



## A IMPORTÂNCIA DA DUE DILIGENCE CULTURAL NOS PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

Área Temática: Gestão do Conhecimento Organizacional

**Martin Salguero**

[martin.salguero@uol.com.br](mailto:martin.salguero@uol.com.br)

**Marcelo Silva**

[marcelossouza@petrobras.com.br](mailto:marcelossouza@petrobras.com.br)

**Resumo:** Os processos de fusão ou aquisição de empresas surgem com o objetivo de promoverem ganhos de escala para os negócios, através da promoção de sinergia humana, financeira e tecnológica. A ampliação da competitividade das organizações via aquisições e fusões também decorre da busca de oportunidades e de parceiros no setor, da expansão das atividades para outros mercados, além de permitir o posicionamento estratégico no mercado mundial. A fim de realizar-se uma integração de qualidade, deve haver preocupação com todas as fases do processo de aquisição. É necessário que se faça uma detalhada análise da empresa adquirente antes da compra, que se elabore um plano de integração consistente e que se preocupe com ações a serem tomadas logo após a fusão. Embora crítica, a avaliação dos recursos humanos nem sempre é realizada, e normalmente quando ocorre, já é na fase final do processo, como uma preocupação acessória. E no escopo do que pode se denominar due diligence humana, a análise da cultura organizacional passa ao largo das principais preocupações. Entretanto, o principal valor da due diligence cultural é levantar os problemas que podem ser gerenciados durante a integração, possibilitando que a organização possa se preparar antecipadamente para eles. Definir os valores da nova cultura que irá surgir com a fusão, converter esses mesmos valores em expectativas de comportamento e elaborar um plano para que seja concretizada a nova cultura é essencial para que o processo de integração ocorra com fluidez e rapidez. Academia e mercado entendem que temas culturais são relevantes causas de fracasso de processos de fusões ou incorporações.

**Palavras-chaves:** Due diligence, Cultura organizacional, Recursos humanos, Fusões, Aquisições.



## INTRODUÇÃO

Cultura organizacional é um conceito essencial à compreensão das estruturas das organizações, podendo ser definida como um conjunto de características que a torna única. É como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos, lendas, ações e crenças comuns aos membros de uma instituição, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (INFESTAS GIL, 1991).

Entende-se, assim, que a cultura organizacional deva ser um sistema cujo significado é partilhado por todos os seus membros, expressa por valores centrais, os quais irão caracterizar a personalidade da organização, ou seja, a sua cultura dominante. Quando esses valores são fortemente partilhados por todos os seus membros, assumindo um forte compromisso com os mesmos, será forte a cultura dessa organização, levando à coesão e à lealdade com a organização, reduzindo-se assim a rotatividade dos seus membros e o enfraquecimento da sua cultura. Quanto mais forte a cultura de uma organização, mais difícil promover qualquer tipo de mudança.

Desde os anos 90, as fusões e aquisições apresentam crescentes papéis na economia mundial, em particular na economia brasileira, pois elevam a competitividade das empresas e das indústrias, promovendo ganhos na escala para os negócios, através da promoção de sinergia humana, financeira e tecnológica. A ampliação da competitividade das organizações via aquisições e fusões também decorre da busca de oportunidades e de parceiros no setor, da expansão das atividades para outros mercados, além de permitir o posicionamento estratégico no mercado mundial.

A fim de realizar-se uma integração de qualidade, deve haver preocupação com todas as fases do processo de aquisição. É necessário que se faça uma detalhada análise da empresa adquirente antes da compra, que se elabore um plano de integração consistente e que se preocupe com ações a serem tomadas logo após a fusão.

Apesar de vasta literatura destacar a importância atribuída à integração das culturas das organizações envolvidas para o sucesso das operações, é baixa a preocupação das empresas sobre o aspecto em questão. Na maioria dos casos os envolvidos no processo de fusão não levam a sério o bastante para imaginar onde está a sinergia e qual seu benefício (SCHEIN, 2009). Pesquisas indicam um percentual significativo de fracasso nos



processos de aquisição devido às dificuldades geradas por diferenças culturais e por outros aspectos da gestão de pessoas.

A integração cultural deve ser iniciada através de uma análise das culturas no momento pré-compra. A fase de *due diligence* é o momento em que é realizado um extenso estudo sobre a organização a ser adquirida e se analisa se o negócio deve ser realizado. Essa etapa é essencial para prover maior qualidade e agilidade e ao processo de aquisição, devendo considerar todos os atributos da empresa a ser adquirida.

Mesmo sendo importante estudar a cultura da empresa-alvo, na maioria dos casos é realizada somente a *due diligence* financeira da empresa a ser adquirida, ignorando ou subestimando a importância de questões ligadas ao capital humano (ROUSE e HARDING, 2007). De acordo com Barros (2003), as questões relativas à gestão de recursos humanos, apesar de serem identificadas como fatores-chave para o sucesso da operação, não têm efetiva influência em um processo de aquisição. Na maioria dos casos as empresas não têm um processo definido na área de RH para os casos de aquisição de novos negócios, nem sequer envolvimento estratégico desta área no momento pré-aquisição.

Neste artigo são apresentadas ações que as empresas deveriam adotar na etapa de *due diligence* para o aperfeiçoamento do processo de aquisição de outra instituição. Além disto, será apresentado o papel que as áreas de Recursos Humanos - tanto de compradores quando de vendedores - devem ter no processo, os benefícios de se realizar uma *due diligence* humana.

## 1 O PAPEL DO RH

Segundo Barros (2003), os casos mais bem-sucedidos de fusões acontecem quando está a disposição do projeto uma equipe multidisciplinar, possibilitando, portanto, uma visão mais estratégica sobre todas as áreas da empresa. Infelizmente esse modelo é adotado em apenas poucos casos, o mais comum nesse momento, de acordo com Marks e Mirvis (1998), citados por Barros (2003), é realizar uma análise quantitativa, apenas focando na estrutura financeira da empresa.

A tabela I a seguir demonstra a participação do RH em todas as etapas de compra em diversos países. Pode-se observar que a participação desta área no planejamento inicial da

fusão é o menor índice, e que a tendência é a de que o RH esteja mais envolvido conforme o processo de fusão aproxime-se do encerramento. O Brasil é, entre os países pesquisados, aquele que tem o menor índice de participação das áreas de Recursos Humanos no processo de planejamento da compra, apenas 11%.

Tabela I – Estágios nos quais o RH é envolvido no processo

Fase	EUA	Ásia-Pacífico	Brasil
Planejamento inicial	16%	19%	11%
Pesquisa	41%	21%	14%
Negociação	16%	16%	25%
Integração	27%	44%	50%

Fonte: Watson Wyatt Worldwid (1998a) *apud* Galpin e Herndon (2007).

## 2 A DUE DILIGENCE HUMANA E CULTURAL

Durante a *due diligence* humana, a empresa adquirente deve levantar todas as informações a respeito das pessoas que trabalham na empresa-alvo. Neste momento são pesquisados dados como a estrutura organizacional da empresa, remuneração benefícios dos empregados, assuntos relacionados a relações sindicais, treinamento e desenvolvimento, taxa de desligamento, dentre outras.

Com essa análise, podem ser detectadas lacunas de capacitação, pontos de atrito e diferenças no processo decisório, ajudando o comprador a decidir se deve continuar com a aquisição e o preço que está disposto a pagar por ela (ROUSE e HARDING, 2007).

A *due diligence* cultural é uma etapa da *due diligence* da humana que analisa mais a fundo a cultura da empresa que se pretende adquirir. Nesta etapa são pesquisados o clima e a cultura organizacional. Na *due diligence* cultural devem ser levantados os eventos e confraternizações que a empresa-alvo possui, seu traço cultural marcante, resultados de pesquisa de clima, expectativas dos empregados com a venda da empresa, enfim, tudo que pode ser obtido para traçar o perfil cultural da mesma.

Esse procedimento faz com que seja facilitada a integração entre as duas empresas e permite ao comprador tomar as decisões adequadas em relação aos talentos da empresa que está sendo adquirida. O estudo realizado pela Bain & Company e publicado por Rouse e



Harding (2007) afirma que das 15 uniões consideradas como bem sucedidas<sup>1</sup>, quase 90% realizaram um processo de *due diligence* humana e cultural. Nas fusões que não deram certo, essa parcela caiu para apenas um terço delas.

As consequências da não aplicação da *due diligence* cultural podem ser graves, tais como a perda de talentos, rixas internas devido a diferenças em tomadas de decisões, interrupção na integração e até queda na produtividade (ROUSE e HARDING, 2007). Como afirma Schein (2009), muitas dessas consequências são frutos de uma má adaptação cultural, que podem representar um risco tão grande quanto uma má adaptação financeira, de produto ou de mercado. Senn (citado por BARROS, 2003) ainda define como a maior causa isolada da não concretização de desempenho projetado para a equipe de avaliação a incompatibilidade cultural.

### 3 O PROCESSO DE *DUE DILIGENCE* CULTURAL

Segundo Rouse e Harding (2007), a metodologia da *due diligence* foi redefinida utilizando como insumo as experiências de fusões das mais diversas empresas. O novo modelo se utiliza de ferramentas tradicionais e não tradicionais, tendo como objetivos:

- Identificar riscos e levantar problemas antes que seja muito tarde para fazer algo sobre eles
- Quantificar os fatores que irão afetar o preço de venda
- Assegurar que não haverá surpresas
- Ter uma base completa de dados sobre o processo de negociação
- Facilitar o lançamento do processo de integração

A mesma metodologia pode ser aplicada para a *due diligence* cultural. A análise da cultura deve cumprir os mesmos objetivos descritos para o processo de *due diligence*, como detalhado a seguir.

#### 3.1 Levantamento de informações

---

<sup>1</sup> Segundo o estudo, o sucesso de um acordo de fusão e/ou aquisição de empresas reside em conhecer-se o que empregados-chave pensam, sentem e pressentem sobre o negócio.



O ponto de início do processo de *due diligence* não é a avaliação da empresa a ser adquirida, e sim a auto avaliação da empresa adquirente. A organização deve saber o máximo sobre sua cultura. Como afirma Schein (2009), “se sua organização está planejando ou desenvolvendo um processo de fusão, aquisição ou *joint venture*, comece a fazer um processo de auto avaliação o quanto antes”.

Após concluir o entendimento sobre si mesma, a empresa compradora deve pesquisar a cultura organizacional da empresa-alvo. Nessa etapa a empresa compradora deve levantar o máximo de informações disponíveis, ou seja, publicações na imprensa externa e material que a empresa-alvo já tenha disponibilizado (GALPIN e HERENDO, 2007). Schein (2009) compartilha dessa opinião e complementa que se pode utilizar como fonte as publicações especializadas sobre a empresa-alvo, já que as avaliações culturais formais geralmente não são possíveis porque as negociações que levaram a compra geralmente são confidenciais.

Como afirmam Rouse e Harding (2007) e Schein (2009), é importante também entrevistar executivos da empresa-alvo, mesmo que isso seja possível somente depois do anúncio da aquisição. Clientes e concorrentes também podem fornecer insumos importantes sobre a cultura da empresa. Com essas informações iniciais, a empresa compradora pode analisar qual será a cultura desejada e estabelecer princípios básicos para a integração antes de fechar o acordo.

No entanto, mesmo após o anúncio da operação, faz muito sentido efetuar uma avaliação cultural para se planejar como será possível integrar de fato as duas empresas (SCHEIN, 2009). Segundo Rouse e Harding (2007), a pesquisa da cultura da empresa-alvo se torna realmente fundamentada após o acordo anunciado, quando o acesso à empresa fica facilitado. Nesse momento são levantados símbolos culturais importantes, como as normas da empresa sobre o tamanho de baías e salas, comunicação, gestão de reuniões, maneira de se vestir. Os "heróis" da empresa devem ser conhecidos e consultados para se descobrir o que representam. Além disto, também será possível analisar a remuneração, a gestão de desempenho e outros sistemas de recursos humanos que vão dar indícios sobre os valores e do comportamento promovidos pela empresa.

Segundo Rouse e Harding (2007), a *due diligence* deve continuar mesmo após o acordo, como uma ferramenta útil de avaliação cultural: a pesquisa com funcionários, que só é possível após o acordo anunciado. Os empregados da empresa adquirente e da empresa-alvo classificam a cultura de sua própria empresa em uma série de quesitos e revelam como



gostariam que a nova empresa. Com o auxílio de entrevistas presenciais, esse tipo de pesquisa pode indicar pontos prováveis de surgimento de atritos e conflitos.

Para a condução deste processo é necessário o compromisso dos altos executivos, o que pode ser difícil quando se está reagindo rápido a uma oportunidade subitamente aberta. Em uma situação dessas, mal há tempo para elaborar uma tese convincente para o acordo, quanto mais para realizar a *due diligence* de questões ligadas ao pessoal. Uma possível solução também citada pelos dois autores é a empresa elaborar uma lista de potenciais aquisições e realizar *due diligence* constantes desses alvos, antes mesmo de que apareça uma oportunidade.

### 3.2 Análise das culturas

Segundo Schein (2009), deve-se realizar uma análise das culturas da empresa adquirente e da empresa-alvo, identificando melhor de ambas para ser consolidado na nova organização. Na maioria dos casos, isto só é possível depois de a nova organização se formar, porque exige alta capacidade para decifrar a cultura da empresa adquirida.

Rouse e Harding (2007) têm outro posicionamento, afirmando que mesmo que na maioria dos casos seja explicitado que está sendo realizada uma fusão entre iguais, nos acordos há somente um adquirente financeiro e um adquirente cultural que dará o tom da nova organização. Tratar a aquisição como uma “fusão entre iguais” adia a identificação de quem é o adquirente cultural, o que quase inviabiliza a *due diligence* humana.

Na etapa de *due diligence* deve-se identificar qual cultura irá prevalecer e, a partir disso, realizar o estudo de como a cultura irá se comportar. Como afirma Schein (2009), “O grande foco nessa etapa é definir se a cultura da empresa-alvo é compatível o bastante com a da compradora para permitir a construção de pontes necessárias entre as duas organizações”.

Como afirmam Rouse e Harding (2007), o objetivo fundamental da aquisição determinará a definição do adquirente cultural. Quando a fusão tem como meta fortalecer as atividades atuais através do acréscimo de clientes e economias de escala, o adquirente financeiro normalmente se torna o adquirente cultural. Se o objetivo da operação for transformar as operações da adquirente financeira, a empresa-alvo se tornará a adquirente cultural. Já se o acordo é muito grande, a identidade da adquirente cultural pode variar



segundo a divisão de negócios. No caso da adquirente financeira ser também a cultural, é provável que mantenha sua própria gente nos principais postos.

Ilustrando a importância da definição do adquirente cultural, Rouse e Harding (2007) citam os exemplos da compra Animation Studios pela Disney e da Boeing pela McDonnell Douglas. No primeiro caso a meta era proteger os talentos que estavam na Pixar e inserir a nova cultura na organização da Disney. Neste exemplo, a questão da estrutura organizacional perde a importância, pois o comprador não vai adaptar a empresa adquirida à própria estrutura, é mais provável que até faça o contrário.

No caso da compra da McDonnell Douglas pela Boeing em 1977, o objetivo era explorar a forte presença da empresa-alvo no setor militar. Por esse motivo, a McDonnell passou a fazer o papel de adquirente cultural na divisão de aeronaves e mísseis de uso militar, e chegou até a criar uma área para as operações da McDonnell. A Boeing tomou diversas providências para proteger a cultura da empresa adquirente na área que tinha expertise, tal como nomear os executivos da McDonnell para maioria dos principais cargos do setor. Como no setor comercial a situação era outra, a Boeing rapidamente absorveu a área comercial da McDonnell, pois tinha mais peso junto às companhias aéreas comerciais do que a empresa adquirida.

Embora seja importante a definição, nem sempre é fácil identificar qual das empresas é a adquirente cultural. É necessário que a empresa adquirente se esforce ao máximo para que isso seja feito para que seja possível analisar as semelhanças e diferenças e planejar a transição para a cultura que se deseja estabelecer.

### 3.3 Análise das informações

Rouse e Harding (2007) afirmam que, apesar de ser interessante a análise dos resultados de pesquisas entre o pessoal, a participação dos gerentes nessa etapa é essencial. Nesse encontro, os executivos analisam as diferenças entre as duas culturas sublinhadas pelos dados e se concentram nos aspectos da cultura da nova organização.

Quanto maior a diferença entre as culturas das duas empresas, mais importante é a interação com os gerentes da empresa-alvo. Isso se torna ainda mais válido para fusões de empresas instaladas em diferentes países.





Galpin e Herndo (2007) descrevem que se deve fazer uma análise cultural, focando se é possível superar as diferenças e qual o custo que isso deve gerar. Para isso é necessário observar se os empregados estão dispostos a adaptar suas práticas culturais, se as singularidades das culturas são gerenciáveis.

#### 4 CHOQUE CULTURAL

Uma *due diligence* humana bem feita, com a identificação do tipo de cultura da empresa a ser adquirida, minimiza muito o risco de fracasso e potencializa a possibilidade de sucesso no desempenho da empresa sob a nova gestão, amortecendo o choque cultural.

Algumas organizações tiveram sucesso ao tentar impor sua cultura à empresa recém adquirida, mas a maioria fracassou neste intento (KOTTER, 1996). Embora a mudança cultural não seja impossível, sempre há muita resistência e fatores contrários a esta mudança. Schein (2007) afirmou que a introdução de mudanças sempre enfrenta resistências, que têm suas raízes no fato de os líderes ignorarem as forças culturais que atuam nas organizações. “O maior desafio não é mudar a cultura, mas sim identificá-la e se adaptar a ela”.

Sabendo que um dos maiores questionamentos na administração moderna é como mensurar a importância da cultura organizacional, as perguntas são inevitáveis: até que ponto o gestor precisa trabalhar a cultura de uma empresa após a mudança na administração superior? E após a mudança dos controladores? Seriam as práticas de gestão universais?

Segundo Tanure, Evans e Pucik (2003), o fato é que estratégias de gestão modernas e bem-sucedidas em certos países não trazem os resultados esperados em outros. Schein (2007) identifica a importância da cultura organizacional no âmbito de negociações entre empresas, como processos de aquisições e fusões, reconhece o choque de culturas, e afirma que se deve trabalhar para que seja mantida a estabilidade do clima organizacional.

Entendem Tanure, Evans e Pucik (2003), que as questões relativas aos recursos humanos são chaves para o sucesso de uma aquisição, e que a maioria das oportunidades de ampliação do sucesso gerencial das aquisições está relacionada à gestão de pessoas e de cultura.

A cultura de uma organização é algo bastante complexo, e isto talvez explique o fato de ser sistematicamente ignorada nos processos de aquisição de empresas pelo mundo afora.



Não obstante, já se sabe que, apesar de complexo, a chamada “*due diligence* humana” é fator de diferenciação e de extrema importância para o sucesso da gestão futura. A transferência das práticas organizacionais, o processo de interação entre pessoas de culturas diferentes são fator estratégico, desafiador, e de fundamental importância para o resultado do processo.

Um processo estruturado de avaliação não deve procurar traduzir o grau de satisfação dos seus membros com uma cultura organizacional, mas sim a percepção que os seus membros têm das suas características, isto é, se os seus membros a veem como fomentadora de crescimento ou inibidora, se promove a inovação ou se a restringe, entre outros. Da mesma forma, a interface com uma nova cultura pode ser avaliada de maneira similar.

Devido ao fato de a maioria dos executivos brasileiros acreditar que o processo de ajuste cultural se dá naturalmente, não é surpreendente que os choques culturais sejam uma fonte constante de dificuldades depois que a transação é concluída.

A teoria da cultura de Geert Hofstede (1991) baseia-se num dos maiores estudos empíricos desenvolvidos sobre diferenças culturais. O autor tentou procurar as diferenças no funcionamento das empresas e chegou à conclusão de que muitas das diferenças identificadas adviriam da cultura dos empregados e, em grande parte, da cultura do país. Ele descreveu então a cultura como "a programação coletiva dos espíritos que distingue os membros de um grupo humano do outro".

De acordo com o mesmo autor, não existe um método de gestão universal nem uma teoria de gestão. A própria palavra "gestão" tem diferentes origens e culturas nos mais variados países. A gestão não é um fenômeno que possa ser isolado dos outros processos que decorrem na sociedade.

De acordo com todos esses dados, e sabendo que poucas empresas confirmam que o RH desempenha um papel importante no futuro da empresa, fica fácil entender o porquê do alto índice de insucesso nas aquisições de empresas.

Segundo Schein (2007), os fundadores da empresa são a fonte primária da cultura organizacional. Na mesma linha de pensamento, e citando a liderança como essencial, Hanashiro (2007, pg. 29) afirma que “são os fundadores e os líderes aqueles que apresentam o maior potencial para criar, corporificar e reforçar os principais aspectos de uma cultura”.

A noção de poder está vinculada essencialmente à noção de cultura organizacional. A cultura se forma em um processo que demanda tempo de convivência e trocas sociais entre os



colaboradores. No decorrer deste processo, a cultura organizacional atua ou como fator de aceitação ou como fator de resistência às mudanças organizacionais.

## CONCLUSÃO

Como já destacado, na fase inicial do processo de aquisição (*due diligence*), é comum centralizar o foco no âmbito financeiro com equipe suficientemente capaz para analisar os riscos da operação. Esta tendência vem transformando tal processo em uma avaliação praticamente exclusiva nos aspectos quantitativos, mas a falta de diferentes visões tem deixado lacunas importantes, como qualidade em marketing, recursos humanos e outros.

Dominique Héau (2001), citado por Barros (2003, p. 49), afirma que “A aquisição é com certeza um bom negócio pra quem vende, mas não necessariamente para quem compra”, por esse motivo cabe à empresa adquirente mapear todos os riscos, inclusive os culturais, que a operação pode ter para que mensure o impacto que isso cause no processo e também tome ações preventivas.

A cultura, segundo Barros (2003), é a principal causa de insucesso nos casos de fusões e, mesmo assim, as empresas não dão grande importância a ela durante a *due diligence*. A análise das culturas das empresas antes de se concluir o processo de compra é uma etapa de extrema importância e o papel do RH, apesar de ser atualmente muito tímido, deve crescer pois é um ator importante para que a *due diligence* ocorra corretamente.

Neste esteio, a cultura organizacional representa uma peça fundamental no quebra-cabeça das incorporações. O desenvolvimento de mecanismos para a gestão de pessoas nos processos de incorporação é normalmente negligenciado na composição de estratégia, o que ocasiona dificuldades de comunicação e de entendimento gerados por visões muitas vezes antagônicas dos envolvidos com relação aos valores e crenças da organização compradora, desentendimentos estes que, por sua vez, causam os chamados choques culturais que podem ameaçar o sucesso de todo o processo (BARROS, 2003).

Segundo Galpin e Herndo (2007), o principal valor da *due diligence* cultural é levantar os problemas que podem ser gerenciados durante a integração, possibilitando que a organização possa se preparar antecipadamente para eles. Definir os valores da nova cultura que irá surgir com a fusão, converter esses mesmos valores em expectativas de



comportamento e elaborar um plano para que seja concretizada a nova cultura é essencial para que o processo de integração ocorra com fluidez e rapidez.

A inexperiência nos processos de fusões e aquisições e o caráter de informalidade típico do Brasil podem estar relacionados ao fato de não se verificar a cultura do *due diligence* humano. Assim, é evidenciado um caráter dúbio: ao mesmo tempo em que os executivos sabem e atribuem importância ao planejamento, o mesmo não é praticado, talvez devido ao próprio estilo brasileiro, de característica mais informal e menos racional.

Mudar a cultura não é simples, portanto “é vital para quem compre tenha uma noção das semelhanças e diferenças entre as duas culturas de ambas organizações e daquilo que a transição cultural envolverá” (ROUSE e HARDING, 2007).

## REFERÊNCIAS

- BARROS, Betania T. **Fusões e aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003. 233 p.
- BERTUCCI, Janete L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós graduação Latu Sensu**. São Paulo: Atlas, 2011. 116 p.
- FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Ed. Atlas. 2ª ed. 1996. 170 p.
- GALPIN, Timothy J.; HERENDO, Mark. **The complete guide to mergers and acquisitions: Process tools to support M&A integration at every level**. Califórnia: Jossey-Bass, 2007. 318 p.
- HOFSTEDE, Geert H. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.
- INFESTAS GIL, Angel (1991). *Sociologia de la Empresa*. 3ª ed. Salamanca, Amarú Ediciones, 2013.
- KOTTER, John P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.



NUNES, E. P.; VIEIRA, F. de O. **Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas**. XIII SIMPEP. Bauru, 2006.

ROUSE, Ted; HARDIN, David. *Human due diligence*. **Harvard Business Review**, Boston, volume 85, p. 124-131, out. 2007. Disponível em <<http://hbr.org/2007/04/human-due-diligence/ar/1>>. Acesso em 16 mai. 2016.

SAYÃO, Anna Carolina Maia. **Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa**. Dissertação de mestrado profissional em administração. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2005

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 424 p.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **Fusões e Aquisições: Aprendendo com a Experiência Brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 210 p.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera. **A Gestão de Pessoas no Brasil**. Revista de Administração de Empresas –FGV. São Paulo: v. 45, n. 2 (2005).