

**COMO O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL É  
ABORDADO EM PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO:  
UMA REVISÃO INTEGRATIVA**

**HOW SUSTAINABLE DEVELOPMENT IS APPROACHED  
IN MERGER AND ACQUISITION PROCESSES: AN  
INTEGRATIVE REVIEW**

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V14I1.1015](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V14I1.1015)

**Liliane Franciole Frazão**

[liliane.fraza@yahoo.com.br](mailto:liliane.fraza@yahoo.com.br)

Universidade Federal de Lavras (UFLA)

**Francisval de Melo Carvalho**

[francarv@ufla.br](mailto:francarv@ufla.br)

Universidade Federal de Lavras (UFLA)

**Cristina Lelis Leal Calegario**

[ccalegario@ufla.br](mailto:ccalegario@ufla.br)

Universidade Federal de Lavras (UFLA)

**Data de envio do artigo:** 19 de Julho de 2022.

**Data de aceite:** 08 de Março de 2023.

**Resumo:** Há uma tendência para o reconhecimento da necessidade de adequação das Fusões e Aquisições (F&A) às pressões e demandas do mundo globalizado, destacando aí uma maior preocupação com questões de sustentabilidade e responsabilidade organizacional. Todavia, o entendimento sobre essas questões ainda é incipiente, necessitando de melhor entendimento. Diante disso, este estudo objetiva revisar e sintetizar a literatura que relaciona desenvolvimento sustentável aos processos de Fusões e Aquisições (F&A). Os resultados indicam maior enfoque nas dimensões econômica e ambiental, sendo a dimensão social e abordagem conjunta das dimensões ainda pouco abordada nos estudos. Neste sentido, a interseção entre desenvolvimento sustentável e Fusões e Aquisições (F&A) precisa avançar, tanto em termos quantitativos como em termos de abordagem de diferentes perspectivas. Uma agenda de estudos futuros é apresentada no final do texto.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Sustentável; Fusões & Aquisições; Revisão Integrativa; Dimensões Econômica, Social e Ambiental; Sustentabilidade.

**Abstract:** *There is a trend towards recognition of the need to adapt Mergers and Acquisitions (M&A) to the pressures and demands of the globalized world, highlighting a greater concern with issues of sustainability and organizational responsibility. However, the understanding of these issues is still incipient, requiring better understanding. Therefore, this study aims to review and synthesize the literature that relates sustainable development to Mergers and Acquisitions (M&A) processes. The results indicate a greater focus on the economic and environmental dimensions, with the social dimension and a joint approach of the dimensions still little addressed in the studies. In this sense, the intersection between sustainable development and Mergers and Acquisitions (M&A) needs to move forward, both in quantitative terms and in terms of approaching it from different perspectives. A research agenda*

*is presented at the end of the paper.*

**Keywords:** *Sustainable development; Mergers & Acquisitions; Integrative Review; Economic, Social and Environmental Dimensions; Sustainability.*

## 1 INTRODUÇÃO

A adoção dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pelos Estados Membros da ONU em 25 de setembro de 2015 marcou um momento crucial para o setor empresarial e trouxe ampla discussão entre a sociedade civil, o setor privado e a academia (CABALLERO, 2016; LIOU; RAO-NICHOLSON, 2021; SACHS; SACHS, 2021). No entanto, nos negócios empresariais, pesquisas sugerem que a temática tem sido marginalmente integrada às práticas de negócios (PWC, 2015; UN GLOBAL COMPACT, 2020), gerando considerável decepção com a natureza reativa das empresas e seu papel atualmente marginal na difusão de práticas relacionadas com os ODS em todo o mundo (VAN TULDER et al., 2021).

Especificamente nos processos de Fusões e Aquisições (F&A), as análises podem ser realizadas sob duas perspectivas: uma financeira relacionada a potenciais sinergias e uma não financeira relacionada à atitude das empresas em relação ao meio ambiente, à comunidade e às pessoas (DICU et al., 2020). A literatura que tem predominado é voltada para a motivação desses processos, fatores que influenciam o sucesso ou fracasso da empreitada, bem como à performance das partes em diferentes etapas do processo, ou seja, o foco está especialmente direcionado às questões financeiras e econômicas (BARI et al., 2019; GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020; LEON-GONZALEZ; TOLE, 2015; MANOCHA; SRAI, 2020; MEGLIO, 2020; MIHAIU et al., 2021; SETH; SONG; PETTIT, 2000; VASTOLA; RUSSO, 2021).

No entanto, há uma tendência para o reconhecimento da necessidade de adequação das F&A às pressões e demandas do mundo globalizado (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020), destacando aí uma maior preocupação com

questões de sustentabilidade e responsabilidade organizacional (MANOCHA; SRAI, 2020; MEGLIO, 2020; VASTOLA; RUSSO, 2021; YOUNG, 1996). Isso porque há uma movimentação em termos legislativos e também maiores expectativas e conscientização da sociedade (YOUNG, 1996), fazendo com que desafios ambientais e sociais estejam no centro do debate público e do desenvolvimento de políticas tanto em nível nacional como internacional (MEGLIO, 2020). O advento da pandemia de COVID-19 aumentou ainda mais a consciência das consequências de questões ambientais e destacou as desigualdades entre as regiões do mundo, aumentando a percepção sobre a relevância de respostas globais e coordenadas (MEGLIO, 2020).

Essa movimentação em prol da sustentabilidade pode ser visualizada em termos práticos por meio do número crescente de negócios impulsionados por motivos sustentáveis ou de responsabilidade social, como a aquisição da Ben&Jerry's pela Unilever, as aquisições da Agility que são inspiradas por sustentabilidade (MEGLIO, 2020), a aquisição da Tom's of Maine pela Colgate além de relatórios voltados à inclusão de critérios de sustentabilidade nas transações corporativas (VASTOLA; RUSSO, 2021).

Todavia, embora exista esse movimento em torno do aumento da relevância da inclusão da perspectiva do desenvolvimento sustentável nas pesquisas de F&A bem como na prática gerencial, o entendimento de como estas duas abordagens têm sido relacionadas ainda é incipiente, necessitando de maiores esclarecimentos (FISCHER; RODWELL; PICKERING, 2021; GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020; MEGLIO, 2020). Estas considerações, além da necessidade de atender ao clamor por mais pesquisas que promovam a sustentabilidade, tendo em vista a responsabilidade da academia de atuar como agente de mudança social (MEGLIO, 2020), são justificativas que embasam a seguinte questão de pesquisa a ser investigada: Como o tema desenvolvimento sustentável tem sido abordado nas pesquisas sobre Fusões e Aquisições (F&As)? Diante disso, este estudo

objetiva revisar e sintetizar a literatura que relaciona processos de F&A e desenvolvimento sustentável.

Neste mesmo sentido, esforço similar foi realizado por González-Torres et al. (2020, p. 1) buscando apresentar uma visão geral e sintetizada das pesquisas sobre Fusões & Aquisições e sustentabilidade. Todavia, este trabalho se difere do aqui apresentado em relação ao método utilizado, uma vez que aqui se realiza uma revisão integrativa enquanto no mencionado estudo foi utilizada a bibliometria. Outra diferença relevante entre os dois trabalhos está relacionada à base utilizada. No estudo de González-Torres et al. (2020, p. 3) é utilizada a Web of Science (WoS), enquanto no presente estudo, a análise foi realizada a partir de busca na base Scopus.

Assim, esse estudo visa contribuir, juntamente com trabalhos anteriores, com maior entendimento sobre questões de desenvolvimento sustentável dentro dos processos de F&A, tópicos ainda não explorados conjuntamente de maneira satisfatória. Esse entendimento é útil a diversos players, em especial, às organizações cada vez mais pressionadas a responder de maneira responsável aos apelos de seus mais diversos stakeholders. Adicionalmente, pretende responder ao clamor por mais pesquisas sobre o papel do setor privado em prol do desenvolvimento sustentável, bem como ao clamor por maior integração entre pesquisa acadêmica e “grandes desafios” (GEORGE et al., 2016) e questões críticas (TIHANYI, 2020) nos negócios globais, buscando traduzir suas descobertas de maneira compatível com o ponto de vista da sociedade sendo assim mais úteis para os formuladores de políticas (VAN ASSCHE, 2018).

Além dessa Introdução, o artigo conta com uma breve revisão de literatura sobre Fusões e Aquisições e Desenvolvimento Sustentável, seguida pela Metodologia, Resultados e Discussões e finalizando com as Considerações Finais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Fusões & Aquisições

Processos de Fusões e Aquisições (F&As) podem ocorrer com vistas a obtenção de economia de escala e escopo, expansão de portfólio, geração de novas receitas, acesso a novos mercados, aumento de especialização e poder, expansão da distribuição geográfica, transferência de ativos intangíveis, como know-how, aumento de valor para o acionista, obtenção de vantagens fiscais, acesso a recursos valiosos e redução de custos (BARI et al., 2019; GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020; LEON-GONZALEZ; TOLE, 2015; MANOCHA; SRAI, 2020; MEGLIO, 2020; MIHAIU et al., 2021; SETH; SONG; PETTIT, 2000).

Além das diferentes potenciais motivações, a literatura aponta diversos fatores que podem influenciar as F&As. Dentre os fatores identificados estão o ajuste estratégico e financeiro, a gestão adequada das mudanças provenientes do processo e diferenças culturais, tanto organizacionais como das pessoas como entre países (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020). Além de buscar objetivos financeiros, as F&As são meios estratégicos de mudança e adaptação, proporcionando às empresas oportunidades de adquirir novas competências, assimilar culturas e se alinhar às mudanças nos ambientes competitivo e institucional (VASTOLA; RUSSO, 2021).

Estudos destacam, ainda, que F&As podem acontecer por motivos de sinergia, agência ou arrogância (DICU et al., 2020; SETH; SONG; PETTIT, 2000). O primeiro motivo sugere que as aquisições ocorrem devido aos ganhos econômicos resultantes da fusão dos recursos das duas empresas. Já o motivo da agência sugere que as aquisições ocorrem porque aumentam o bem-estar da administração do adquirente às custas dos acionistas adquirentes. Finalmente, a arrogância sugere que os gestores cometem erros ao avaliar as empresas-alvo e se envolvem em aquisições mesmo quando não há sinergia (BERKOVITCH; NARAYANAN, 1993).

Embora os processos de F&A sejam estratégias reconhecidas e amplamente

utilizadas, a taxa de fracasso desses processos é bastante alta, entre 40% e 90% do total de transações, sendo que alguns estudos apontam 70-90% (MIHAIU et al., 2021) e outros de 60% a 80% (BARI et al., 2019). Pesquisas apontam que os fracassos em F&A estão associados a dois tipos de problemas: “hard issues” (problemas financeiros, jurídicos e de marketing) e “soft issues” (recursos humanos, cultura nacional e organizacional e problemas de estilo de liderança) (BARI et al., 2019). Estas últimas são ainda mais críticas quando se referem a F&A internacionais em relação a F&A domésticas, já que no primeiro caso há o peso adicional da diferença cultural entre os países (BARI et al., 2019) além de diferenças institucionais que adicionam maior complexidade à transação.

Outro enfoque das pesquisas em F&A está voltado ao impacto dessas operações, que podem obter resultados positivos, negativos e mistos (MIHAIU et al., 2021). Essa diferença entre os resultados pode ser relacionada às características específicas da transação, ao tipo de financiamento utilizado (CHEN et al., 2020; MIHAIU et al., 2021), à localização geográfica que pode levar a vantagens de diferenciação e custos e diferenças culturais (MIHAIU et al., 2021). Todavia, os estudos enfatizaram amplamente questões financeiras e econômicas, negligenciando outras dimensões de valor como a ambiental e social (MEGLIO, 2020), muito embora, recentemente, se tenha realizado algumas pesquisas voltadas a interseção entre F&A e sustentabilidade (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020; VASTOLA; RUSSO, 2021).

Neste sentido, foram encontradas evidências de impacto positivo das F&As quando as empresas se voltaram a diferentes stakeholders como funcionários e comunidade local (BETTINAZZI; ZOLLO, 2017). Adicionalmente, os adquirentes com níveis mais elevados de sustentabilidade experimentariam maiores retornos no anúncio, desempenho operacional de longo prazo e retornos de ações (DENG; KANG; LOW, 2013), além de maior ocorrência de ganhos sinérgicos quando as adquiridas apresentam melhor desempenho ambiental (AKTAS; DE BODT; COUSIN, 2011).

Também foram encontrados indícios de que a alta sustentabilidade da empresa-alvo está associada a retornos anormais positivos, especialmente quando há congruência entre as dimensões sociais e ambientais das empresas envolvidas (TONG; WANG; XIA, 2020).

## 2.2 Desenvolvimento Sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável ganhou força a partir do Our Common Future Report, também conhecido como Relatório de Brundtland de 1987. Este relatório apregoa que a humanidade tem a capacidade de se desenvolver de maneira sustentável, atendendo as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade de gerações futuras de atender às suas próprias necessidades (WCED, 1987).

Esse conceito de desenvolvimento sustentável ganha mais relevância ao se considerar que a globalização produz efeitos além da esfera econômica, tornando as questões ambientais e sociais desafios globais, e, como desafios globais, devem ser enfrentados não apenas pelos Estados e organizações internacionais, mas também por diversos outros atores como sociedade civil e setor privado (MEGLIO, 2020). Esse chamado a uma participação de múltiplos atores ficou ainda mais premente com o advento da Agenda 2030 com seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), subdivididos em 169 metas que vão desde ações climáticas até consumo e produção responsável (UN, 2015).

Embora os ODS sejam direcionados a todos os atores da sociedade, tanto a academia quanto os profissionais reconhecem a importância particular das empresas (MIO; PANFILO; BLUNDO, 2020), uma vez que os atores provenientes do setor privado podem contribuir fornecendo financiamento, além de sua experiência e conhecimento específicos do setor, capacidade gerencial e de fiscalização juntamente com uma maior disposição para assumir risco (BERRONE et al., 2019). Há, ainda, influência da imprensa (DEARING; ROGERS, 1996) e pressão por parte da opinião pública (HAWN, 2021). Desta maneira, muitas empresas

passam a se preocupar em proteger o planeta, viabilizar ou implantar direitos de cidadania e outras questões tradicionalmente consideradas de responsabilidade estatal (MEGLIO, 2020).

Vale destacar, ainda, que no contexto dos estudos, a sustentabilidade pode ser vista a partir de uma abordagem baseada em três pilares: ambiental, social e governança (ASG ou em Inglês ESG – Environmental, Social and Governance) (FISCHER; RODWELL; PICKERING, 2021; MANOCHA; SRAI, 2020; PWC; PRI, 2012) ou ainda pelo chamado Triple Bottom Line que coloca o desenvolvimento sustentável sob os pilares ambiental, econômico e social (DICU et al., 2020; GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020; MANOCHA; SRAI, 2020; MIHAIU et al., 2021; UN, 2015). O pilar ambiental se relaciona às capacidades da empresa em mobilizar recursos existentes de forma eficiente visando preservá-los para as gerações futuras (ALBA-HIDALGO; BENAYAS DEL ÁLAMO; GUTIÉRREZ-PÉREZ, 2018). Já o pilar econômico reflete o valor econômico com que a empresa contribui para o seu entorno em termos de prosperidade de forma a apoiar as gerações futuras. Por fim, o pilar social refere-se à geração de valor para a sociedade, ou seja, práticas comerciais justas para o emprego, capital humano e comunidade. (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020).

## 3 METODOLOGIA

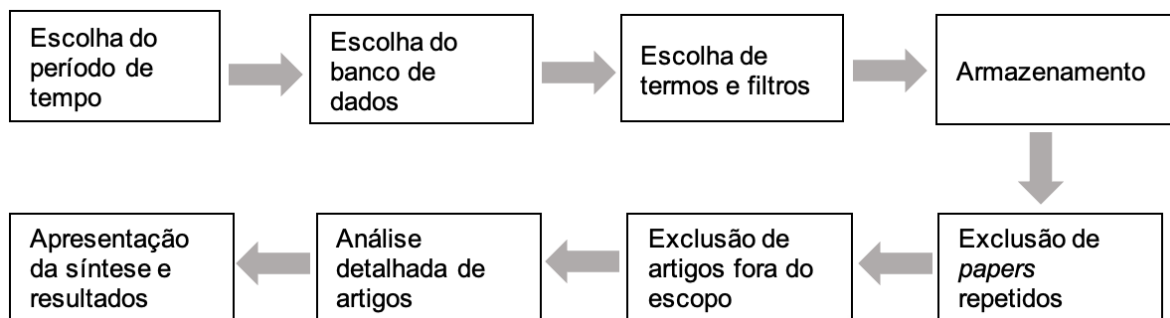
A revisão sistemática visa sintetizar a literatura de maneira rigorosa, transparente e replicável (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020; TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003) sendo utilizada em outros estudos que buscavam mapear questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020; MIO; PANFILO; BLUNDO, 2020). Como incorpora diferentes métodos (meta-análise, revisão sistemática, revisão qualitativa e revisão integrativa) no processo de revisão, pode ser vista como uma metodologia guarda-chuva (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Como o objetivo proposto para este estudo

é revisar e sintetizar a literatura sobre F&A e desenvolvimento sustentável, a revisão integrativa se apresenta como um método de revisão sistemática adequado. Este tipo de revisão permite que a literatura sobre um tema seja revisada, criticada e sintetizada de forma integrada (TORRACO, 2005) de modo que se possa traçar um panorama sobre a produção científica, a evolução do tema ao longo do tempo e potenciais oportunidades de pesquisa (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

O processo metodológico (TEIXEIRA et al., 2020) utilizado no desenvolvimento deste estudo pode ser visualizado na Figura 1. O primeiro passo é escolher o tempo que a revisão deve abranger. Neste estudo, considera-se que não é necessário restringir o período de análise tendo em vista que se busca revisar todas as pesquisas realizadas sobre o tema proposto.

Figura 1 - Processo metodológico



Fonte: adaptado de Teixeira et al. (2020)

O segundo passo é a escolha da base de dados a ser utilizada. A base selecionada é a Scopus, considerada a maior base de dados bibliométricos (FILSER, DA SILVA, DE OLIVEIRA, 2017; MAIA et al., 2019), fornecendo um leque de artigos mais recentes (VIEIRA; GOMES, 2009). Esta última característica faz com que esta base seja adequada para o presente estudo, uma vez que o interesse em temas relacionados ao desenvolvimento sustentável aumentou especialmente a partir de 2015 com a definição dos ODS.

Na escolha dos termos de busca, considerou-se prudente separar a string em dois blocos (QUADRO 1), sendo o primeiro com termos relacionados a F&A e o segundo com termos relacionados ao desenvolvimento sustentável. A busca se limitou a Title e Abstract. O campo de keywords não foi considerada tendo em vista a identificação, por meio de leitura flutuante, de trabalhos que não estavam relacionados ao escopo da pesquisa. A busca foi realizada em julho de 2021 e retornou 73 trabalhos. Para garantir a padronização dos dados, foram aplicados filtros de Tipos de Trabalho, restando apenas trabalhos do tipo Article e Review. Também foi aplicado filtro de língua, sendo excluídos trabalhos em russo e alemão. A exclusão se justifica por limitação dos autores nestas línguas, assim como para a manutenção de trabalhos em Inglês, principal língua de escrita acadêmica. Não foi identificada nenhuma duplicidade nos documentos.

O próximo passo foi realizar leitura para identificar estudos que não estivessem dentro do escopo desta revisão. Por meio desta leitura inicial, foi identificado que metade desses estudos se relacionavam à sustentabilidade do negócio pós-F&A, ou seja, à continuidade do negócio após o processo de F&A, o que colocava estes trabalhos fora do escopo definido para esta revisão (conceito de sustentabilidade vinculado ao desenvolvimento sustentável conforme o Relatório de Brundtland). A possibilidade de polissemia é identificada como uma possível limitação em revisões (PRADO et al., 2016), todavia, para evitar a existência de vieses, se utiliza frameworks como o mencionado. Dessa maneira, após esta etapa, restaram 23 estudos a serem analisados.

Na execução dos procedimentos deste estudo, foi identificada revisão realizada pelos autores Gonzalez-Torres et al. (2020) com esforço similar ao aqui realizado. Todavia, há diferenças relevantes entre os dois estudos que merecem ser destacadas (Quadro 1).

Quadro 1 - Diferenças com estudo realizado por González-Torres et al. (2020)

	<b>González-Torres et al. (2020)</b>	<b>Presente estudo</b>
Base de dados	Web of Science (WoS)	Scopus
Tipo de revisão	Revisão sistemática bibliométrica	Revisão sistemática integrativa
String de busca	(Merger * and acquisition * OR "M&A" OR merger *) AND ("Sustainability" OR "Sustainable development")	("Merger* and Acquisition*" OR "Merger* & Acquisition*" ) AND TITLE-ABS ( sdg* OR "Sustainable Development Goal*" OR "Global Agenda" OR "2030 Agenda" OR "Agenda 2030" OR "Sustainable Development Agenda" OR "Sustainable Development" OR "sustainability" )
Período	Artigos publicados entre 1900 e novembro/2019	Não houve limitação temporal
Critério de Inclusão	<i>Article, Review</i>	<i>Article, Review</i>
Filtros aplicados	Duplicados Autores não identificados Não relacionados ao tópico	Trabalhos em russo e alemão Não relacionados ao tópico
Número final de documentos	92	23

Fonte: González-Torres et al. (2020) e os autores (2023)

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

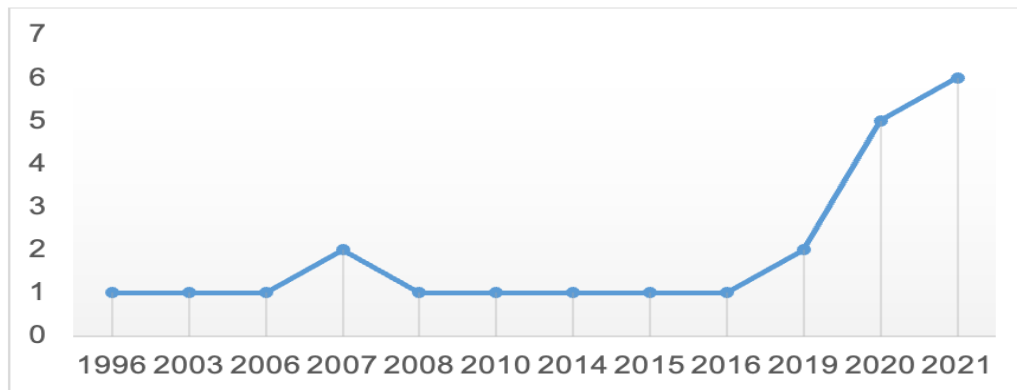
### 4.1 Entendendo a base de análise

Antes de passar para a análise dos estudos identificados na base, vale entender um pouco melhor quais trabalhos a compõe. A primeira pesquisa identificada foi publicada em 1996 (GRAF. 1) e trata da gestão de riscos ambientais e financeiros em processos de F&A (YOUNG, 1996). O autor destaca a necessidade de esclarecer a relação entre ativos, passivos e desempenho ambiental, tendo em vista que os stakeholders estão interessados no impacto de possíveis perdas ambientais no desempenho financeiro da organização. Outra influência potencial para as organizações estaria ligada a mudanças na legislação, especialmente quando novas regulamentações envolvem maior necessidade de controle e/ou mudanças operacionais. Adicionalmente, o estudo trata da relevância da melhoria dos processos operacionais, que podem levar, inclusive a redução de custos de curto prazo com efeito imediato nos lucros. Por fim, vale destacar que o autor propõe um framework para estabelecer uma matriz de confiabilidade financeira a partir da análise dos pontos ambientais fortes e fracos de um negócio e apresenta três etapas para a obtenção de informações necessárias para avaliar a solidez de um Balanço Patrimonial no que diz respeito à gestão e despesas ambientais: coleta de informações, revisão dos impactos na avaliação e derivação de matrizes financeiras (YOUNG, 1996).

Entre 1996 e 2003, a busca não retornou nenhum trabalho (GRAF. 1). A publicação de trabalhos começa a crescer a partir de 2016, sendo que 2021 (até o mês de julho) apresenta o maior número (6 artigos) de estudos publicados. Este aumento pode estar relacionado à aprovação da Agenda 2030 no ano de 2015, o que deu maior visibilidade a temas relacionados ao desenvolvimento sustentável. Esse resultado está em linha com pesquisa anterior sobre o tema (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020),

que identificou alta de publicações a partir de 2014.

Gráfico 1 - Volume de publicações



Fonte: os autores (2023)

Os periódicos que mais publicaram artigos sobre o tema são apresentados na TAB. 1. O jornal com mais trabalhos publicados foi o Sustainability com seis trabalhos. Isto é coerente tendo em vista que este periódico publica trabalhos sobre sustentabilidade ambiental, cultural, econômica e social, se propondo a ser um fórum de estudos relacionados à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável (SUSTAINABILITY, [s. d.]). Também foi o periódico que mais publicou em pesquisa anterior (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020). Vale ainda destacar, que a maioria dos periódicos publicou apenas um trabalho durante o período analisado e que alguns dos periódicos identificados são dedicados a setores específicos como Engenharia (*ENR – Engineering News-Record*), Óleo e Gás (*Oil and Gas Journal e Petroleum Science*) e Transporte (*Transportation Journal*).

Tabela 1 - Periódicos que mais publicaram

Periódico	Número de Artigos
Sustainability	6
SAGE Open	2
Business Strategy and the Environment	1
Competitiveness Review	1
Corporate Governance (Bingley)	1
ENR (Engineering News-Record)	1
Glass	1
International Journal of Business Performance Management	1
International Journal of E-Business Research (IJEER)	1
International Journal of Technology Management	1
Journal of Cleaner Production	1
Oil and Gas Journal	1
Paper360	1
Petroleum Science	1
Regional Science Inquiry	1
Transportation Journal	1
Water and Environment Journal	1

Fonte: os autores (2023)



O Quadro 2 apresenta os artigos da base com pelo menos uma citação. Pode-se observar que a maioria dos estudos é de natureza qualitativa e que foram identificados artigos que se dedicam a setores específicos como: alimentício (MANOCHA; SRAI, 2020), farmacêutico (MIHAIU et al., 2021), óleo e gás (HU, 2014), logística terceirizada (LIEB; LIEB, 2010), telecomunicações (AJAO et al., 2015), e-business na área de assistência médica (YUROV; YUROVA; POTTER, 2007). Há que se destacar ainda que alguns desses trabalhos se voltam a contextos geográficos específicos: Romênia (DICU et al., 2020), México (VARGAS-HERNÁNDEZ; PÉREZ MARTÍNEZ, 2016), China e Ásia Central (HU, 2014), América do Norte (LIEB; LIEB, 2010), China e Paquistão (BARI et al., 2019), Nigéria (AJAO et al., 2015). A presença de mercados emergentes como foco de estudos não é surpresa, tendo em vista a difusão da ideia de comportamento socialmente responsável e a comprovação do impacto positivo de seus benefícios no desempenho financeiro, apesar da burocracia, corrupção, risco de inadimplência de contas a receber, infraestrutura deficiente e desvalorização das oportunidades de investimento (DICU et al., 2020).

O artigo mais citado (17 citações) é *A systematic review of research on sustainability in mergers and acquisitions* (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020). Este artigo faz uma revisão bibliométrica sobre a pesquisa da sustentabilidade em F&A visando fornecer uma visão geral e sintetizar a pesquisa realizada sobre o tema, a partir da avaliação do impacto acadêmico e da estrutura do tópico proposto.

O segundo artigo mais citado (15 citações) é *Oil and gas cooperation between China and Central Asia in an environment of political and resource competition* (HU, 2014) e analisa o processo de cooperação entre a China e a Ásia Central no setor de Óleo e Gás. A partir da análise realizada, o autor propõe a China desenvolva uma estratégia de aquisição de energia, atribua um embaixador regional de energia, melhore o fornecimento de óleo e gás por fusões e aquisições, estabeleça subsidiárias multinacionais regionais e melhore seu sistema

de prevenção de risco.

Quadro 1 - Resumo dos trabalhos com pelo menos uma citação

<b>Autoria</b>	<b>Título</b>	<b>Periódico</b>	<b>Nº de Citações</b>	<b>Resumo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>País</b>	<b>Setor</b>
GONZÁLEZ-TORRES <i>et al.</i> , 2020	A systematic review of research on sustainability in mergers and acquisitions	Sustainability	17	Fornecer visão geral e síntese do campo de F&A e sustentabilidade. Os objetivos específicos do estudo são: avaliar o impacto acadêmico e determinar a estrutura do tópico	Revisão bibliométrica	-	-
HU, 2014	Oil and gas cooperation between China and Central Asia in an environment of political and resource competition	Petroleum Science	15	Propõe medidas de cooperação entre China e Ásia Central no setor de óleo e gás.	Qualitativa	China/Ásia Central	Óleo e Gás
LIEB; LIEB, 2010	The North American third-party logistics industry in 2008: The provider CEO perspective	Transportation Journal	13	Discute os resultados de uma pesquisa de 2008 com CEOs de vinte dos maiores provedores de serviços 3PL que operam no mercado norte-americano	Nota	América do Norte	Logística Terceirizada
BARI <i>et al.</i> , 2019	Soft Issues During Cross-Border Mergers and Acquisitions and Industry Performance, China–Pakistan Economic Corridor Based View Catalyst	SAGE Open	7	Investiga os efeitos dos <i>soft issues</i> (SIs) no compartilhamento/transferência de conhecimento e tecnologia no desempenho da empresa em F&A no âmbito do China–Pakistan Economic Corridor - CPEC	Quantitativa com uso de mínimos quadrados e modelagem de equações estruturais (PLS-SEM)	China-Paquistão	-
STELL, 2003	developments driven by clean fuels strategies	Oil and Gas Journal	3	Discute o conceito de desenvolvimento sustentável na indústria de catalisadores	Nota	-	Catalisadores

(continua na próxima página)

Quadro 1 - Resumo dos trabalhos com pelo menos uma citação (continuação)

Autoria	Título	Periódico	Nº de Citações	Resumo	Metodologia	País	Setor
MEGLIO, 2020	Towards more sustainable M&A deals: Scholars as change agents	Sustainability	2	O estudo se concentra na pesquisa, levando em consideração que acadêmicos são importantes agentes de mudança para fazer negócios mais sustentáveis por meio de pesquisas, ensino e engajamento público	Qualitativa		Universidade
AJAO <i>et al.</i> , 2015	Status and impact of strategic technology alliances among telecommunications firms in Nigeria	International Journal of Business Performance Management	2	Examina a aliança estratégica de tecnologia entre provedores de serviços de telecomunicações na Nigéria e os benefícios acumulados para provedores de serviços e assinantes dessas alianças	Qualitativa com dados foram analisados por meio de estatística descritiva e inferencial	Nigéria	Telecomunicação
VASTOLA; RUSSO, 2021	Exploring the effects of mergers and acquisitions on acquirers' sustainability orientation: Embedding, adding, or losing sustainability	Business Strategy and the Environment	1	Explora os processos relacionados e as consequências não financeiras de aquisições envolvendo empresas orientadas para a sustentabilidade	Pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas e dados secundários	-	-
FISCHER; RODWELL; PICKERING, 2021	A configurational approach to mergers and acquisitions	Sustainability	1	Mostra a complexidade dos constituintes das organizações em um nível estratégico, com base na visão baseada em recursos naturais ( <i>natural-resource-based view</i> - NRBV) e as competências e capacidades resultantes	Propõe abordagem utilizando NRBV	-	-

(continua na próxima página)

Quadro 1 - Resumo dos trabalhos com pelo menos uma citação (conclusão)

Autoria	Título	Periódico	Nº de Citações	Resumo	Metodologia	País	Setor
DICU <i>et al.</i> , 2020	Rethinking the role of M&As in promoting sustainable development: Empirical evidence regarding the relation between the audit opinion and the sustainable performance of the romanian target companies	Sustainability	1	Revela que a decisão dos investidores de adquirir uma certa quantidade de participação nas empresas-alvo é influenciada pela opinião da auditoria e pelo setor em que operam, dependendo de seu status de poluição	Quantitativa com utilização de regressão linear hierárquica (hierarchical linear regression - HLR)	Bucareste	-
VARGAS-HERNÁNDEZ; PÉREZ MARTÍNEZ, 2016	Mergers and acquisitions strategies for market penetration in new countries: The case of Alsea group	Regional Science Inquiry	1	Apresenta a utilização de F&A como forma de entrada no mercado, por meio da estratégia internacional e da padronização global, tratando especificamente do caso do grupo mexicano Alsea	Estudo de Caso	México	Alimentício
YUROV; YUROVA; POTTER, 2007	Strategic Maneuvering in Healthcare Technology Markets: The Case of Emdeon Corporation	International Journal of E-Business Research (IJEBR)	1	Investiga as estratégias da Emdeon Corporation cujo modelo de e-business fornece pistas para alcançar um crescimento sustentado de receita e lucratividade	Estudo de Caso	Estados Unidos	e-business/Assistência médica

Fonte: os autores (2023)

## 4.2 Análise dos Resultados

A análise dos temas apresentada nesta seção segue a lógica das dimensões do desenvolvimento sustentável na seguinte ordem: econômica, ambiental e social. O QUADRO 3 apresenta uma síntese das abordagens destas dimensões nos estudos analisados.

Quadro 3 - Síntese das abordagens das dimensões do desenvolvimento sustentável

Dimensão	A que se refere	Como foi abordada nos estudos
Econômica	Reflete o valor econômico com que a empresa contribui para o seu contexto externo em termos de prosperidade (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Impacto de princípios éticos e da atenção aos <i>stakeholders</i> no desempenho financeiro (DICU et al., 2020)</li> <li>* Impacto do compartilhamento/transferência de conhecimento e tecnologia no desempenho da firma e da indústria (BARI et al., 2019)</li> <li>* Impacto do viés cognitivo gerencial na estratégia e desempenho (WANG et al., 2021)</li> <li>* Impacto de transações de F&amp;A e da sustentabilidade (pontuação ASG) no desempenho (MIHAIU et al., 2021)</li> <li>* Fontes de criação de valor em F&amp;A e inovação sustentável (MANOCHA; SRAI, 2020)</li> </ul>
Ambiental	Capacidade de mobilizar recursos de maneira eficiente, visando preservá-los para gerações futuras (ALBA-HIDALGO; BENAYAS DEL ÁLAMO; GUTIÉRREZ-PÉREZ, 2018; GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ambiente natural crítico na estratégia de longo prazo (FISCHER; RODWELL; PICKERING, 2021)</li> <li>* Seleção de empresas-alvo ambientalmente sustentáveis (DICU et al., 2020; MANOCHA; SRAI, 2020)</li> <li>* Cadeias de abastecimento sustentáveis (MANOCHA; SRAI, 2020)</li> <li>* Gestão de riscos ambientais (HU, 2014; YOUNG, 1996)</li> <li>* Razões para envolvimento em questões de sustentabilidade (LIEB; LIEB, 2010)</li> <li>* Produto ambiental e valor da tecnologia como fatores motivadores da transação (MANOCHA; SRAI, 2020)</li> <li>* Avaliação de desempenho ambiental no planejamento estratégico e previsões financeiras (YOUNG, 1996)</li> </ul>
Social	Geração de valor para a sociedade (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Consequências das aquisições nos níveis social, organizacional e individual (MEGLIO, 2020)</li> <li>* Preocupação com os funcionários nos processos pós-fusão e o impacto da RSC no valor da entidade pós-F&amp;A (DICU et al., 2020)</li> </ul>
Três dimensões conjuntamente	Três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental (UN, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Análise das motivações para o investimento nas empresas-alvo, com base no desempenho econômico e social e no nível de poluição (DICU et al., 2020)</li> <li>* Impacto de F&amp;A e das pontuações de sustentabilidade ASG (MIHAIU et al., 2021)</li> </ul>

Fonte: os autores (2023)

Sob a perspectiva da dimensão econômica, as questões sustentáveis parecem ser normalmente analisadas em conjunto com o desempenho financeiro e/ou criação de valor. Revisão sistemática anterior identificou que a maioria dos estudos que relacionavam sustentabilidade à processos de F&A eram voltados para a sustentabilidade empresarial e financeira (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020). Este enfoque pode ser considerado mais como um indicador interno e não como instrumento de harmonização das atividades empresariais com o contexto externo (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020). Os resultados dos estudos indicam que os benefícios de se respeitar os princípios éticos nas negociações e se atentar aos stakeholders tem impacto positivo no desempenho financeiro (DICU

et al., 2020). Uma outra abordagem, incluindo soft issues (SIs) na análise apurou que as SIs têm impacto negativo no compartilhamento/transferência de conhecimento e tecnologia e no desempenho da firma. Já o compartilhamento e transferência de conhecimento e tecnologia afeta positivamente o desempenho da firma, que, por sua vez, tem impacto positivo no desempenho da indústria (BARI et al., 2019).

Uma outra linha explorada nesta dimensão, aborda o impacto do viés cognitivo gerencial na estratégia e desempenho da empresa. Os resultados indicam que quanto mais confiantes os gestores, maior a probabilidade de adotar transformações internas e F&As para realizar a transformação dos negócios da empresa e quanto mais otimistas forem os gestores, maior será a probabilidade de adoção de F&A em vez de transformação interna para realizar a transformação dos negócios da empresa. Adicionalmente, a transformação dos negócios conduzida por gestores superconfiantes ajuda a melhorar o desempenho financeiro da empresa e o valor de mercado, enquanto a transformação conduzida por gestores superotimistas ajuda a reduzir ambos. (WANG et al., 2021).

Ainda dentro do enfoque de desempenho/criação de valor, outro trabalho voltado à indústria farmacêutica concluiu que tanto as transações de F&A quanto a sustentabilidade (medida por meio da pontuação ASG) tiveram um impacto direto e favorável no desempenho das empresas (MIHAIU et al., 2021). Já no setor alimentício, foi verificado que os fatores de design de produto e seleção de tecnologia são fontes de criação de valor em F&A ao se buscar a inovação sustentável dos negócios (MANOCHA; SRAI, 2020).

Sob a perspectiva da dimensão ambiental, o ambiente natural é considerado crítico na estratégia de longo prazo de uma organização (FISCHER; RODWELL; PICKERING, 2021). Neste sentido, estudo anterior identificou a sustentabilidade ambiental e as práticas verdes como tópicos tendência em estudos de F&A (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020). Nos estudos analisados, são discutidas questões como a seleção de empresas-alvo ambientalmente

sustentáveis (DICU et al., 2020; MANOCHA; SRAI, 2020), cadeias de abastecimento sustentáveis (MANOCHA; SRAI, 2020) e gestão de riscos ambientais (HU, 2014; YOUNG, 1996). Como razões para envolvimento em questões de sustentabilidade verde/ambiental, foram encontrados: desejo corporativo de fazer a coisa certa, pressão dos clientes, desejo de melhorar a imagem da empresa, atrair clientes “verdes” e pressões competitivas (LIEB; LIEB, 2010). Há, ainda, indicação de que, ao se pensar em F&A, deve-se considerar o produto ambiental e o valor da tecnologia como fatores motivadores da transação sendo que a avaliação inicial das operações, o desenvolvimento da estratégia de operações e a entrega de valor devem incluir elementos de desperdício de produção, canibalização de produto e avaliação de risco de tecnologia (MANOCHA; SRAI, 2020).

Ponto também relevante é a compreensão clara dos ativos, passivos e responsabilidades ambientais e que eles sejam devidamente avaliados, reconhecidos e informados, ou a empresa poderá ter problemas para garantir investimentos, empréstimos e seguros, podendo ainda estar sujeita a redução excessiva em sua avaliação. Dessa maneira, é essencial para toda empresa realizar um planejamento estratégico de negócios e previsões financeiras com uma avaliação de seu desempenho ambiental, e estabelecer uma estrutura de gestão para entregar políticas de melhoria contínua (YOUNG, 1996).

A dimensão social não foi muito explorada nos estudos, sendo apenas abordado de maneira mais ampla, por exemplo, ao considerar as aquisições como eventos importantes que produzem consequências nos níveis social, organizacional e individual, afetando a vida das pessoas (MEGLIO, 2020) ou quando é demonstrada preocupação com os funcionários nos processos pós-fusão ou quando se analisa o impacto da Responsabilidade Social Corporativa no valor da entidade pós-fusão e aquisição (DICU et al., 2020). Neste último caso, a dimensão social foi analisada em conjunto com as demais dimensões.

Inclusive as três dimensões foram

abordadas conjuntamente de maneira mais explícita em dois trabalhos. Um deles analisa as motivações dos adquirentes para prosseguir o investimento nas empresas-alvo, com base no seu desempenho econômico e social, por um lado, e no nível de poluição que exercem no ambiente, por outro (DICU et al., 2020). Um segundo estudo teve como objetivo principal determinar o impacto de fusões e aquisições (F&A) e as pontuações de sustentabilidade ambiental, social e de governança (ASG) nas empresas (MIHAIU et al., 2021).

A reputação da organização, por sua vez, aparece como fator essencial aos sucessos das F&As, sendo enfatizado que a mesma nasce a partir da capacidade da firma em cumprir contratos implícitos com stakeholders relevantes, como funcionários e clientes (DICU et al., 2020). Também aparece como fator importante de legitimação das iniciativas estratégicas das adquirentes, sendo a reputação da empresa-alvo importante para garantir a licença de operação e reconhecimento, especialmente quando da entrada em novos mercados (VASTOLA; RUSSO, 2021). Já a inovação aparece como motivo da realização de processos de F&A, e estes, por sua vez, podem ser vistos como um mecanismo para adquirir capacidades que aumentem a inovação ambiental (MANOCHA; SRAI, 2020; VASTOLA; RUSSO, 2021) ou ainda para sustentar o crescimento da receita e aumentar o poder de mercado (YUROV; YUROVA; POTTER, 2007).

Finalmente, vale destacar o trabalho de Meglio (2020) enfatiza a importância da academia na construção de negócios mais sustentáveis. Ao incluir questões de sustentabilidade em sua agenda de pesquisa, os acadêmicos podem atuar como agentes de mudança e promover a sustentabilidade por meio de suas pesquisas. Adicionalmente, os estudiosos podem se valer do ensino e do engajamento público. A autora utiliza a pesquisa em F&A e demonstra preocupação com o aparato metodológico hegemônico que acaba por tolher a novidade e a inovação no desenvolvimento das pesquisas. Como ferramentas para a construção de uma nova agenda de pesquisa, ela propõe: Enfoque de longo prazo (os custos e benefícios, monetários

e não monetários, que uma aquisição cria no curto, médio e longo prazo e como eles interferem nela); adoção de lente de stakeholder (para melhor compreensão dos mecanismos geradores e integração das estruturas existentes com as tensões enfrentadas pelas empresas durante o processo de F&A); virada linguística (uso de linguagem que permita uma mudança cultural importante com implicações simbólicas e substantivas); construtos guarda-chuva (ponte entre acadêmicos e profissionais, criando um terreno comum em torno de conceitos amplos) e abordagem de pesquisa com bolsa de estudos engajada (promoção do diálogo entre as diferentes partes interessadas, enquanto identifica problemas e gera questões de pesquisa que importam no mundo real) (MEGLIO, 2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou revisar e sintetizar a literatura que relaciona processos de F&A e desenvolvimento sustentável. Para tanto, foi realizada uma revisão integrativa a partir da base Scopus. A base final contou com 23 trabalhos, sendo o primeiro publicado em 1996. Foi identificado aumento no volume de publicações a partir de 2016, o que pode ter sido ocasionado pela proeminência da Agenda 2030 adotada pelos Estados membros da ONU no ano anterior. Sobre o contexto geográfico, foram identificados três estudos com enfoque na América do Norte e dois na Ásia. Não houve prevalência de abordagem em nenhum setor de maneira específica.

A análise integrativa identificou prevalência da abordagem das dimensões econômica e ambiental entre os estudos. No caso da dimensão econômica, o foco principal foi direcionado para a relação entre sustentabilidade e desempenho financeiro e criação de valor, por exemplo, analisando o impacto das F&A e da sustentabilidade no desempenho financeiro ou sob a perspectiva da transferência de conhecimento e tecnologia. Na dimensão ambiental, o ambiente natural

é visto como fator crítico na elaboração das estratégias de longo prazo das organizações, sendo indicada atenção para a escolha de empresas-alvo sustentáveis e para o conhecimento dos ativos, passivos e responsabilidades ambientais, de modo a evitar problemas para garantir investimentos, empréstimos e seguros além de redução excessiva da avaliação organizacional.

A dimensão social, assim como o estudo conjunto das três dimensões, foi pouco abordada nos estudos. Neste sentido, identifica-se a necessidade de maior desenvolvimento dos estudos vinculando processos de F&A e desenvolvimento sustentável. Isso se aplica tanto a quantidade de estudos realizados (foram identificados apenas 23 trabalhos sobre o tema), como tipos diferentes de estudos (houve prevalência de estudos qualitativos). Adicionalmente, o tema desenvolvimento sustentável é amplo, complexo e relevante, o que requer que estudos considerem diferentes abordagens para sua melhor compreensão, especialmente em processos também complexos como as Fusões e Aquisições. Assim, em linha com revisões realizadas em outros estudos (FILSER, DA SILVA; OLIVEIRA, 2017; FRADE, DE OLIVEIRA, GIRALDI, 2021), propõe-se uma agenda de estudos futuros apresentada resumidamente no Quadro 4.

A respeito das limitações do estudo, a revisão foi delimitada a trabalhos vinculados ao conceito de desenvolvimento sustentável em seus pilares ambiental, social e econômico. Pesquisas futuras podem ampliar o escopo de estudo ao considerar mais categorias de análise, como por exemplo, a perspectiva de governança como na abordagem ESG (Environmental, Social and Governance). Embora não afete a robustez dos resultados aqui obtidos, outra limitação do estudo é a reduzida quantidade dos artigos analisados. Isso pode ser contornado em pesquisas futuras a partir da inclusão de outras bases.

Quadro 4 - Agenda para estudos futuros

<b>Tema</b>	<b>Fluxo de Pesquisa</b>	<b>Motivação</b>
Dimensão social x F&A	Incluir a dimensão social nos procedimentos pré-, durante e pós-F&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Os processos de F&amp;A impactam e são impactados pela dimensão social</li> <li>* Necessário entender melhor como esses impactos acontecem</li> <li>* Dimensão pouco abordada nos estudos</li> </ul>
Análise conjunta das três dimensões do desenvolvimento sustentável	Considerar a análise conjunta e explícita das dimensões nos estudos de F&A, inclusive vinculando à performance organizacional com a utilização de indicadores para mensuração	<ul style="list-style-type: none"> <li>* O desenvolvimento sustentável é um tema amplamente discutido em diversas áreas e tem apresentado relevância acadêmica crescente</li> <li>* A análise conjunta das dimensões do DS ainda é explorada de maneira incipiente</li> <li>* Há necessidade de desenvolvimento de pesquisas quantitativas, indo além dos indicadores tradicionais de performance</li> </ul>
F&A x Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030	Identificar e relacionar os ODS aos processos de F&A, especialmente com a utilização de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A Agenda 2030 tem ganhado protagonismo desde sua aprovação em 2015 e vem sendo incorporada à diversas discussões acadêmicas</li> <li>* Há necessidade de desenvolvimento de pesquisas quantitativas, indo além dos indicadores tradicionais de performance</li> </ul>

Fonte: os autores (2023)



---

## REFERÊNCIAS

AJAO, B.F. *et al.* Status and impact of strategic technology alliances among telecommunications firms in Nigeria. **International Journal of Business Performance Management**, v. 16, n. 2–3, p. 339–351, 2015.

AKTAS, Nihat; DE BODT, Eric; COUSIN, Jean-Gabriel. Do financial markets care about SRI? Evidence from mergers and acquisitions. **Journal of Banking & Finance**, v. 35, n. 7, p. 1753–1761, 2011.

ALBA-HIDALGO, David; BENAYAS DEL ÁLAMO, Javier; GUTIÉRREZ-PÉREZ, José. Towards a Definition of Environmental Sustainability Evaluation in Higher Education. **Higher Education Policy**, v. 31, n. 4, p. 447–470, 2018.

BARI, M.W. *et al.* Soft Issues During Cross-Border Mergers and Acquisitions and Industry Performance, China–Pakistan Economic Corridor Based View. **SAGE Open**, v. 9, n. 2, 2019.

BERKOVITCH, Elazar; NARAYANAN, M. P. Motives for Takeovers: An Empirical Investigation. **The Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 28, n. 3, p. 347, 1993.

BERRONE, Pascual *et al.* EASIER: An Evaluation Model for Public–Private Partnerships Contributing to the Sustainable Development Goals. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 8, p. 2339–2364, 2019.

BETTINAZZI, Emanuele L. M.; ZOLLO, Maurizio. Stakeholder Orientation and Acquisition Performance. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 12, p. 2465–2485, 2017.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O Método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011.

CABALLERO, Paula. A Short History Of The SDGs. **Impakter**, Londres, set. 2016. Disponível em: <https://impakter.com/short-history-sdgs/>. Acesso em: 06 jun. 2021.

CHEN, J. *et al.* Does M&A financing affect firm performance under different ownership types?. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 8, p. 3078, 2020.

DEARING, James W.; ROGERS, Everett M. **Agenda-Setting**. Califórnia: SAGE Publications, 1996. *E-book*. ISBN 9781452243283. Disponível em: <http://sk.sagepub.com/books/agenda-setting>. Acesso em: 06 jun. 2021.

DENG, Xin; KANG, Jun-koo; LOW, Buen Sin. Corporate social responsibility and stakeholder value maximization: Evidence from mergers. **Journal of Financial Economics**, v. 110, n. 1, p. 87–109, 2013.

DICU, R.M. *et al.* Rethinking the role of M&As in promoting sustainable development: Empirical evidence regarding the relation between the audit opinion and the sustainable performance of the romanian target companies. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 20, p. 1–17, 2020.

FILSER, Lukas D.; DA SILVA, Fábio Francisco; DE OLIVEIRA, Otávio José. State of research and future research tendencies in lean healthcare: a bibliometric analysis. **Scientometrics**, v. 112, n. 2, p. 799–816, 2017.

FISCHER, S.; RODWELL, J.; PICKERING, M. A configurational approach to mergers and acquisitions. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 3, p. 1–15, 2021.

FRADE, João Lucas Hana; DE OLIVEIRA, Jorge Henrique Caldeira; GIRALDI, Janaína de Moura Engracia. **Telecommunications Policy**, v. 45, n. 9, p. 102186, 2021.

GEORGE, Gerard *et al.* Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 6, p. 1880–1895, 2016.

GONZÁLEZ-TORRES, T. *et al.* A systematic review of research on sustainability in mergers and acquisitions. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 2, 2020.

HAWN, Olga. How media coverage of corporate social responsibility and irresponsibility influences cross-border acquisitions. **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 58–83, 2021.

HU, B. Oil and gas cooperation between China and Central Asia in an environment of political and resource competition. **Petroleum Science**, v. 11, n. 4, p. 596–605, 2014.

LEON-GONZALEZ, Roberto; TOLE, Lise. The Determinants of Mergers & Acquisitions in a Resource-Based Industry: What Role for Environmental Sustainability?. **Review of Economic Analysis**, v. 7, p. 111–134, 2015.

LIEB, R.C.; LIEB, K.J. The North American third-party logistics industry in 2008: The provider CEO perspective. **Transportation Journal**, v. 49, n. 2, p. 53–65, 2010.

LIOU, Ru-Shiun; RAO-NICHOLSON, Rekha. Multinational enterprises and Sustainable Development Goals: A foreign subsidiary perspective on tackling wicked problems. **Journal of International Business Policy**, v. 4, n. 1, p. 136–151, 2021.

MAIA, Saulo Cardoso *et al.* Mapping the literature on credit unions: a bibliometric investigation grounded in Scopus and Web of Science. **Scientometrics**, v. 120, n. 3, p. 929–960, 2019.

MANOCHA, P.; SRAI, J.S. Exploring environmental supply chain innovation in M&A. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 23, p. 1–15, 2020.

MEGLIO, O. Towards more sustainable m&a deals: Scholars as change agents. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 22, p. 1–11, 2020.

MIHAIU, D.M. *et al.* The impact of mergers and acquisitions and sustainability on company performance in the pharmaceutical sector. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 12, 2021.

MIO, Chiara; PANFILO, Silvia; BLUNDO, Benedetta. Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 8, p. 3220–3245, 2020.

PRADO, Jose Willer do *et al.* Multivariate analysis of credit risk and bankruptcy research data: a bibliometric study involving different knowledge fields (1968–2014). **Scientometrics**, v. 106, p. 1007–1029, 2016.

PWC. **Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals**. Londres: PWC, 2015. Disponível em: [https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research\\_FINAL.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf). Acesso em: 06 jun. 2021.

PWC; PRI. **The Integration of Environmental, Social and Governance Issues in Mergers and Acquisitions Transactions**. Londres: PWC e PRI, 2012. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/assets/pwc-the-integration-of-environmental-social-and-governance-issues-in-mergers-and-acquisitions-transactions.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2021.

SACHS, Jeffrey D.; SACHS, Lisa E. Business alignment for the “Decade of Action”. **Journal of International Business Policy**, v. 4, n. 1, p. 22–27, 2021.

SETH, Anju; SONG, Kean P.; PETTIT, Richardson. Synergy, Managerialism or Hubris? An Empirical Examination of Motives for Foreign Acquisitions of U.S. Firms. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 3, p. 387–405, 2000.

STELL, J. Catalyst developments driven by clean fuels strategies. **Oil and Gas Journal**, [s. l.], v. 101, n. 38, p. 49–50, 52, 2003.

SUSTAINABILITY. **Sustainability**. Basileia, [s. d.]. Disponível em: <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>. Acesso em: 5 jul. 2021.

TEIXEIRA, A.A. *et al.* Green supply chain management in Latin America: Systematic literature review and future directions. **Environmental Quality Management**, v. 30, n. 2, p. 47–73, 2020.

TIHANYI, Laszlo. From “That’s Interesting” to “That’s Important”. **Academy of Management Journal**, v. 63, n. 2, p. 329–331, 2020.

TONG, Li; WANG, Heli; XIA, Jun. Stakeholder Preservation or Appropriation? The Influence of Target CSR on Market Reactions to Acquisition Announcements. **Academy of Management Journal**, v. 63, n. 5, p. 1535–1560, 2020.

TORRACO, RICHARD J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356–367, 2005.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

UN. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. New York, 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Acesso em: 06 jun. 2021.

UN GLOBAL COMPACT. **Uniting Business in the Decade of Action. Building on 20 Years of Progress**. New York, 2020. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/library/5747>. Acesso em: 06 jun. 2021

VAN ASSCHE, Ari. From the editor: Steering a policy turn in international business – opportunities

and challenges. **Journal of International Business Policy**, v. 1, n. 3–4, p. 117–127, 2018.

VAN TULDER, Rob *et al.* The UN’s Sustainable Development Goals: Can multinational enterprises lead the Decade of Action? **Journal of International Business Policy**, v. 4, p. 1–21, 2021.

VARGAS-HERNÁNDEZ, J.G.; PÉREZ MARTÍNEZ, M.A. Mergers and acquisitions strategies for market penetration in new countries: The case of Alsea group. **Regional Science Inquiry**, v. 8, n. 2, p. 55–64, 2016.

VASTOLA, V.; RUSSO, A. Exploring the effects of mergers and acquisitions on acquirers’ sustainability orientation: Embedding, adding, or losing sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 2, p. 1094–1104, 2021.

VIEIRA, Elizabeth S.; GOMES, José A. N. F. A comparison of Scopus and Web of Science for a typical university. **Scientometrics**, v. 81, 2009.

WANG, D. *et al.* Managerial Cognitive Bias, Business Transformation, and Firm Performance: Evidence From China. **SAGE Open**, v. 11, n. 1, 2021.

WCED. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. Geneva, 1987. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2021.

YOUNG, P.J. Environmental influences on company valuations. **Water and Environment Journal**, v. 10, n. 1, p. 41–46, 1996.

YUROV, K.; YUROVA, Y.; POTTER, R. Strategic Maneuvering in Healthcare Technology Markets: The Case of Emdeon Corporation. **International Journal of E-Business Research (IJEER)**, v. 3, n. 3, p. 1–13, 2007.