

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAAT
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

HERON LUIZ DOS SANTOS

**FUSÕES, AQUISIÇÕES E INCORPORAÇÕES COMO
PLANEJAMENTO PARA VANTAGENS COMPETITIVAS**

ATIBAIA, SP

2021

HERON LUIZ DOS SANTOS

**FUSÕES, AQUISIÇÕES E INCORPORAÇÕES COMO
PLANEJAMENTO PARA VANTAGENS COMPETITIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário UNIFAAT, como pré-requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas sob orientação do Prof. Me. Antonio César Piovesana.

ATIBAIA, SP

2021

Santos, Heron Luiz de
S235f Fusões, aquisições e incorporações como planejamento para vantagens competitivas. / Heron Luiz de Santos, - 2021.
36 f.; 30 cm.

Orientação: Antônio Cesar Piovesana

Trabalho de conclusão de curso (Graduação), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração do Centro Universitário UNIFAAT, 2021.

1. Fusões 2. Vantagem 3. Planejamento I. Santos, Heron Luiz de II. Piovesana, Antônio Cesar III. Título

CDD 658.1145

Ficha elaborada por Aline de Freitas - CRB8 8860

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAAT
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

HERON LUIZ DOS SANTOS

**FUSÕES, AQUISIÇÕES E INCORPORAÇÕES COMO
PLANEJAMENTO PARA VANTAGENS COMPETITIVAS**

Nota: _____ (_____)

Atibaia, SP, ____ de _____ de 2021.

Prof. Me. Antonio César Piovesana
Professor Orientador

RESUMO

A expectativa de desenvolvimento e a busca de oportunidades de crescimento tem impulsionado as empresas a implementarem novas formas de investir. Atualmente muitas empresas têm optado por processo de fusão, aquisição ou incorporação, na busca de um maior espaço no mercado financeiro e de produção de bens e serviços, de melhores retornos, por meio de vantagens sobre a concorrência e assim obter maior rentabilidade. A primeira parte da pesquisa aborda os conceitos e diferenças entre fusão, aquisição e incorporação. Existem cinco tipos de fusões: horizontal, vertical, conglomerado, fusão de extensão de mercado e fusão de extensão de produto, que serão tratadas dentro do contexto do planejamento estratégico, pois este está correlacionado com os ganhos de sinergias e vantagens competitivas proporcionadas pela F&A. Na sequência discute-se a criação de valor, os ganhos e as sinergias geradas através das fusões e aquisições, a valorização, as vantagens competitivas que agregam com a fusão, como também os riscos e desvantagens do processo, se não houver um planejamento adequado antes. E por fim são apresentados, como exemplo, os benefícios advindos do processo de união entre Perdigão e Sadia, com a mostra dos resultados financeiros, o alcance em expansões no mercado e as vantagens competitivas geradas por meio das F&A.

PALAVRAS-CHAVE: Fusões, vantagens e planejamento.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Setores que utilizaram processos de F&A	14
Tabela 2 – Aumento do setor de internet e tecnologia	15
Tabela 3 – Dados financeiros da Sadia e Perdigão em 2008	27
Tabela 4 – Dados financeiros da BRF 2006 a 2010	29
Tabela 5 - Dados financeiros da BRF 2019 e 2020	30

LISTA DE ABREVIações

F&A – Fusões e Aquisições

M&A – *Mergers and acquisitions*

BRF – Brasil Foods S.A

FRIGOBRÁS – Companhia Brasileira de Frigorífico

S.A. – Sociedade Anônima

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO 1 – CONCEITOS E F&A COMO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
1.1 Fusão e incorporação, conceitos	10
1.2 Aquisições, definições	12
1.3 Tipos de fusões	13
1.4 F&A como planejamento estratégico	14
1.4.1 Planejamento estratégico	16
CAPÍTULO 2 – GANHOS, VANTAGENS E RISCOS	
2.1 Criação de valor	18
2.2 Sinergias	19
2.2.1 Tipos de Sinergias	20
2.3 Ganhos esperados	21
2.4 Riscos e desvantagens	22
CAPÍTULO 3 – DE CONCORRENTE A PARCERIA DE SUCESSO	
3.1 Sadia e Perdigão, história	24
3.2 Tentativas de acordos	26
3.2.1 BRF - Brasil Foods S.A.	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	34

INTRODUÇÃO

Atualmente a abertura de novas organizações, em diferentes segmentos de mercados tem aumentado relativamente, com isso, a concorrência está acirrada. Gestores tem procurado formas que agreguem lucratividade e rentabilidade nos processos de estruturação e produção das corporações.

As fusões e aquisições estão entre as principais formas de mudanças organizacionais, que tem como principal finalidade resolver deficiências ou carências em termos mercadológicos, de gestão ou tecnologia. O objetivo maior das empresas é a maximização da satisfação dos clientes e dos seus lucros, além de buscar constantemente, maior participação do mercado e valorização das suas marcas produtos e serviços.

Para Soares (2005, p. 118):

A razão mais citada para uma empresa buscar um processo de fusão ou aquisição foi à reação ou a antecipação a um movimento dos concorrentes. A segunda razão foi o surgimento de novos entrantes ou produtos e serviços substitutos. A terceira relacionava-se à necessidade de gerar economias de escala. É importante observar que esses três fatores constituem razões estratégicas. Um grupo secundário de razões refere-se a motivos que denominamos políticos e institucionais. A quarta, quinta e sexta razões mais citadas foram, respectivamente, a influência dos acionistas, parceiros governamentais ou de negócios, motivos políticos dentro da organização e o exemplo de outras companhias tidas como modelos.

A escolha desse tipo de estratégia de crescimento, seja externo ou interno leva em consideração as especificidades de cada empresa, tais como: a capacidade financeira e a cultura da organização. Em uma realidade onde tudo está em constante evolução, as entidades procuram se manter sempre atualizadas e inovadoras, para agregar lucratividade e buscar maiores espaços no mercado, assim, o nível de concorrência se mantém qualificada e a empresa não fica ultrapassada em nenhum processo.

O tema da pesquisa, atualmente é de grande importância, pois os processos de fusões, aquisições e incorporações podem gerar bons retornos e principalmente vantagens competitivas, dentro do mercado que sempre busca novidades em produtos e serviços, onde ser competitivo é fundamental.

Os investimentos em empresas estão correlacionados na busca constante da evolução, melhorias contínuas e principalmente, vantagens. Através da fusão, aquisição e incorporação é possível alcançar ganhos que possibilitam uma maior competitividade em relação a concorrência. A criação de valor é gerada pelas sinergias, como por exemplo, os ganhos com uma economia de escala, que possibilita produzir mais e gastar menos com cada unidade produzida.

Para obter sucesso nesse tipo de processo, é necessário um planejamento detalhista, onde se entende todo lado estrutural e financeiro das empresas interessadas em F&A.

O objetivo da pesquisa é analisar como o planejamento estratégico pode ser utilizado nos processos de fusões, aquisições e incorporações para maiores ganhos e na obtenção de vantagens competitivas, desta forma, serão apresentados os conceitos de fusão, aquisição e incorporação, os ganhos e sinergias proporcionadas pelas F&A e as vantagens e riscos desse tipo de processo (F&A)

Esta pesquisa tem como fundamento mostrar os benefícios de processos de fusões e aquisições, junto a isso, alertar sobre os riscos inerentes a esse processo, se não ocorrer o devido planejamento. A metodologia empregada foi a da pesquisa bibliográfica.

A partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. (FONSECA, 2002, p.32)

Os dados obtidos através da pesquisa bibliográfica serão explorados e analisados a partir das visões de diferentes autores, na busca de atingir os objetivos da pesquisa.

CAPÍTULO 1 – F&A COMO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As fusões, aquisições e incorporações são processos que proporcionam resultados e impactos diferentes nas organizações. Cada empresa tem objetivos distintos, por exemplo, algumas organizações querem uma rentabilidade maior, outras procuram oportunidades de crescimento, algumas querem aumentar a quantidade produzida e existe um tipo de processo de F&A para cada situação. Nesse capítulo será abordado os conceitos e diferenças desses processos.

1.1 Fusão e incorporação, conceitos.

Os termos Fusões e Aquisições deriva do termo em inglês (*Mergers and acquisitions*), que são processos de negociações estratégicas entre organizações corporativas.

Fusão é a união de duas ou mais empresas, normalmente do mesmo segmento de mercado ou setores próximos, com a concentração das operações em uma nova empresa. Buscam somar o conhecimento de duas ou mais empresas, em uma nova identidade, para obtenção de eficiência, eficácia e efetividade. É um processo que proporciona confiabilidade, oportunidades e bons retornos.

Segundo Botrel (2017), fusão é um negócio jurídico no qual duas ou mais sociedades se unem para formar uma terceira organização que exercerá todos os direitos e obrigações das duas empresas anteriores.

Para Sandroni (2004) fusão é a junção de duas ou mais companhias, na formação de uma empresa só, na maioria dos processos, o gerenciamento administrativo é controlado pela empresa na qual existir maiores recursos.

Barros (2005, p. 11) define:

Fusão envolve uma combinação completa de duas ou mais empresas, cada uma deixa de existir legalmente, para formar uma terceira, com nova identidade. Apesar da suposta igualdade entre os parceiros, o que geralmente ocorre é o controle por parte de um deles.

Oliveira (2010) menciona que fusões geram boas oportunidades, mas não podem ser levadas como soluções imediatas para aumento de lucro, as oportunidades são os resultados do planejamento estratégico. Com essas mudanças nas corporações, no processo de fusão, os colaboradores ficam receosos, a nova empresa precisa criar e manter um bom clima organizacional, para que assim os funcionários se sintam seguros.

O artigo 228º da lei nº 6.404/1976 dispõe:

Com a fusão desaparecem todas as sociedades anteriores, para dar lugar a uma só, na qual todas elas se fundem, extinguindo-se todas as pessoas jurídicas existentes, e em seu lugar surgindo outra. A sociedade que surge assumirá todas obrigações ativas e passivas das sociedades fusionadas.

Segundo os autores: Botrel, Sandroni, Barros e Oliveira, a partir da fusão, cria-se uma empresa, que envolverá direção, funcionários, recursos e os processos das duas ou mais empresas participantes do negócio. Ocorre a junção de todos os bens, direitos e obrigações que as empresas interagem entre si e terceiros, com a formação de uma nova organização.

Incorporação é o processo que uma ou mais sociedades são absorvidas por uma empresa, os direitos e obrigações das sociedades incorporadas são passadas para a sociedade incorporadora. O art. 227º, da Lei nº 6.404/1976 define que “a incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações”.

Carvalhosa (1998, p. 256) define:

A incorporação constitui negócio plurilateral que tem como finalidade a integração de patrimônios societários, através da agregação do patrimônio de uma sociedade em outra, com a extinção de uma delas. A causa da incorporação é a intenção válida e eficaz dos sócios ou acionistas das sociedades envolvidas

Santos, Schmidt e Fernandes (2012, p. 265) afirmam:

A incorporação representa simultaneamente, um ato constitutivo, pela agregação do patrimônio de duas sociedades em uma só e ao mesmo tempo não constitutivo, pelo desaparecimento da empresa incorporada, tendo como efeito principal o desaparecimento da personalidade jurídica dessa sociedade, com a absorção de seu patrimônio por outra empresa.

1.2 Aquisição, definições

Considera-se como aquisição a compra de uma empresa por outra organização. Neste processo a empresa que está sendo adquirida leva o nome de “empresa-alvo” e pode-se considerar que a adquirente tem mais “poder” em estrutura e operações. Com isso ao absorver uma sociedade, esta entidade a sucede em todos os direitos e obrigações.

Barros (2005, p. 12) cita: “Na aquisição é realizada a compra do controle acionário de uma empresa por outra, envolve alto grau de investimentos e de controle”.

Segundo Gitman (1997) aquisição ocorre quando há a compra de grande quantidade de ações, aquisição essa que pode ser amigável, assim, a empresa compradora adquire os direitos e obrigações da outra corporação.

Barros (2003, p 49) complementa que: “Na aquisição, a empresa compradora impõe sua cultura e, em alguns casos, tenta capturar alguns traços da empresa comprada”.

Para Martelanc, Pasin e Pereira (2010, p. 89):

Aquisições são maneiras de melhorar o desempenho da administração ou de alcançar algum tipo de sinergia, aumentando, assim, a eficiência da economia como um todo. Acredita-se que quando uma empresa eficiente adquire outra não tão eficiente, essa eficiência é passada de uma para outra.

Segundo os autores referenciados, na aquisição predomina a cultura, e os valores da empresa compradora, que utiliza da empresa adquirida apenas alguns processos ou procedimentos. Normalmente a empresa que adquire é mais completa, com melhores recursos e mais eficiente e com isso, entende-se que essa eficiência, recursos financeiros e manuais sejam transmitidos para a outra empresa.

1.3 Tipos de fusões e aquisições

Existem cinco modalidades de fusões e aquisições a saber:

- **Horizontal:** São empresas que pertencem ao mesmo ramo de atividade e geralmente são concorrentes uma da outra. Chandler (1990) afirma que essa modalidade acontece quando uma corporação adquire outra que utilizam processos semelhantes para criar o mesmo produto, para os mesmos segmentos de mercados, proporciona aumento da produtividade e da capacidade organizacional.
- **Vertical:** Acontece quando empresas pertencentes ao mesmo segmento, se juntam em relação aos fornecedores e distribuidores. Segundo Chandler (1990) o que acontece é a junção dos processos que fazem parte de etapas ao longo da cadeia produtiva, dessa forma, assegura-se quantidade de matéria-prima maior.
- **Conglomerado:** Ocorre quando empresas de ramos diferentes, se unem para melhor aproveitar as oportunidades e redução de riscos. Para Chandler (1990) essa modalidade concede diversificação nos produtos e serviços, uso de forma mais lucrativa as instalações e os colaboradores do setor de produção.
- **Expansão Geográfica:** Acontece quando uma empresa adquire lugares de produção em lugares distantes, normalmente no exterior. O objetivo desse método é diminuir os custos com transporte e toda logística, com a implantação nos próprios países fábricas de produção, isto é, com localização mais próxima possível das fontes de matéria-prima. (CHANDLER, 1990)
- **Congênere**, Para Chandler (1990) ou Concêntrica para Walter (1985). Ocorre quando empresas do mesmo setor, mas de linhas de produções diferentes se unem, mas não existe relação entre cliente e fornecedor. É uma modalidade semelhante a horizontal, o fator de diferenciação apenas é o fato que na horizontal existe relação entre cliente e fornecedor. Ambas utilizam os mesmos processos, para criar os mesmos produtos.

1.4 F&A como planejamento estratégico

As transformações, a globalização e o aumento da competitividade em todos os setores da economia, exigem das organizações ações estratégicas imediatas, com isso, o número de transações de fusões e aquisições cresceu nos últimos anos, de acordo com a pesquisa realizada pela empresa KPMG *Corporate Finance Ltda.*- KPMG (2021), no Brasil, no ano de 2020 foi registrado 1.117 fusões e aquisições, apesar dos impactos considerados pela pandemia do covid-19, foi uma quantidade considerada relativamente boa pelos especialistas, onde se mostra a oportunidade que esse processo de “parceria” pode proporcionar. O ranking setorial de fusões e aquisições em 2020 mostra:

Tabela1 – Setores que utilizaram processos de F&A:

Empresas de internet:	314
Tecnologia da informação (TI):	168
Companhias energéticas:	56
Hospitais e laboratórios de análises clínicas:	55
Imobiliário:	54
Serviços para empresas:	54
Instituições financeiras:	52
Alimentos, bebidas e fumo:	40
Educação:	27
Telecomunicações e mídia:	26
Transportes:	22

Fonte: KPMG¹

A pesquisa mostra que as empresas de internet, manteve-se na liderança entre os setores com maior número de transações no ano de 2020, indo de 293 em 2019, para 314 negócios concluídos em 2020, uma alta de 7%, setor que desde 2016 vem liderando nas quantidades de F&A iniciadas e finalizadas, junto com o setor de TI, segundo que mais aumenta de ano para ano.

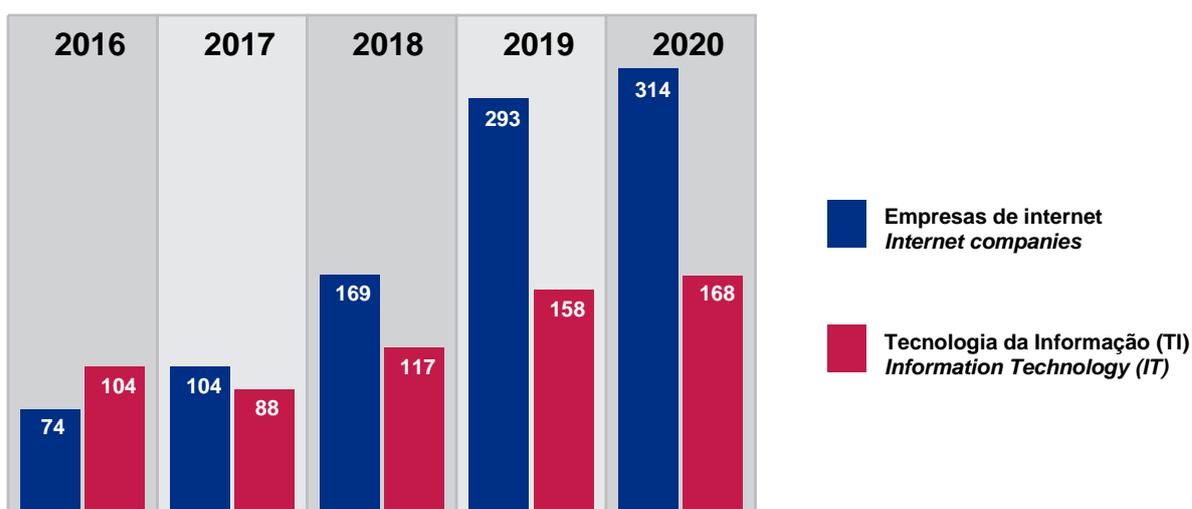
¹ <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/05/fusoes-e-aquisicoes-brasil-2020.html>. Acessado em 3 de Outubro de 2021, às 16h.

Na consideração de todos os setores, o ano de 2020 resulta em uma queda de 9,3%, em relação a 2019, onde se obteve um total de 1.231 processos de F&A realizados. Diminuição como consequência da pandemia.

Se considerar que os dados são referentes a um ano atípico, onde as organizações tiveram um impacto muito grande por conta da pandemia do Covid-19, e nota-se a importância de corporações buscarem oportunidades nos processos de fusões e aquisições, com o objetivo de se fortalecer, ao buscar vantagens competitivas, para se manter qualificada na disputa entre os clientes.

A tabela abaixo é uma análise desenvolvida e disponibilizada pela KPMG. Apresenta os negócios de F&A efetuados nas áreas de empresas de internet e tecnologia da informação nos últimos 5 anos:

Tabela 2 – Aumento do setor de internet e de tecnologia



Fonte: KPMG²

Esses setores, crescem gradativamente desde o ano de 2016, com pequena oscilação em 2017, onde o setor de TI predominou em relação as empresas de internet. Todo esse aumento, especificamente do setor de internet, ocorre pela sua importância atualmente. A internet é a sobrevivência para alguns, e se torna a fonte de renda para muitas pessoas, até mesmo quem é empregado, utiliza diversos tipos de sistemas operacionais, o que faz com que as corporações busquem meios de

² <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/05/Fus%C3%B5es-e-Aquisicoes-2020%E2%80%933o-trimestre.pdf>. Acessado em 06 de outubro de 2021, as 18h.

melhores oportunidades para redução de custos e otimização dos recursos, onde se opta por uma fusão ou aquisição, no objetivo de adquirir vantagens competitivas.

Afirma Marcio Kanamaru, Sócio-líder de Tecnologia, Mídia e Telecomunicações da KPMG no Brasil que:

Notadamente as organizações estão buscando seu posicionamento competitivo para conquistar e ou criar novos mercados através da inovação com tecnologia e internet. Lê-se: e-commerce, pagamentos digitais, experiência do consumidor, geração de demanda, robotização e inteligência artificial, mostrando que ainda haverá muitas movimentações neste tabuleiro neste ano em fusões e aquisições.

1.4.1 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais, com o objetivo de maximizar os lucros, pelo aumento das atividades e por redução de custos.

As estratégias desenvolvidas no planejamento, são fundamentais para o futuro da empresa, pois possibilita maiores vantagens competitivas, se mantém em alto nível em seu segmento de mercado.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39):

O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa significa a tentativa de alterar o poder de uma empresa, em relação aos seus concorrentes, da maneira mais eficaz.

A fusão ou aquisição de empresas ou negócios pode ser a estratégia ideal para acelerar o crescimento de uma organização e agregar valor ao patrimônio dos acionistas. No entanto, escolher o alvo da aquisição de forma inadequada ou não ter as qualificações necessárias para conduzir o processo, pode fazer com que uma grande oportunidade se torne um grande problema.

Nesse sentido, Vidotto (2012, p. 2) defende que:

Um dos caminhos mais procurados para acelerar o fomento de competências competitivas das empresas globalizadas são as operações de fusão e aquisição (F&A), pois são vistas como alavancas para promover capacidade para produzir o máximo com a mais alta qualidade real percebida, inovando a cada passo e ainda entregando seus produtos e serviços ao consumidor do outro lado do mundo, com o melhor preço e mantendo uma rentabilidade exigida pelos acionistas.

Ainda para Chiavenato e Vidotto (2004), o planejamento estratégico é algo essencial para as empresas, é onde se alcança vantagens competitivas. Nas F&A as empresas buscam as sinergias e ganhos, no objetivo de qualificar suas vantagens competitivas, através de um bom planejamento.

CAPÍTULO II – VANTAGENS, GANHOS E RISCOS

As F&A são formas que fazem parte do processo de desenvolvimento de duas empresas ou mais, em um segmento de mercado. Quando duas ou mais organizações decidem se unir, essas corporações partem para o princípio de que aquele processo irá possibilitar melhor estrutura e lucro; e com isso, se espera atender oportunidades e conquistar novos mercados, com o fortalecimento da marca, diversificação de produtos e ter sinergias na busca de resultados.

No processo de F&A há duas bases, a empresa compradora, que são as entidades, que realizam a aquisição e são incorporadoras no ramo de fusão, e a empresa adquirida, isto é, as organizações que são incorporadas na operação.

As duas entidades, a compradora e a incorporada, necessitam de estudos e de planejamento interno inicial, onde procura-se entender toda estrutura, recursos e processos da outra empresa, que está envolvida na parceria. Conhecendo os dados sobre a empresa a ser comprada, o acordo poderá ser concluído, com a inclusão de metas e projeções quantitativas e informações confiáveis e realistas apresentadas. A negociação é complexa, pois as partes possuem interesses diferentes que necessitam serem equilibrados, para haver sucesso e ganho.

2.1 Criação de valor.

O objetivo das corporações que se fundem, é aumentar a lucratividade e diminuir as despesas. Para a empresa adquirente, o principal motivo através das F&A é a busca de agregação de valor, onde se esperam ganhos que compactuam no aumento de receitas e na diminuição de gastos (custos/despesas), obter formas que qualifiquem e tornem eficientes a produção, marca e processos, também é objetivo das corporações que se identificam como adquirente ou compradora.

A empresa adquirida, fusionada ou comprada normalmente possui menor poder de compra, de receita e conseqüentemente, de despesas. O objetivo dessas corporações através das F&A é alcançar um poder maior de mercado, aumentar e

diversificar os produtos, aumentar as receitas e possuir um maior poder de barganha, pois as partes procuram vantagens competitivas.

2.2 Sinergias

A origem da palavra sinergia é do termo *synergos* do grego, que significa trabalho em conjunto. Para Chandler (1990) criação de valor é sinônimo de sinergia e esse valor é o objetivo da empresa compradora desde o início, ou seja, sinergia é o valor adicional que a base compradora do processo de F&A espera atingir com a junção a outra corporação. Esse valor adicional significa, que o lucro obtido perante as duas empresas juntas, seja o dobro ao menos, do que o lucro das empresas, quando individualizadas.

Camargos e Barbosa (2005) relaciona sinergia com eficiência, na busca por economias em escalas, com o objetivo de diminuir o custo produtivo e aumentar a quantidade produzida, dessa forma se obtém o retorno esperado, mais rapidamente, o que possibilita em melhorias contínuas nos processos e recursos.

As sinergias, proporcionam ganhos em vários setores das empresas combinadas, como por exemplo ganhos fiscais (tributos e impostos), ganhos de barganha (poder de negociar preço de compra e venda), ganhos em receitas, ganhos sobre a diminuição de custos, ganhos sobre poder de compra e de mercado (conquistas de novos segmentos) dentro do mercado financeiro.

Para Chatterjee (2007), as fusões sinérgicas, ao menos em teoria possibilita vantagens competitivas que oportuniza o segmento de mercado, a criar vantagens que otimizam melhores os recursos, diminuí custos e abrange marca e produto.

Para Assaf Neto (2003), o fundamento de criação de valor em qualquer economia, é criar empresas fortes e competitivas, na elevação do patamar da corporação, no alcance de oportunidades e ter vantagens sobre a concorrência.

Feita esta leitura, entende-se que sinergia é o resultado de ganho ou vantagem competitiva que a corporação compradora nos processos de F&A tem como objetivo, no alcance das sinergias, atinge a redução de custos e despesas, aumenta a produtividade e torna os setores da empresa mais eficiente.

Diante de um planejamento estratégico minucioso, a sinergia é o equilíbrio que as empresas combinadas buscam, para solucionar deficiências mercadológicas individuais. Por meio dessa solução que se espera maximizar os ganhos e alavancar os lucros. Esses ganhos através das sinergias, proporciona as empresas combinadas conquistas na expansão no mercado financeiro, o que acarreta oportunidades de crescimento e desenvolvimento, se resulta em vantagens competitivas perante a concorrência direta.

2.2.1 Sinergia, tipos.

Martelanc, Pasin e Pereira (2010, p. 89) ressaltam que,

Geralmente, as fontes de sinergia são maiores nas transações horizontais, ou seja, naquelas que envolvem empresa do mesmo setor. Isso por que a similaridade das tarefas, dos procedimentos e das normas é muito grande e os departamentos exercem funções bastante semelhantes, o que faz que existam enormes possibilidades de redução de despesas. As principais fontes de sinergia entre empresas são o aumento de receitas; redução de custos e despesas; benefícios fiscais e redução do custo de capital.

A sinergia do aumento de receitas, é a possibilidade da receita das empresas juntas, serem maiores do que a receita das empresas, separadas. Isso ocorre, pois, as empresas combinadas alcançam um maior poder de mercado.

A sinergia de redução de custos e despesas acontece, pois, a fusão e aquisição possibilita as empresas juntas produzirem de forma mais eficiente, do que as empresas separadas. Essa eficiência pode ser obtida através da economia em escala, onde reduz o custo da unidade produzida e aumenta os lotes de fabricação.

A sinergia de benefícios fiscais, é a redução dos impostos pagos, onde eram maiores antes da fusão, ou seja, duas empresas individuais pagam os impostos individuais, o que se torna uma despesa de grande volume, pós F&A, os impostos de duas empresas, passam a ser impostos fiscais de uma empresa apenas, ou seja, as corporações reduzem a despesa em tributos fiscais.

A sinergia de redução do custo de capital se dá ao poder das empresas conjugadas, diminuir seus respectivos custos de capitais, o que possibilita na diminuição de despesas financeira de médio e longo prazo.

2.3 Ganhos esperados.

Para Wood (2011, p. 42)

As razões mais frequentemente mencionadas para justificar a onda de fusões e aquisições (F&A) incluem imperativos de crescimento, mudanças econômicas ou tecnológicas, necessidade de reunir recursos para pesquisa e desenvolvimento, potencial para ganhos de sinergias, corte de custos e economias de escala e escopo.

Segundo Chandler (1990) o principal ganho adquirido através de processos de fusões, aquisições e incorporações é a sinergia de redução de custos e despesas, pois atinge toda receita da empresa, com isso, a empresa se torna mais eficiente em sua forma de produzir.

Dedhia (2004, p. 27) ressalta “[...] a integração cultural deverá ocorrer de modo que as F&A produzam sinergia e alcance o resultado esperado”.

Para Marks e Mirvis (1998) o sucesso de um processo de fusão/aquisição/incorporação é o resultado obtido através da equação “*um mais um, é igual a três*”, o resultado deve ser mais do que a soma das duas partes, através da eficiência, alavancagem e sinergias se criam o resultado *três*.

Barros (2003) ressalta que o ganho que mais possibilita oportunidades, através das F&A, é ganho em expansão de mercado, onde as empresas combinadas se apropriam de um maior poder de mercado, com diversificação de produtos e marcas e se oportunizam na entrada de novos segmentos de mercado.

Martelanc, Pasin e Pereira (2010, p. 88) afirmam e listam que:

As principais vantagens e motivos da ocorrência desse tipo de transação (F&A), são: ganhos com economia de escala e outras formas de sinergias; viabilização da expansão em prazo mais curto; redução dos riscos inerentes ao desenvolvimento interno de novos projetos ou mercados; obtenção de patente ou licença para fabricar um novo produto; aumento do poder de mercado diante de clientes, distribuidores e fornecedores; remoção de um concorrente potencial; garantia de novos canais de distribuição e utilização de base já instalada; remoção de administradores ineficientes [...].

2.4 Riscos e desvantagens.

As informações confiáveis é o que determina se a fusão ou aquisição irá agregar valor, segundo Martelanc, Pasin e Pereira (2010), essas informações confirmam a potência de mercado da corporação interessada no processo de F&A, analisam as estratégias que impactaram a empresa-alvo e mostra qual deficiência mercadológica a empresa-alvo apresenta.

Nenhuma fusão ou aquisição é certo que proporcionará totalmente os resultados almejados iniciais e de fato, é um alto investimento, segundo Barros (2005) em alguns processos de F&A não obtém o resultado que se espera inicialmente ou até mesmo não agrega valor nenhum as corporações participantes do processo, isso ocorre por diversos fatores, tais como: não houve um planejamento minucioso por parte da empresa compradora, ocorrência de choque de cultura, por uma empresa ser flexível e a outra ser mais sólida, ou seja, não se arriscar perante as boas oportunidades, sob visão financeira e de lucratividade ou até mesmo imprevistos inimagináveis inicialmente, como aumento exponencial da inflação no segmento de mercado que a fusão se localiza ou até mesmo retroceder em processos, que quando as empresas eram individuais, eram processos qualitativamente melhores.

A questão cultural pode ser um obstáculo, para a obtenção de sucessos em processos de F&A, pois as empresas combinadas procuram um equilíbrio nas decisões, para que alavanquem suas rentabilidades. Para que haja equilíbrio, as empresas não podem tomar decisões que beneficiam – empresa A ou a B individualmente.

Ghoshal e Tanure (2004, p. 118) afirmam:

Alcançar o equilíbrio na convivência de duas culturas é possível em termos teóricos, mas na prática existirá uma cultura que dominará de forma extensiva ou sutil. A ocorrência do domínio não significa que a cultura organizacional predominante não seja alterada pela convivência e pelo questionamento. Desse processo resulta uma terceira cultura.

Essa terceira via cultural é baseada nas culturas das empresas individuais, porém, muitas vezes algum lado das empresas combinadas, é tendenciosa, o que acarreta divergências.

Barros (2003) cita que as principais razões para o insucesso de uma fusão estão relacionadas a gestão de pessoas, as culturas e a transferência de habilidade e eficiência de uma empresa a outra.

Martelanc, Pasin e Pereira (2010, p. 92) afirmam que:

Os principais desafios pós fusão são: Manter a continuidade normal dos negócios e das atividades; integrar culturas organizacionais diferentes; conseguir a adesão dos funcionários e dos executivos a novos programas e processos; manter a concentração dos funcionários em suas responsabilidades e não no processo de F&A [...]

E acrescenta Soares (2015, p. 119):

A primeira desvantagem é que os conglomerados podem alocar mal o capital. O ato de combinar duas empresas pode destruir valor se os administradores da empresa combinada usam flexibilidade extra para transferir recursos entre as duas empresas, a fim de subsidiar linhas de negócios deficitárias que de outra forma seriam fechadas. Ou seja, os administradores podem achar difícil promover cortes de maneira otimizada em divisões que geram prejuízo, quando podem subsidiar essas divisões com os lucros das divisões que geram lucros.

As empresas que através do planejamento estratégico, decidem buscar melhorias, agregar valor e sinergias, buscar vantagens competitivas para se fortalecer em relação a concorrência, em formas como fusões e aquisições, sabem os desafios que percorrem o caminho, a incerteza e as consequências que podem puni-las. Mas, mesmo com consciência dos desafios, através de uma análise detalhista, pode se obter o sucesso.

Os ganhos e benefícios de uma fusão não está em ignorar os riscos e desvantagens, mas sim em analisar totalmente e detalhadamente a corporação a ser adquirida e buscar a eficiência no resultado, objetivar os ganhos e criar mais competitividade, em um mercado financeiro qualificado. O resultado obtido de uma fusão, é o valor que as organizações se propõem no processo, não apenas valor financeiro, mas também valores culturais, de recursos, de determinação e de visão.

A missão das fusões e aquisições são gerar oportunidades para as empresas combinadas, agora como gerir as oportunidades, é uma responsabilidade que resulta das decisões da parceria entre as empresas.

CAPÍTULO III – DE CONCORRENTES, A PARCERIA DE SUCESSO

A Sadia e Perdigão por muitos anos, foram altamente concorrentes uma da outra, as duas empresas são as principais em seu segmento de mercado e buscavam frequentemente formas de alcançar vantagens competitivas maiores que o da concorrente. A disputa acaba, quando a parceria começa. Em um processo de aquisição, as duas empresas se unem. A grande parceria denominou-se BRF e os resultados foram impactantes, a empresa teve uma grande expansão pelo mundo, conquistou espaços no mercado financeiro e maximizou seus recursos.

3.1 Perdigão e Sadia, a história.

A BRF é uma das maiores empresas de alimentos do mundo, onde atua no segmento de carnes (bovino, suíno e aves) e alimentos processados congelados, como por exemplo pizzas, margarinas, vegetais congelados. A principal força da BRF foi através da aquisição das duas empresas líderes no segmento de mercado de alimentos congelados, a Perdigão e a Sadia.

A Perdigão foi criada em 1934, em Videira - SC, criada por descendentes de duas famílias de imigrantes italianos, os Brandalise e os Ponzoni, onde criaram um pequeno negócio e se deu origem em uma das maiores agroindústrias do mundo, a Perdigão. O primeiro abatedouro para aves foi construído na cidade de Videira em 1975, a Perdigão alcança a primeira exportação de aves, com destino a Arábia Saudita.

Em 1979 a empresa lança seu produto revolucionário, exporta dos Estados Unidos as primeiras matrizes da espécie *gallus gallus*, onde buscou melhorar a genética e desenvolver uma ave especial, com 70% de suas carnes concentrada no peito e na coxa, assim nasce o chester Perdigão. Em 1997, após a morte de seus fundadores, a Perdigão S.A deixa de ser uma empresa familiar e passa a ser uma única empresa de capital aberto.

Em 1998, a Perdigão se torna a primeira empresa a lançar a pizza congelada no Brasil. Em 2000, a Perdigão cria o primeiro escritório fora do Brasil, localizada em

Londres, na Inglaterra. Em 2008, a Perdigão adquire novas aquisições, a empresa Eleva, com forte exportação em carnes e lácteos e também efetua a compra da empresa Cotochés, uma das mais tradicionais empresa de lácteos em Minas Gerais, a Perdigão sempre apostou em fusões e aquisições para expandir seu espaço no mercado e diversificar seus produtos

A Sadia foi criada em 1944, na cidade de Concórdia – SC, fundada por Atílio Fontana, um empresário político brasileiro. O nome “Sadia” originou-se da união de “S.A” de sociedade anônima e as três últimas letras do município de Concórdia. Em 1947 a marca abriu sua primeira distribuidora em SP e se tornou uma marca registrada. Com mais experiência em 1952, a Sadia resolve atuar no principal eixo comercial brasileiro, o eixo RJ-SP.

Em 1964 a marca constrói na capital paulista a Frigobrás (Companhia Brasileira de Frigorífico), dessa forma, a marca entra no segmento de semiprontos e congelados, no mesmo ano foi criado o conselho de administração, onde começou os contratos para exportação de carnes e deu o primeiro passo para conquistar o mundo. Em 1974 a Sadia lança seu maior sucesso, o peru temperado, se consolidou na liderança na venda de peru no Brasil, em 1975 iniciou as exportações de frango para o Oriente Médio.

Em 1990 a empresa alcança Tóquio, Milão, Buenos Aires e a churrascaria Beijing Brasil, na China, neste ano o sucesso internacional já havia se tornado realidade. Em 1991 a marca decide atuar em novos segmentos de mercado, onde lançou a marca Qualy, a margarina com sabor manteiga, foi inaugurado a primeira fábrica no mesmo ano, na cidade de Paranaguá – PR. Em 1997, a Qualy se torna líder no mercado de margarinas no Brasil. Em 1998, a Sadia ultrapassou US\$ 1 bilhão de faturamento, garantiu a liderança absoluta no segmento de aves e a exportação atingiu a meta de mais de 40 países. Em 2000 a empresa é a primeira em fornecer embalagens em braile.³

³ <https://www.brf-global.com/sobre/a-brf/nossa-historia/> Acessado em 10 de Novembro 2021, às 10h.

3.2 Tentativas de acordos.

Houve diversas tentativas, antes da Perdigão e Sadia concluírem a fusão. A primeira tentativa ocorreu em 1999, mas não houve êxito. A segunda em 2001, as empresas formaram a BRF Trading Company, criada exclusivamente para exportações. A Sadia apontou conflitos de culturas e no ano seguinte a experiência foi interrompida. A Perdigão assumiu o controle total da empresa, que passou a se chamar Brazilian Fine Foods.

Em 2006, a tentativa mais emblemática. A Sadia apresentou uma proposta hostil a perdigão, a proposta só não foi negada, como serviu de estímulo para a Perdigão, que dobrou seu valor de mercado pós esse episódio, para que não acontecesse a mesma situação no futuro. Com esse estímulo começou os investimentos por parte da Perdigão, que em 14 meses aplicou R\$ 2,6 bilhões e resultou em um faturamento adicional de R\$ 5,2 Bilhões⁴. O caso atrapalhou a imagem da Sadia, que resultou no primeiro processo brasileiro por uso de informações privilegiadas na iniciativa privada, o que acarretou em prejuízos financeiros para a Sadia. Com isso, os gestores das empresas (Perdigão e Sadia) não acreditavam mais em um acordo, três anos depois desse episódio, o acordo foi concretizado e a parceria de sucesso virou realidade.

3.2.1 Brasil Foods (BRF S.A), a origem.

Antes da negociação, as empresas eram altamente concorrentes uma da outra, porém, como todas empresas individuais, alguns problemas mercadológicos faziam com que as empresas tivessem uma lucratividade instável. Em um planejamento estratégico, na busca de ganhos, de vantagens competitivas e de poder de mercado, as empresas realizaram um acordo, na busca de eficiência e alcançar lucros, que individualmente, eram mais difíceis.

⁴ <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1905200907.htm> Acessado em 10 de Novembro 2021, às 10:50h

Jornal do dia 19 de maio de 2009.

A Perdigão antes desse acordo com a Sadia, já buscava suas vantagens competitivas, através de fusões e aquisições de empresas do mesmo ramo ou ramo semelhante, dessa forma, na época do acordo (2009) a situação da primeira era muito mais favorável, em comparação a situação da segunda.

O grande acordo de aquisição, que no futuro proporcionaria alavancagem de lucros exponenciais para ambas as empresas, ocorreu em 19 de maio de 2009 e concluiu-se em 2012. A Perdigão assumiu a Sadia, que antes era concorrente. Acordo fundamentado inteiramente em ações, assim a Perdigão assumiria 68% da Brasil Foods e a Sadia, 32%⁵. A BRF passou a utilizar o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) da Perdigão. Não houve valores pago e sim acordo sobre o controle e divisão acionária. (Oliveira, 2009).

Na época do acordo, as empresas se encontravam em situações distintas, a Perdigão estava em ascensão no mercado, com fusões e aquisições, a empresa conquistava seu espaço no mercado e fazia parcerias com os concorrentes, já a Sadia se encontrava em uma situação financeira negativa, com a crise de 2008/2009 e a quebra do banco de investimento americano Lehman Brothers, conseqüentemente a desvalorização do real, a Sadia recebeu um grande impacto, por conta de algumas receitas financeiras serem em dólares, por ser oriundas do exterior.

Tabela 3 – Perdigão e Sadia, 2008 – Dados resumidos.

Dados	Perdigão	Sadia
Receita Líquida	R\$ 11.393 bilhões	R\$ 10.7 bilhões
Lucro Líquido/Prejuízo	R\$ 54 milhões	R\$ - 2.48 bilhões
Número de funcionários	59.008 mil	60.580 mil
Plantas industriais	46	18
Portfólio de produtos	2.500	700

Fonte: Dados obtidos nos relatórios 2008 da Perdigão e da Sadia.⁶

Baseado nos relatórios anuais, é possível analisar a receita e lucratividade das empresas, um ano antes da concretização da parceria. De fato, a saúde financeira da Perdigão era mais robusta do que a da Sadia, o problema cambial desenvolveu para a Sadia um prejuízo de R\$ 2.48 Bilhões.

⁵ <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1905200907.html> Acessado em 10 Novembro 2021. Às 18h30. Jornal do dia 19 de maio de 2009

⁶ <https://ri.brf-global.com/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/2008> Acessado em 13 de novembro 2021. Às 09H30.

A Perdigão contava com 46 plantas industriais, que são estruturas planejadas para o processo de fabricação, enquanto a Sadia obtinha de 18 apenas.

A Perdigão, desde os primórdios, apostou em parcerias de fusões e aquisições para diversificar seus produtos e aumentar seu espaço no mercado, com isso, em 2008 a empresa se encontrava com uma diversidade de 2.500 produtos em seu portfólio, enquanto a Sadia tinha apenas 700 produtos, a diferença de ocupação em segmentos de mercados, é o resultado do planejamento constante da Perdigão, em busca de vantagens competitivas. Hoje em dia, a BRF tem uma variedade de 3.300 produtos, com marcas reconhecidas, como Perdigão, Sadia, Batavo, Elegê, Qualy, entre outras.⁷

As principais vantagens competitivas da BRF são, liderança no mercado brasileiro de alimentos e principal expositor brasileiro de alimentos em redes internacionais; ampla rede de distribuição; produtos de baixo custo; localização geográfica diversificada; portfólio com bastante variedades e gestores experientes.

Com 86 anos de história, a BRF mostra em resultados, as vantagens competitivas e o ganho com as sinergias de economia de escala, que as fusões e aquisições podem proporcionar. No relatório anual de 2009 a visão da BRF era que no ano de 2020, a empresa seria de nível mundial, crescimento e a expansão seria de forma globalizada e o planejamento foi um sucesso, foi através da aquisição, que a BRF alcançou sua primeira visão pós F&A e em 2020 se tornou uma das maiores produtoras de alimentos no mundo.

No Brasil, atingiu 95% dos municípios do país. A empresa, que é uma companhia de capital aberto, onde as ações são negociadas na bolsa de valores no Brasil e nos Estados Unidos, o valor de mercado da BRF alcançou R\$ 18,93 bilhões em 2020, assim, conquistou a posição de maior exportadora de frango do mundo e a liderança em produção de suínos e frangos, no Brasil.⁸

A BRF disponibiliza todos os relatórios anuais, desde o ano de 1998 a 2021. Os anos de 2008 para trás, o relatório é baseado na empresa Perdigão, adquirente no processo, junto a Sadia. Ou seja, os dados do ano 2008, 2007 e 2006 são os lucros da empresa Perdigão e de 2009 em diante, da BRF. Porém como os lucros são

⁷ <https://www.brf-global.com/nossas-marcas/> Acessado em 13 de Novembro 2021, às 10h.

⁸ https://www.brf-global.com/wp-content/themes/brf-global/assets/documents/relatorio/2021_05_03_RA_BRF_PORT.pdf p. 14. Acessado em 16 novembro de 2021, às 20h.

divididos pela porcentagem de ações, dá para entender subjetivamente que os ganhos de perdigão e sadia são semelhantes hoje.

Segundo o relatório de 2010/2011, esses foram os ganhos obtidos:

Tabela 4 – Dados financeiros da BRF 2006 a 2010.

Valores em R\$ milhões	2010	2009**	2008	2007	2006
Receita Líquida	22.681	20.937	11.393	6.633	5.210
Mercado Interno	13.515	12.148	6.424	3.482	2.793
Mercado Externo	9.166	8.789	4.969	3.151	2.417
Lucro Bruto	5.730	4.220	2.759	1.873	1.344
Margem Bruta (%)	25,3	20,2	24,2	28,2	25,8
Lucro Operacional	1.874	392	709	504	191
Margem Operacional (%)	8,3	1,9	6,2	7,6	3,7
EBITDA	2.635	1.166	1.159	803	456
Margem EBITDA (%)	11,6	5,6	10,2	12,1	8,7
Lucro Líquido	804	225⁽¹⁾	54	321	117
Margem Líquida (%)	3,5	1,1	0,5	4,8	2,3
Valor de Mercado	23.853	19.792	6.155	8.230	4.975
Ativo Total	27.752	28.384	11.219	6.543	4.829
Patrimônio Líquido	13.637	12.996	4.111	3.226	2.105
Dívida Líquida	3.634	4.193	3.390	429	633
Dívida Líquida/EBITDA	1,38	3,60	2,92	0,53	1,39
Lucro por Ação - R\$*	0,92	0,28	0,26	1,73	0,71
Nº Ações	872.473.246	436.236.623	206.958.103	185.957.152	165.957.152
Nº Ações em Tesouraria	781.172	1.226.090	430.485	430.485	430.485

* Consolidado excluindo as ações em tesouraria.

** Dados de 2009 proforma, como se a incorporação de ações da associação com a Sadia ocorrido em 1.1.2009.

⁽¹⁾ Resultado líquido ajustado desconsiderando a absorção do prejuízo fiscal relativo à incorporação da Perdigão Agroindustrial S.A. ocorrida no 1T09 no montante de R\$ 132 milhões.

Fonte: Dados obtidos nos relatórios financeiros 2009 e 2010 da BRF⁹

A BRF mostra o quanto pode ser exponencial os ganhos obtidos através da sinergia de economia por escala em uma fusão e aquisição, os resultados a partir de 2009, foram duplicados em relação a 2008 (ano que as empresas eram concorrentes). O que antes era alta concorrência, hoje virou alta parceria. A produção conjunta proporcionou menores custos em cada unidade produzida, o que faz com que se produz mais e conseqüentemente, vender mais. O Perdigão em 2008 tinha um lucro líquido de R\$ 54 milhões, em 2010 resultou em R\$ 804 milhões, esse valor é dividido entre perdigão, sadia e os acionistas, mas para ambas partes, o valor foi duplicado.

⁹ <https://ri.brf-global.com/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/relatorio2010/2011> Acessado em 24 de novembro de 2021, às 14h

Tabela 5 – Dados financeiros da BRF 2019 e 2020.

Em R\$ Milhões	2020	2019
Receita operacional líquida	39.470	33.447
Lucro bruto	9.471	8.077
Margem bruta	24,0%	24,1%
Margem EBITDA	13,3%	15,7%
EBITDA ajustado	5.187	5.317
Margem EBITDA ajustada	13,1%	15,9%
Lucro líquido (operações continuadas)	1.390	1.213
Margem líquida (operações continuadas)	3,5%	3,6%
Lucro líquido (total societário)	1.390	297

Fonte: Dados obtidos nos relatórios financeiros 2019 e 2020 da BRF¹⁰

Com os dados disponibilizados pela empresa BRF sobre o ano de 2019 e 2020, é notável o tamanho do sucesso e os resultados pós uma aquisição. As receitas e os lucros mais que duplicam em comparação aos dados de 2010 e 2009 (primeiros anos de parceria) e chegam a 5 vezes mais em comparação aos dados financeiros antes da aquisição. O lucro líquido passa para casa do bilhão e cada ano que passa, o poder de mercado aumenta, a BRF conquista novos países, aumenta as vendas e se expande cada vez mais no mercado financeiro, hoje é uma potência mundial e exemplo de liderança e investimentos.

BRF é um grande espelho de aproveitamento de oportunidades, foi através de processo de F&A que se obteve todos esses ganhos nos resultados. A F&A é a vantagem competitiva capaz de unir a concorrência e fazer com que essa união seja de ganhos e qualificações. A BRF teve um planejamento minucioso para obter os resultados presentes, a persistência conduziu as empresas ao pódio do sucesso e dificilmente a concorrência alcançara a BRF, que hoje é fenômeno mundial.

Além de ganhos financeiros, a BRF também teve ganhos de capacitação e principalmente de sustentabilidade, a empresa criou métodos que melhorassem a cadeia produtiva, criou fábricas de rações para as aves e procriou o dobro de aves

¹⁰ <https://ri.brf-global.com/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/2020>

Acessado em 01 de dezembro de 2021.

abatidas, a empresa preza pelo meio ambiente e procura ser sustentável, no uso do meio ambiente de forma consciente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como finalidade analisar a importância de evoluir e buscar mudanças que proporcionem uma competitividade maior, em relação aos concorrentes. O mercado financeiro exige das empresas planejamento estratégico e através disso, a busca de vantagens que qualifiquem empresa.

O intuito do estudo foi analisar como os processos de fusão, aquisição e incorporação podem solucionar problemas mercadológicos e somar vantagens competitivas, se estes forem bem planejados e estruturados, a possibilidade de sucesso será maior. Esse tipo de evento pode fortalecer os setores e minimizar as situações das empresas que demonstram problemas ou fraquezas.

As fusões, aquisições e incorporações são processos que existem a um tempo, já eram usadas como forma de adquirir competitividade no auge do mercado automobilístico, a concorrência era grande e as montadoras de veículos buscavam parcerias para otimizar seu trabalho e ficar à frente de seus concorrentes diretos.

As vantagens e benefícios proporcionados pelas F&A, normalmente, são maiores que os riscos e desvantagens existentes e o resultado é a consequência da importância com que foi feita a análise, estudo e planejamento. Essa é a chave. Os processos que mais tiveram sucessos nos últimos anos, foram processos de empresas que eram concorrentes e por problemas mercadológicos ou algum tipo de deficiência, se propuseram à uma parceria, na busca de expansão de mercado e uma maior lucratividade.

O presente trabalho teve como objetivo geral entender que através de um planejamento detalhista, as fusões, aquisições e incorporações podem conceder vantagens competitivas e outros tipos de ganhos para as empresas. Algumas pessoas acham que a parceria de empresas, limitam o lucro, principalmente concorrentes, como o exemplo citado no capítulo três, o caso BRF, a união entre Sadia e Perdigão, mas é ao contrário, a parceria dá a oportunidade de diversificar produtos, expandir mercado, conquistar segmentos de mercados, próximos ao que a empresa já vende, além de conseguir diminuir os custos de produção.

A partir da análise de resultados, pode-se perceber que o objetivo geral foi atingido com a pesquisa bibliográfica, onde nota-se que os autores mostram sua

perspectiva positiva referente ao processo, para empresas que buscam ganhos e criação de valor. As sinergias é um dos grandes benefícios que as empresas podem ter, pois elas possibilitam a qualificação e valorização de uma cadeia de setores.

Pode-se notar que ao desenvolver o trabalho há concordância entre os autores citados e podemos mostrar que os processos de fusão, aquisição e incorporação devem ser bem estruturados, para que haja êxito. O nível de planejamento é que conduz o resultado. No atual mercado financeiro, esse tipo de processo tem sido bastante escolhido pelas empresas, para mudanças organizacionais.

Os objetivos específicos também foram alcançados, que eram conceituar fusão, aquisição e incorporação e seus tipos, apresentar os ganhos de sinergias e as vantagens do processo e mostrar os riscos. O trabalho apresentou uma forma de mudança organizacional no qual é muito utilizado nos dias atuais, principalmente por empresas do mesmo segmento ou segmentos próximos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**, ed. 2003. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, Betania Tanure. **Gestão nos processos de fusões e aquisições**. 2005.

BARROS, Betania Tanure. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. 232 p. cap. 1, p. 17-49.

BARROS, Betânia Tanure. CANÇADO, Vera. **Fusões e aquisições: Aprendendo com a experiência Brasileira**, RAE, V45, abr -jun 2005, p. 11-22.

BOTREL, Sérgio (**Fusões e aquisições** 5^o Edição 2017)

BRASIL, Lei nº 6.404/76, art. 227/228. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/leis> acessado em 14 de Novembro de 2021, às 19h.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. **Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições no Brasil**. Artigo Economia de empresas, Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo. V. 2, 2005.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários a lei de sociedades anônimas: lei 6.404, de 15 de Dezembro de 1976**, São Paulo. Saraiva, 1997.

CHANDLER, Alfred. **Scale and scope**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CHATTERJEE, S. **Why is synergy so difficult in mergers of related business?** **Strategy & Leadership**, vol. 35 n. 2, pp. 45-52. Emerald Group Publishing Limited. 2007.

CHIAVENATO, Adalberto, SAPIRO, Adão. **Planejamento estratégico**, 12^o Edição, São Paulo, Editora Elsevier 2004

DEDHIA, Navin Shamji. *Quality imperatives for global acquisitions and mergers*. **Total Quality Management**. v. 15, n. 2, p 221-227, mar. 2004

FONSECA, J. **Metodologia da pesquisa científica**, Apostila de administração financeira UFC (Universidade Federal do Ceará) Fortaleza - CE, 2^o Ed. 2002

GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. 7^a ed. São Paulo, Harper & Row do Brasil, 1997

GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betânia. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos**. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARTELANC, Roy. PASIN, Rodrigo. PEREIRA, Fernando. **Avaliação de empresas, um guia para fusões e aquisições e private equity**, edição, local 2010.

MARKS, Mitchell Lee; MIRVIS, Philip H. **Joining forces: making one plus one equal three in mergers, acquisitions and alliances**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Motivação diante de uma fusão de grandes instituições financeiras** (Itaú – Unibanco). In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 7., 2010. Anais... CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO, 2010

OLIVEIRA, D. **Época Negócios**, Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/revista/common>> publicado em maio de 2009. Acessado em 15 de Outubro 2021, às 18:20.

SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 14. Ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2004

SANTOS, José Luiz dos. SCHMIDT, Paulo. FERNANDES, Luciane Alves. **Contabilidade avançada: Aspectos societários e tributários**. São Paulo, Atlas, 2012.

SOARES, M. S.; **Fusões Aquisições: Modelando o Processo de Análise**. Rio de Janeiro 2005. 118p. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

VIDOTTO, Juarez Domingos Frasson; FREIRE, Patrícia de Sá; SELIG, Paulo Maurício; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **O Processo de Integração após a Fusão e Aquisição: o caso de dois bancos brasileiros**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: CONEG, 2012.

WALTER, G. A.. **Culture Collisions in Mergers and Acquisitions**. In: Frost, P. J.; Moore, L. F; Louis, M. R.; Lundberg, C.C.; & Martin, J. Organizational Culture . Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

WOOD JR, T.; VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. **Fusões e aquisições no Brasil**. In: **Revista Era Executivo**. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/2170.pdf> Acesso em: 18 jan. 2011

SOARES, J. Revista de administração científica, v. 2 n.3 2015

Webgrafia:

<https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/05/fusoes-e-aquisicoes-brasil-2020.html>.

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/05/Fus%C3%B5es-e-Aquisicoes-2020%E2%80%93o-trimestre.pdf>

<https://www.brf-global.com/sobre/a-brf/nossa-historia/> Acessado em 10 de Novembro 2021, às 10h.

<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1905200907.htm> Acessado em 10 de Novembro 2021, às 10:50h
Jornal do dia 19 de maio de 2009

<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1905200907.html> Acessado em 10 de Novembro 2021. Às 18h30.
Jornal do dia 19 de maio de 2009

<https://ri.brf-global.com/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/> Acessado em 13 de novembro 2021. Às 09H30

<https://www.brf-global.com/nossas-marcas/> Acessado em 13 de Novembro 2021, às 10h.

https://www.brf-global.com/wp-content/themes/brf-global/assets/documents/relatorio/2021_05_03_RA_BRF_PORT.pdf p. 14. Acessado em 16 novembro de 2021, às 20h.

<https://ri.brf-global.com/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/relatorio2010/2011>
Acessado em 24 de novembro de 2021, às 14h