetivo desta pesquisa é compreender como o ocorre a integração cultural no processo de compra de grandes empresas.

2. Fundamentação teórica

“Diante de um cenário de tanta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, os modelos de operação tradicionais das empresas não dão conta de responder com velocidade às demandas nesse novo contexto” (MUNIZ, 2022).

Segundo Crozatti (1998), “a cultura organizacional, composta de crenças e valores, impacta os níveis de eficiência e eficácia das atividades executadas, ao determinarem o grau de importância das variáveis inerentes às atividades”.

De acordo com Tanure et al. (2007) em um período de dez anos, duas em cada três operações de fusão e aquisição (M&A, da sigla em inglês para Mergers & Acquisitions) não alcançaram o resultado esperado. Ainda de acordo com os autores, pesquisa realizada também em 1997, revelou que apenas 23% das aquisições americanas recuperaram seu custo de capital. Tanure & Cançado (2005) constatou que 75% das empresas envolvidas em M&A não atingiram os objetivos estratégicos que deram origem à operação, e que 58% das transações destruíram o

valor acionário da empresa. Por fim, a KPMG (2001), estudando as aquisições entre fronteiras, divulgou que 17% das transações aumentaram o valor das ações da adquirente, 30% não alteraram e 53% reduziram esse valor”. Todos esses riscos de falha em M&A reforçam a importância de estudos acerca do tema.

O processo de aculturação é sempre complexo, conforme Tanure et al. (2007): 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”.

Segundo Bio (1987), a Figura 1 descreve a cultura organizacional e os diversos elementos que influenciam a sua formação.

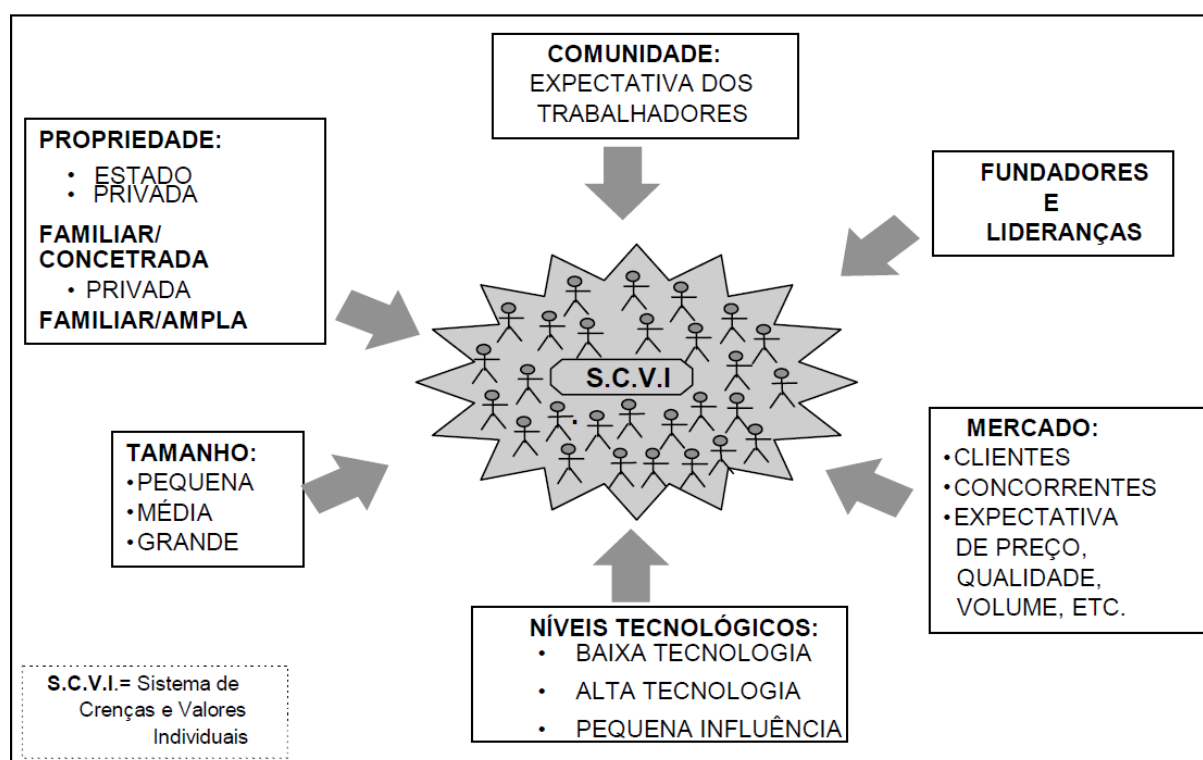


Figura 1. A Cultura Organizacional e os Diversos Influenciadores.

Fonte: Bio (1987)

Para Fleury (1987, p.10), “A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização”, inclusive em processos de M&A.

3. Método de pesquisa

A pesquisa foi realizada com uma abordagem qualitativa, descritiva e com enfoque indutivo. Segundo Creswell (2021) a pesquisa qualitativa é uma abordagem voltada para a exploração e para o entendimento do significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve a emergência de perguntas e procedimentos, a coleta de dados geralmente no ambiente do participante, a análise indutiva desses dados iniciada nas particularidades e levada para temas gerais e as interpretações do pesquisador acerca do significado dos dados. O relatório final tem uma estrutura flexível.

Godoy (1995) ressalta que a pesquisa qualitativa é descritiva e que a mesma visa à ampla compreensão do fenômeno, considerando a realidade e analisando holisticamente como um todo, não isoladamente como variáveis.

Sobre o enfoque indutivo, Gil (2008) esclarece que “nesse método, parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer. A seguir, procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-se à generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos”.

Já o método de pesquisa foi um estudo de caso único. Segundo Yin (2015) para ser realizado o projeto de pesquisa, é necessário que não haja intervenção manipulada por um pesquisador, também baseado em dados de um sujeito único.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, presenciais e híbridas, com um público selecionado das duas empresas, a adquirente e a adquirida. Depois, foram levantados os documentos e pontuadas observações diretas. Segundo Boni & Quaresma (2005) as entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante teve a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele.

Flick (2009) e Wolff (2004) define documentos como artefatos padronizados, podendo ter o formato de contratos, notas, rascunhos, pareceres de especialistas, dentre outros. Neste estudo serão utilizados documentos já de uso das empresas e que serão analisados e transcritos para o projeto.

Gil (2002) explica que as observações são “o procedimento fundamental na construção de hipóteses. O estabelecimento assistemático de relações entre os fatos no dia a dia é que fornece os indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência”. O método de observação utilizada no projeto é a “participante”, uma vez que um dos autores do projeto participa da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa.

Por fim, a análise de dados foi efetuada por meio da análise da narrativa e análise *pattern matching*. “As narrativas são elementos importantes na criação dos sentidos e dos conteúdos simbólicos no interior das organizações e no seu ambiente, não apenas no que diz respeito aos conteúdos simbólicos dos discursos hegemônicos dentro das organizações, mas como formas de emergência de conteúdos simbólicos de resistência e contra-hegemônicos”. (ALVES E BLIKSTEIN, 2006, pág 426). Enquanto a técnica *pattern matching* guiará a pesquisa no

desenvolvimento de melhores práticas presentes na literatura, além integrar essa teoria em o processo de pesquisa (TROCHIM, 1989). Sendo assim, confrontaremos as hipóteses teóricas esperadas com os dados e fatos observados.

Para a coleta e discussão dos resultados definimos que os elementos de análises referentes à cultura estão vinculados às diversas formas de cognição utilizadas por diferentes comunidades para pesquisar, perceber e compreender a realidade.

Dessa maneira, existe uma cultura em cada uma das empresas, ficando definidos os Elementos Constitutivos do Estudo (ECE), desmembrados em Elementos Operacionais do Estudo (EOE), baseado em Kerlinger (1979, p. 46), conforme Figura 2:

ECE: Elementos Constitutivos do Estudo	EOE: Elementos Operacionais do Estudo
ECE1: Cultura Empresarial	EOE1.1: Cultura da empresa compradora
	EOE1.2: Cultura da empresa adquirida
ECE2: Cultura no M&A	EOE2.1: Cultura no M&A esperado
	EOE2.2: Cultura no M&A na prática

Figura 2. ECEs e EOE
 Fonte: Elaboração própria

Com ECE1: Cultura Empresarial e ECE2: Cultura no M&A, passamos para a etapa de resultados preliminares, encontrados a partir da transcrição dos dados das entrevistas, das observações e dos documentos fornecidos, agrupados de forma comparativa e integrada.

4. Resultados

Na apresentação dos resultados passamos a descrever cada uma das categorias de análise e seus elementos, a partir da coleta e análise descrita, especificando os elementos de estudo.

4.1. ECE1: Cultura Empresarial

A empresa compradora é uma instituição que está no mercado desde 1924. A empresa é considerada de grande porte, com mais de 40 mil visões de mundo, situada geograficamente em vários continentes do mundo. Com alta tecnologia e diferenciação de meios de produção, se destaca no território brasileiro por uma empresa perene e com objetivos de longo prazo alinhados às necessidades do Brasil e do planeta.

A empresa adquirida faz parte de uma instituição também de longo tempo de mercado, desde 1872, chegando no Brasil na década de 90. Cresceu localmente também por processos de M&A, destacando já a presença de um *mix* de culturas na sua formação. Também de grande

porte, com mais de 45 mil visões de mundo na empresa global, também situada por diversos continentes.

As duas culturas, apesar de contextos diferentes, possuem propósito de sustentabilidade em comum, fator visto muito fortemente em ambas as fontes oficiais das empresas. Sendo assim, analisaremos os elementos operacionais nas mesmas abaixo.

4.1.1 EOE 1.1: Cultura da empresa compradora

São três direcionadores principais que pautam a cultura da empresa compradora. “Gente que inspira e transforma”, com a finalidade de trazer pessoas que desafiem a si mesmos e a própria empresa para engrandecer, a si próprio e a própria empresa. “Gerar e compartilhar valor”, através de ganhos de produtividade e evolução do modelo de negócio é possível compartilhar resultados com todos os *stakeholders*. “Só é bom para nós se for bom para o mundo”, uma vez que acreditam ser importante entender, compreender e ouvir todos os *stakeholders* para construírem juntos o novo que impactará a sociedade.

Além disso, a empresa se intitula como “forte e gentil”. Forte nas suas metas e operações, mas gentil nos relacionamentos e no tato com as pessoas, para que possam trazer criatividade nas transformações da empresa e da sociedade.

Os colaboradores de ambas as empresas relataram que a cultura forte e gentil é realmente vivida na prática, por meio de *feedbacks* sinceros, transparência, ambiente horizontalizado, com lideranças próximas, senso de dono e com muita garra e vontade de trazer o resultado. Disseram ainda que os colaboradores são ágeis, que buscam fazer acontecer enquanto aprendem no meio da execução, sempre com o objetivo de aumentar produtividade e eficiência operacional.

Em contraponto, relataram mesmo em cargos mais estratégicos é necessário descer operacionalmente, que a velocidade traz pouca estruturação de processos e planejamento, trazendo retrabalhos e recorrência de áreas diferentes trabalhando no mesmo problema separadamente. Os temas de pessoas são acompanhados de perto, contudo resultado é o principal pilar, com todo o mercado e decisões voltadas a partir da capacidade fabril.

4.1.2 EOE1.2: Cultura da empresa adquirida

A cultura da empresa adquirida é baseada em quatro pilares: “foco nos consumidores, agir rápido, jogar para ganhar e cultivar nosso pessoal”.

O “foco nos consumidores” traz os diferenciais para a empresa continuar inovando e em busca de soluções inovadoras, tendo suas necessidades no centro do trabalho. Já o pilar “agir rápido” busca que seus colaboradores rapidamente transformem em ação as necessidades encontradas. “Jogar para ganhar” é o terceiro pilar que busca tornar os objetivos tangíveis para que sejam buscados incessantemente, aliado com o quarto pilar de “cultivar nosso pessoal” que busca inclusão e encorajamento para os colaboradores tenham ideias, inovem e contribuam para seu crescimento.

Nas entrevistas realizadas, os colaboradores de ambas as empresas relatam uma cultura humanizada centrada nas pessoas, tanto na jornada dos consumidores (pessoas externas) quanto no bem-estar dos colaboradores (pessoas internas). O nível de serviço e qualidade era priorizado sobre a eficiência de resultado operacional. As estruturas de pessoas, quando comparadas as empresas, na adquirida eram maiores, com a finalidade de garantir qualidade de vida dos

colaboradores, que relataram tempo de planejamento antes da execução e processos estruturados que evitavam retrabalhos.

Existem também os escritórios globais que trazem as necessidades e os direcionais estratégicos já definidos e bastavam aos colaboradores executá-los em seus cenários de mercado. Contudo, também apontado pelos colaboradores, com a presença de escritórios globais, a tomada de decisão era mais demorada, complexa e exigia mais planejamento. Outro ponto é que os *feedbacks* eram menos transparentes e diretos.

Um ponto trazido pelos líderes da empresa compradora, era que como os times que vieram da empresa adquirida tinham escopos bem definidos e que os direcionais já vinham claros. Isso tornou esse time de base pouco questionador, pouco criativo nas soluções, orientado ao escopo definido e menos resiliente com temas multidisciplinares que envolvem lidar com áreas e opiniões diferentes.

4.2. ECE2: Cultura no M&A

O processo de aculturação é sempre desafiador, conforme Tanure et al. (2007) 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”.

4.2.1 EOE2.1: Cultura no M&A esperado

Ambas as culturas empresariais de tamanha grandeza, lapidadas por tanto tempo, merecem destaque e cuidado nessa transição. Tecnologias de ponta, experiência de mercado, amplitude geográfica e de quantidade de funcionários, são os pontos de destaque de ambas as culturas.

Uma análise cuidadosa com o atual contexto da nova empresa, assim como a criação dos novos objetivos estratégicos que influenciarão essa cultura, se tornam o maior desafio e a maior oportunidade desse contexto. É esperado um cuidado do novo time, com a participação de lideranças de ambas as culturas, para que possam conhecer os novos contextos e assimilar, dentre todas as práticas presentes, quais deveriam ser as futuras, assim como seus riscos de tomada de decisão e os prazos de execução.

Também se faz necessária a participação ativa das altas lideranças, assim como um certo empoderamento do grupo de trabalho, para que as tomadas de decisões aconteçam com velocidade, evitando ansiedades e fricções desnecessárias nesse processo.

Por fim, também é esperado oportunidades de integrações para que os novos times se conheçam, ganhem sinergia e velocidade no seu dia-dia.

4.2.2 EOE2.2: Cultura no M&A na prática

A partir da aprovação do CADE, foi criada uma cúpula entre pessoas das duas empresas para que analisassem a melhor maneira de prosseguir em cada um dos desafios. O principal pilar

cultural desse momento pautado pelas pessoas de ambas as empresas era a humildade, uma vez que o momento exigia alta empatia e oportunidade de aprendizados para ambas as unidades.

De acordo com as entrevistas, a recepção e todo o mapeamento feito pelo Gente e Gestão funcionaram muito bem para que as pessoas da empresa compradora se sentissem bem acolhidas, com ambição no novo projeto e abertas para criação do novo. Contudo, a pressão por resultado, eficiência operacional e rápido *payback* ocasionaram em um rápido tombamento do jeito de fazer da empresa compradora, fator que elevou muito a eficiência e resultado, porém foram perdidas oportunidades de criação de processos mais maduros.

Com a ajuda de uma consultoria, foram mapeados os detalhes culturais de cada uma das empresas, analisados conjuntamente com as altas lideranças para a criação da nova cultura, referente ao M&A.

As principais semelhanças culturais que facilitariam esse momento de transição seriam: foco em sustentabilidade, ou seja, um pilar de busca de inovações e processos que resultem em novas soluções ao consumidor ou economia de resíduos que poluidores do meio ambiente; Ética, em que ambas as empresas trabalhavam sobre condutas transparentes e honestas; Foco no cliente, buscando sempre que seus colaboradores se coloquem na condição do consumidor, para trazer mais valor; Velocidade na ação, buscando agregar valores rapidamente a todos os elos da cadeia e *stakeholders*.

De acordo com os funcionários, os pontos de ética e *compliance* se assemelhavam muito, com fácil adaptabilidade deles. Contudo, o pilar de velocidade e foco no cliente, apesar de serem priorizados por ambas as culturas empresariais, esbarravam em uma diferença de prioridade quando relacionadas à eficiência financeira.

Haviam mapeadas diferenças culturais, entre elas: o foco em rentabilidade em todas as operações, necessitando revisão de processos de *go to market*, produção e contratos de fornecedores em geral; Diferenças entre *capabilities* nas funções, com diferentes processos e aspectos de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Nos dois casos, assim como em diferentes necessidades de tomadas de decisão, seria criado um time misto para decisão em conjunta dos temas.

Fato ocorrido, contudo, com a necessidade de alta velocidade nas tomadas de decisões, os funcionários convergiram em apontar que prevaleceu os processos da empresa compradora. A partir do cenário estudado, durante a pré-fusão, existiam várias possibilidades de desenvolvimento cultural no M&A. A partir dos relatos adquiridos, vivência em campo e também análise dos documentos organizacionais, pôde-se constatar em diferentes contextos detalhes em que a cultura predominante foi a da empresa compradora, em outros foi a da empresa adquirida e também foi possível identificar casos de mesclas culturais.

Foram marcadas convenções e eventos para troca de experiências entre os novos times, assim como para o começo de um desenho da nova cultura para que todo o time fale a mesma linguagem e tenha os mesmos norteadores estratégicos no dia-dia.

4.3 Discussões

As lições aprendidas nesse estudo podem servir de guia para futuras fusões e aquisições, destacando a importância de uma abordagem integrada e cuidadosa para a gestão cultural. A integração cultural entre duas grandes empresas é um processo complexo e os resultados obtidos nesse estudo confirmam essa premissa. A pesquisa revelou que, embora a empresa compradora

tenha conseguido implementar suas práticas culturais com sucesso e o resultado operacional líquido tenha sido considerado de muito sucesso, houve desafios significativos relacionados à manutenção de um equilíbrio entre a preservação das culturas existentes das empresas e a eficiência operacional.

A pesquisa revelou que a satisfação do capital humano foi diretamente impactada pelo processo de integração cultural. Funcionários da empresa adquirida relataram inicialmente uma sensação de perda e insegurança devido às mudanças rápidas e ao alto nível de exigência por resultados. No entanto, as iniciativas de acolhimento e comunicação transparente, junto com a participação ativa das lideranças, ajudaram a mitigar esses sentimentos e a construir um novo senso de pertencimento e identidade corporativa. Sendo assim, boas práticas de acolhimento desempenharam um papel crucial na adaptação cultural dos funcionários da empresa adquirida. Este acolhimento facilitou a transição e reduziu a resistência inicial, promovendo um ambiente mais harmonioso e colaborativo.

Um ponto crítico identificado foi a diferença nos processos de tomada de decisão entre as duas empresas. A empresa adquirida, com uma estrutura mais hierarquizada e um processo de decisão mais lento e planejado, contrastava com a abordagem ágil e descentralizada da empresa compradora. Esse contraste gerou tensões, especialmente em projetos que exigiam rápidas adaptações e respostas ao mercado. Apesar das diferenças, o estudo identificou que a criação de equipes mistas, compostas por membros de ambas as empresas, facilitou a tomada de decisões mais equilibradas e integradas, permitindo uma adaptação gradual e a formação de novas práticas operacionais que combinavam o melhor de ambas as culturas.

A partir dos depoimentos das pessoas adquiridas, uma oportunidade no processo que gerou um aprendizado nesse estudo para boas práticas no processo de fusão é o potencial alinhamento de expectativas sobre as primeiras versões dos processos. A pressão por resultados financeiros de curto prazo frequentemente colidirá com a necessidade de criar e implementar novos processos mais estruturados, o que limita a potencial inovação. Isso significa que, mesmo contendo processos mais estruturados na empresa adquirida, a empresa compradora possivelmente precisará pilotar as primeiras rodadas de processos em outros sistemas possivelmente menos eficientes, contudo, isso não significa que não serão revistos no futuro ou que foram menos valorizados.

Como último ponto importante a ser mapeado, situações em que as culturas das empresas se diferem em maneiras de abordagens dos problemas, por exemplo modelo cascata em comparação com o *agile*, no que tange condução de projetos, faz-se necessário uma rodada de treinamentos para que o capital humano adquirido entenda com mais facilidade as abordagens e pensamentos, evitando assim se sentirem desvalorizados ou não adaptados.

5. Conclusões

Diante do exposto, em casos de M&A não há uma regra de execução para evitar fricções culturais nas empresas, contudo há diversas boas práticas que se destacam e auxiliam essa situação.

Sendo assim, há que se frisar que essa pesquisa aconteceu no contexto dos anos de 2023 e 2024, curto período após a pandemia que tornaram ambos os times híbridos (trabalhando nos

modelos *home-office* e presencial), em cenário de aumento de custos de produção, de fornecedores e de serviços.

A partir do case apontado entre duas grandes empresas multinacionais, com muitos anos de história e amplos números de *headcounts*, pode-se notar que, foi muito importante a escuta ativa para percepção e análise do contexto em que as duas empresas estavam, assim como suas histórias, objetivos e processos.

Outro cuidado prático analisado, foi o excesso de comunicação, buscando evitar gerar ansiedade dos colaboradores. Para garantir isso funcionalmente, assim como outros acompanhamentos, foi instaurado um processo de escuta ativa dos colaboradores para entender suas necessidades.

Pode-se salientar também que, a pressão e necessidade de otimização de resultado operacional traz ganhos muito consideráveis no curto prazo, contudo ele limita a criação de novos processos baseados no estudo das práticas de ambas as empresas.

O processo de assimilação da nova cultura aconteceu por intermédio de várias ferramentas de comunicação e encontros, sendo que essa identificação e entendimento gerou senso de pertencimento ao novo grupo de pessoas e a nova empresa, trazendo união, melhor sinergia e ganho de colaboração. O posicionamento e a participação ativa dos líderes da empresa adquirida também são chave para a adaptação e aceitação dos novos colaboradores.

Capacidade de resiliência organizacional se fez necessária para acelerar a adaptação e mitigar eventuais choques culturais. Sendo assim, grupos multifuncionais, envolvendo também alta liderança e contendo membros das duas empresas foram as boas práticas para rápidas tomadas de decisão, como também as melhores maneiras, ferramentas e *timing* de comunicação.

Referências

ALVES, M.; BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa. In: GODOI, C.; MELLO, R. & SILVA, A. (orgs). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 403-428.

BIO, Sérgio R. Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. Caderno de Estudos, n. 18, p. 01-20, maio 1998.

FLEURY, Maria T. Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. RAE -Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KERLINGER, Fred N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. EPU/EDUSP, São Paulo: 1979.

KPMG CORPORATE FINANCE LTDA. Empresa de consultoria. Relatório de pesquisa: Fusões e aquisições no Brasil: análise dos anos 90. São Paulo, 2001.

MUNIZ, Antonio et al. Jornada transformação digital no Brasil: unindo práticas e cases de experiências brasileiras que potencializam a economia digital no Brasil. Rio de Janeiro: Brasport, 2022.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. RAE - revista de administração de empresas, v. 45, n. 2, p. 10-22, 2005.

TROCHIM, W. M. K. Outcome Pattern Matching and Program Theory. Evaluation and Program Planning, v. 12, p. 355-366, 1989.

WOLFF, S. Analysis of documents and records. In: FLICK, U.; KARDORFF, E. v.; STEINKE, I. (eds). A Companion to Qualitative Research. London: SAGE, 2004. p. 284-290.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.