



O PROCESSO DE FUSÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES: RAZÕES ESTRATÉGICAS

Alan Rodrigues
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
E-mail: alangrb@hotmail.com

Renata Galdino de Souza
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
E-mail: ree.galdino@gmail.com

Isaac Antônio Rodrigues
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
E-mail: isaac.rodrigues@unisul.br

Resumo

O presente trabalho tem como tema, o processo de fusão entre as organizações, com foco nas razões estratégicas que motivaram as empresas a aderirem tal estratégia que representa a busca da consolidação do mercado. O atual cenário econômico brasileiro passa por constantes transformações motivadas por processos organizacionais, como por exemplo, o processo de fusão, cujos principais objetivos são: alcançar a estabilidade econômica no mercado, aumentar o *portfolio* de produtos e serviços, agregando qualidade aos mesmos, disponibilizar melhores preços e condições de pagamento aos clientes e ainda fortalecer o público alvo, aumentando assim, os seus diferenciais competitivos perante o mercado em que atua. A realização de uma fusão gera inúmeras transformações nas organizações em questão, tais como: a reestruturação no conceito e posicionamento, além do impacto na imagem da marca e modificações nas estratégias de marketing coerentes com a nova realidade da empresa. Este trabalho analisa e identifica detalhadamente as causas e impactos das junções, seguidos, pelo estudo de caso das duas principais fusões realizadas no mercado brasileiro, onde foi possível através dos estudos realizados comprovar a tendência das empresas a utilizarem a estratégia de fusão como forma de alcançar a consolidação no mercado interno e externo.

Palavras-chave: Fusão, Empresas, Estratégias.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico brasileiro passa por constantes transformações motivadas por processos organizacionais, como por exemplo, o processo de fusão, que têm como principais objetivos alcançar a estabilidade econômica no mercado, aumentar o *portfolio* de produtos e serviços, agregando qualidade aos mesmos, disponibilizar melhores preços e condições de pagamento aos clientes e ainda fortalecer o público



alvo, aumentando assim, os seus diferenciais competitivos perante o mercado em que atua.

Conforme menciona o artigo 228 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das S/A), a fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades, de tipos jurídicos iguais ou diferentes, constituindo nova sociedade que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações, deliberada na forma prevista para a alteração dos respectivos estatutos ou contratos sociais.

Cabe ressaltar que no processo de fusão as sociedades unem seus patrimônios, passando a não existir individualmente, constituindo uma nova personalidade jurídica, cabendo aos primeiros administradores promover o arquivamento e a publicação da fusão.

Para Kapferer (2004, p. 35) “esse crescimento é normal: é a consequência do conceito de capitalização, chave da administração moderna das marcas.” A reorganização e a redução dos *portfolios* de produtos de marcas cria a obrigação de alocar os produtos das marcas que irão desaparecer às marcas que serão capitalizadas pela empresa. O mesmo vale para empresas. Este procedimento é, naturalmente, arriscado: o abandono de uma marca significa que o mercado irá perder uma de suas referências, se é uma de suas escolhas, quando não se trata de uma escolha preferencial para os fiéis clientes. Os riscos da perda de participação de mercado são elevados. Por isso, a transferência da marca é uma decisão estratégica, longamente amadurecida e preparada. O presente trabalho possui como objetivo, analisar as razões estratégicas que motivaram as organizações estudadas a realizarem o processo de fusão.

Atualmente o Brasil passa por uma nova fase de desenvolvimento em todo seu âmbito mercadológico demonstrando o potencial de seu mercado interno, atingindo a todos os seus setores (industriais e varejistas). Tal desenvolvimento traz ao país uma onda de tecnologia, estratégias, informações, alta qualidade de profissionais e grandes processos organizacionais, como por exemplo, a fusão de organizações.

Contudo, a criação, análise e avaliação dos novos cenários e tendências do mercado brasileiro foram necessários, onde especialistas concluíram que pode ser positiva para o consumidor a tendência de consolidação no mercado brasileiro, na qual redes tradicionais se unem formando grandes grupos.

Conforme Prado (1972, p. 12) O processo de fusão iniciou no final do século passado nos Estados Unidos com a formação das primeiras companhias. Essa tendência obrigatoriamente estendeu-se para a Europa, a fim de criar uma concorrência com potencial para enfrentar o mercado norte-americano. No Brasil tal processo caracterizava-se pela quase inexistência.

A realização de uma fusão gera inúmeras mudanças nas organizações, afim de torná-las um único órgão. As principais e mais evidentes modificações para o público estão na reestruturação do conceito e posicionamento. “O reposicionamento envolve, assim, a ação de redefinir os elementos da identidade de marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo.” (TELLES, 2003, p. 73)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Marketing

Embora já tenha sido visto como um modismo, o marketing resistiu e hoje é considerado uma das mais importantes bases ferramentais em diversos setores, tais como: relações públicas, publicidade e propaganda, administração de empresas com foco estratégico, dentre outras.

O conceito de marketing é complexo e abrangente tamanha sua utilidade e importância nos ambientes internos e externos de uma organização. Para Kotler (1998) marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Este conceito possui a essência do marketing utilizado pelas empresas atualmente, conforme destaca a figura abaixo:

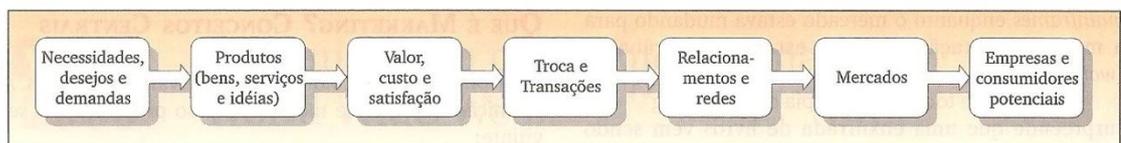


Figura 1 – Conceitos centrais de marketing.
Fonte: KOTLER, 1998.

“Marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas.” (COBRA, 1992, p. 29).



Considerando o conceito citado, a venda deveria tratar-se de uma consequência natural do processo de marketing, que seria conhecer e compreender a necessidade do cliente, oferecendo-o um produto ou serviço que se encaixe perfeitamente no seu desejo de compra, sem que sejam necessários grandes esforços.

“É preciso descobrir o que o consumidor quer, ou necessita, e a partir daí orientar uma produção mais racionalizada. Esse é o enfoque centrado no marketing para identificar as necessidades dos consumidores.” (COBRA, 1992, p.33).

Cobra (1992) destaca ainda que a lei da sobrevivência influenciou a maneira como as organizações passaram a se orientar levando em consideração as necessidades e exigências do mercado. Segundo ele, o processo vem acontecendo desde a orientação para a produção, passando pela orientação das vendas, chegando até a era de orientação para o produto e, mais recentemente, a transição entre a era do produto e uma nova era voltada para o consumidor, a era do Marketing.

A nova fase é marcada pela concentração de esforços para entender e responder as necessidades do consumidor e também uma nova relação de competitividade entre as empresas, em que a eficiência não reside apenas na oferta de bens e serviços de qualidade, mas na compreensão do desejo ou necessidade dos indivíduos expressos pelos valores identificados nos produtos, serviços e até mesmo imagem da empresa.

Segundo Drucker (1973) marketing é o processo pelo qual a economia é integrada à sociedade para servir às necessidades humanas. Agregando ao conceito apresentado, Leviit (1988) defini de forma sintética o objetivo do marketing como sendo o de criar e manter clientes.

“Marketing é uma forma de sentir as oportunidades de mercado e desenvolver produtos e serviços, a essência do marketing é um estado de mente. Em marketing os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor.” (COBRA, 2003, p. 16).

Contudo, marketing é a busca incansável do crescimento e desenvolvimento dos negócios de forma lucrativa e promissora através do atendimento as necessidades, desejos e demandas do consumidor, aproveitando de forma correta os recursos e oportunidades que existem para cada negócio.

Las Casas (2001), conclui a definição de marketing como a ação de troca seguindo os desejos e as necessidades que os consumidores buscam, dando e recebendo



algo de valor, podendo seguir um conjunto de atividades logicamente encadeadas e executadas para alcançar seus resultados que buscam em seus objetivos.

A percepção detalhada e objetiva da realidade na qual a empresa está inserida traz ao marketing os elementos necessários para fundamentar as estratégias que serão utilizadas visando atingir o sucesso da organização nas diretrizes trabalhadas.

O atual cenário empresarial é caracterizado pela alta competitividade em todos setores e torna obrigatório para as organizações redobrar a atenção na identificação das necessidades e desejos do seu consumidor, onde os erros podem ser cruciais para a existência da empresa.

Os estudos e análises feitos pelo marketing implicam em alterações em toda a estrutura organizacional na qual a empresa se encontra. Através das informações obtidas é feito o embasamento para a elaboração das estratégias pontuadas para cada fraqueza da empresa identificada e também para reforçar seus pontos fortes, levando a organização a crescer perante o mercado em que atua.

Kotler (2000) acredita que a administração de marketing deve ser um processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Neste processo será necessária a escolha de mercados-alvo (necessidades, desejos e demandas) além da captação, manutenção e fidelização de clientes (valor e satisfação).

Para uma análise eficaz serão necessárias ferramentas que constituem o mix de marketing. “A compreensão das ferramentas de marketing pode ajudar a neutralizar as forças ambientais, canalizando recursos e obtendo resultados financeiros e de posicionamento de mercado compensadores.” (COBRA, 1992, p.44).

Kotler (2000) define mix de marketing ou composto de marketing como um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Esse conjunto de ferramentas de marketing será representado por quatro variáveis controláveis, denominadas de 4P's: produto, preço, praça e promoção.



Figura 2 – Os quatro P's do composto de marketing.
Fonte: KOTLER, 1998.

Os 4P's tornaram-se referência no marketing, influenciando diretamente suas estratégias desde a análise mercadológica passando pelo planejamento e implementação até o controle de suas ações.

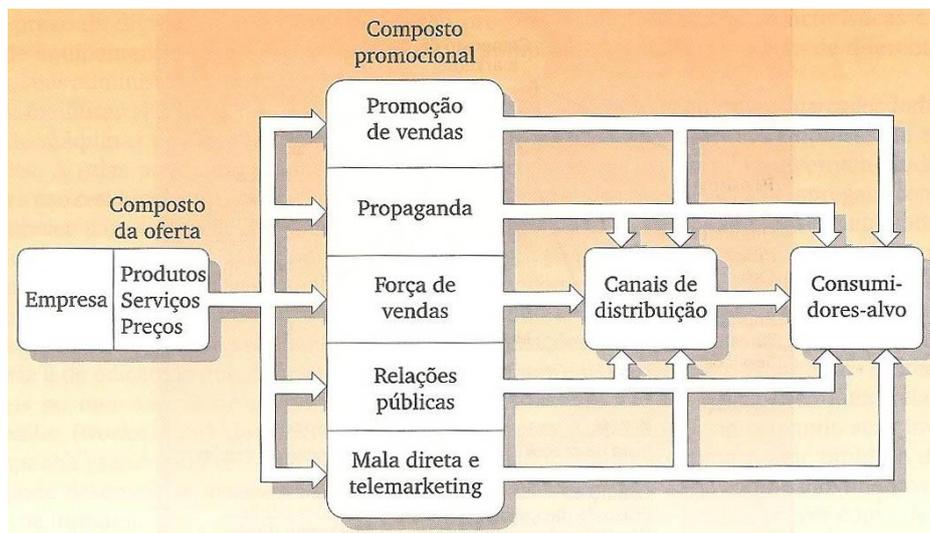


Figura 3 – Estratégia do composto de marketing.
Fonte: KOTLER, 1998.

2.2 Marketing Estratégico

Em decorrência da alta competitividade e níveis de qualidade cada vez mais elevados entre a concorrência, o marketing estratégico torna-se imprescindível dentro

das organizações e exige profissionais de marketing aptos a obterem resultados positivos na análise, planejamento, implantação e controle de diferenciais competitivos que levem a empresa a conquistar o posicionamento almejado, bem como, lucros significativos e satisfação dos clientes.

O marketing estratégico é considerado atualmente um dos mais importantes e relevantes diferenciais competitivos, proporcionando as organizações que aderem a sua dinâmica, uma visão estratégica para organização que reduz a percepção de incerteza e aumenta a previsibilidade do futuro.

Segundo Kotler (1980), marketing estratégico é o processo de análise de oportunidades, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos e execução de implementação e do controle. Conforme descreve a figura abaixo:

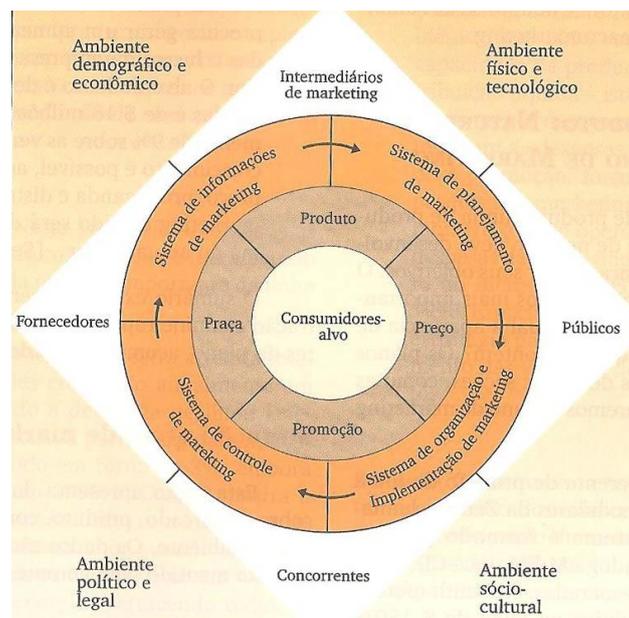


Figura 4 – Fatores que influenciam a estratégia de marketing na empresa.
Fonte: KOTLER, 1998.

A essência do marketing estratégico é assegurar que as atividades de marketing da organização adaptem-se às mudanças ambientais externas e possuam os recursos de marketing para fazer isso efetivamente. (LEWIS; LITTLER, 2001, p. 174)

São tidos como cruciais os seguintes fatores para a empresa iniciar a utilização da estratégia de marketing: crescimento da desaceleração do mercado, estagnação do determinado setor, consumidores com expectativas distintas, concorrência intensifica-se e o ritmo de inovação crescente.



Kotler (1996) comenta que o ponto central do marketing estratégico consiste nas seguintes etapas: A primeira é a segmentação de mercado, o ato de identificar e agrupar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos ou compostos de marketing separados. A segunda etapa consiste da escolha do mercado-alvo, selecionando-se um ou mais segmentos de mercado para alvejar. A terceira etapa é o posicionamento de mercado, o ato de estabelecer e comunicar os principais benefícios do produto ao mercado.

Porém no ponto de vista de Las Casas (2007) os três primeiros passos para alcançar os objetivos através do marketing estratégico são: 1) Determinação do mercado-alvo, grupos de consumidores específicos que temos interesse em atingir; 2) Determinação do posicionamento, é a percepção dos clientes a respeito de um produto ou marca; 3) Escolha da estratégia do composto de marketing, desenvolver produtos, preços, distribuição e promoção de forma coerente com o mercado-alvo e o posicionamento.

Essas mudanças implicaram em um esforço de marketing estratégico nas empresas. No plano organizacional, a orientação do marketing estratégico na empresa é manifestada no nível das decisões que estão sob responsabilidade da função de marketing, com uma estreita ligação com pesquisa e desenvolvimento e a função produção. Assim, conforme citado, a função do marketing estratégico é acompanhar a evolução do mercado e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, baseando-se na análise das necessidades dos clientes que se pretende atender.

2.3 Gestão Estratégica

A constante evolução industrial traz mudanças com abrangência mundial, que influenciam diretamente os âmbitos econômicos, sociais e culturais, causando impacto direto na vida das pessoas pertencentes a esse sistema.

Conforme destaca Harrison (2005), antes do século XX, a maior parte da raça humana estava envolvida em produzir e atender às necessidades básicas da vida. Porém, durante a Revolução Industrial, muitas fazendas e empresas familiares foram substituídas por empresas administradas profissionalmente.



Neste período o sistema capitalista predomina na economia mundial fazendo-a crescer significativamente e ainda ocasionando a migração das pessoas de regiões interioranas para os grandes centros em busca de emprego, ou seja, o número de pessoas trabalhando com atividades rurais diminuiu consideravelmente.

Em resposta, este cenário empresarial vulnerável, os sistemas administrativos tornaram-se cada vez mais sistemáticos, sensíveis e complexos, visando principalmente sofisticar, completar e adicionar informações e aperfeiçoamentos aos já existentes. Tal evolução ocorreu pela busca da ascensão e eficiência na elaboração de previsões oportunas para organização.

O atendimento efetivo das necessidades básicas e o crescimento do poder aquisitivo da população em geral alteram os padrões de demanda para consumo. As empresas que supriam apenas as necessidades básicas tiveram seu crescimento reduzido, sendo que novas empresas surgiram atendendo ao consumidor mais rico – artigos de luxo, lazer, viagens, serviços e etc.

De acordo com Porter (2004), a evolução da indústria assume uma importância decisiva para a formulação da estratégia e afirma ainda, que entender o processo de evolução da indústria e ser capaz de prever as mudanças é extremamente importante, porque o custo de reagir estrategicamente aumenta em geral quando a necessidade de mudança se torna mais óbvia.

O primeiro objetivo da gestão estratégica é implementar e avaliar a abordagem sistemática de informações e estar melhor preparado para as instabilidades do ambiente externo, bem como, suas consequências imprevisíveis e a partir disso decidir onde e como operariam no futuro.

Segundo Ansoff & McDonnell (1993), o sistema administrativo implementado em uma empresa é decisivo na sua capacidade de resposta a mudança no ambiente externo, porque determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios ambientais, avalia seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põe em prática suas decisões.

As condições ambientais internas e externas de uma organização são peças-chaves no sistema administrativo e fatores críticos de sucesso para o futuro da empresa. Desta maneira, a necessidade de renovação processual promove a transformação das formas de operação antes convencionais e desenvolve a contínua expansão das



atividades causando impacto direto e indireto na organização e no mercado a que pertence.

Estudos, pesquisas e informações tornaram-se a base da gestão estratégica eficiente e participativa, onde sua implementação é de essencial importância dentro da organização frente aos problemas diários e futuros, descartando quase que totalmente surpresas inoportunas.

A gestão estratégica através de suas atividades operacionais possui por objetivo maximizar os resultados almejados pelas estratégias implementadas, alcançando a rentabilidade no futuro.

Porém, para Ansoff & McDonnell (1993), gestão estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da gestão estratégica geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

No entanto para Porter (1999) a definição de gestão estratégica possui um conceito complexo e abrangente, sendo este a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. E justifica tal conceito dizendo que se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima. A gerência se volta para a tarefa mais simples de supervisionar funções independentes e a eficácia operacional determina o desempenho relativo da empresa.

Entretanto Mintzberg (2004) confronta dois conceitos existentes de grandes nomes da gestão estratégica, sendo estes Michael Porter e Peter Drucker. Para Porter estratégia é posição, enquanto que para Drucker é perspectiva.

A tendência na literatura tem sido a de preferir posição à perspectiva. [...] É claro que as organizações precisam considerar ambas as posições e perspectivas em sua formação de estratégia. Uma literatura que prefere uma a outra faz um desserviço a esse processo. (MINTZBERG, 2004, p. 38)

Toda competição pressupõe disputa e rivalidade e, conhecer os concorrentes, clientelas e fornecedores no mercado é imprescindível. Esse conhecimento se traduz nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças criadas no ambiente externo e interno da



empresa com o objetivo de tornar o ambiente propício às suas potencialidades superando suas fraquezas.

Para a empresa torna-se essencial esse processo, pois é através dele que se estipulam níveis aceitáveis de posicionamento estratégico, que, quando não são atingidos, implicam em um processo de reavaliação com a finalidade de encontrar os fatores causadores de tal desempenho.

Para que uma empresa se mantenha no mercado em um nível estável contínuo e com perspectiva de ascensão, é necessário que ela possua um planejamento estratégico focado em estratégias competitivas embasadas em informações de todo contexto interno e externo da qual a organização está inserida.

A percepção dos ambientes internos e externos exige a precisão e a definição do impacto na agilidade decisória. Todas estas questões, devidamente ponderadas, levantam questionamentos decisivos que influenciam diretamente a elaboração das estratégias competitivas.

A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. (PORTER, 2004, p. 3)

O modelo das cinco forças é uma maneira de pensar em termos bem amplos e fundamentais sobre a natureza da competição em determinado negócio. Ele pode ser aplicado a produtos ou serviços e também a instituições não lucrativas, que na realidade competem por clientes e patrocinadores (e, portanto, também são empresas comerciais em certo sentido). O que as cinco forças tentam fazer é abstrair os detalhes de dado momento, ou de determinado estado da tecnologia, ou de alguma tendência do mercado, e fazer a organização realmente se esforçar para responder à pergunta fundamental: “Quais são os verdadeiros fatores econômicos em jogo? ”. (PORTER, 2010, p. 21)

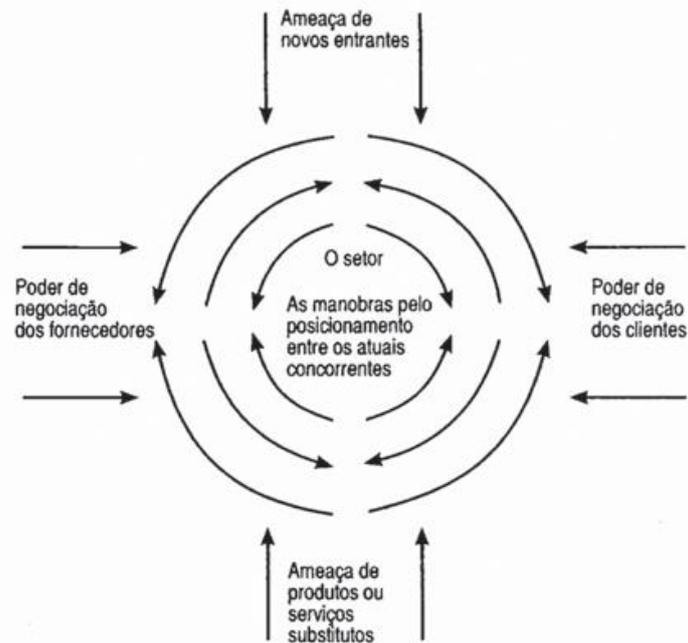


Figura 5 – Forças que governam a competição num setor.
Fonte: Porter, 1999.

Os princípios básicos do modelo da análise concorrencial de Porter continuam válidos atualmente acrescentando-se a nova dimensão, pois proporciona rapidez, eficiência e facilidade na análise do ambiente de competição. “A potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor.” (PORTER, 1999, p. 28)

As manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes: “A rivalidade entre os concorrentes assume a forma usual de manobras pelo posicionamento – a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários.” (PORTER, 1999, p. 37).

Ações estratégicas elaboradas através do conhecimento das capacidades da organização serão focadas na resolução dos problemas identificados e nos objetivos traçados. O aumento na lucratividade através do posicionamento correto da empresa torna-se consequência certa frente às outras organizações. As fusões de empresas estão diretamente ligadas a construção de um novo posicionamento que poderá determinar a entrada de algo totalmente diferente no setor.

“A estratégia é vista como a construção de defesas contras as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas.” (PORTER, 1999, p. 41).



2.4 Processo de Fusão entre Organizações

As constantes mudanças na economia globalizada resultam em uma forte tendência mundial ao processo de fusão das grandes organizações. O objetivo principal de tal processo é promover a concentração das atividades produtivas em torno de um número cada vez mais reduzido de grupos econômicos. Esta tendência explica-se, basicamente, pela concorrência cada vez mais acirrada existente entre as empresas.

A tendência da realização dos processos de fusão nas organizações ocorre com grande intensidade em determinados períodos, “seguidos de calmaria, as quais poucas empresas são compradas ou vendidas. Houve cinco ondas de fusões, nos Estados Unidos, nos últimos 120 anos.” (BESANKO... [et al.], 2006, p. 186)

As ondas de fusões tiveram diferentes características para cada segmento e período, onde contribuiu consideravelmente para a constante evolução da economia em todos os seus âmbitos refletindo até nos dias atuais.

De acordo com Besanko [et al.] (2006) a primeira onda de fusão teve seu início após a depressão mundial (1883 – 1890) onde envolveu aproximadamente um sexto de todas as empresas manufatureiras dos Estados Unidos.

Neste período o objetivo dos empresários era aniquilar a concorrência, através de fusões ou mesmo aquisições de seus rivais no segmento industrial a que pertencia. Cabe ressaltar que nesta época era autorizada a monopolização de atividades econômicas.

Prado (1972) acrescenta, ainda que somente no ano de 1899 foram registradas 1.208 fusões nos Estados Unidos. Na mudança do século foram formadas através múltiplas fusões, muitas das hoje gigantescas empresas internacionais.

A evolução ocorrida nos mercados mundiais estimulou o processo de fusão mesmo com a complexidade que a ação remete, onde após concretizada cumpre um papel essencial na formulação das diretrizes de desenvolvimento para o futuro.

Conforme destaca Besanko [et al.] (2006) no início dos anos 20 (1925 – 1931) a Lei antitruste desencorajou as fusões que pretendiam obter força de monopólio, o que conseqüentemente refletiu na criação de oligopólios. Cabe salientar que os oligopólios são formas evoluídas de monopólios, onde um grupo de empresas promove o domínio de ofertas de produtos e/ou serviços.



“As razões para as primeiras duas ondas de fusão são fáceis de entender. Empresas do mesmo mercado combinaram-se em fusões horizontais para reduzir a concorrência e atingir economias de escala.” (BESANKO... [et al.], 2006, p. 186)

É importante destacar que dentro de todos os processos e ações que obteve a interferência do processo de fusão, as indústrias tinham como principal objetivo alcançar a consolidação e estabilidade no mercado. Com isso ocasionaram mudanças estruturais na economia e auxiliaram a preparação e a composição das direções preferenciais no sentido do progresso.

A grande depressão dos anos 30 e a participação americana na Segunda Guerra Mundial puseram uma trava nas atividades de fusão dos Estados Unidos até 1950. [...] A terceira grande onda de fusões ocorreu por volta de 1960, apresentando níveis maiores de diversificação não relacionada e produziu grandes conglomerados, vendendo uma extensa linha de produtos em mercados diversos. (BESANKO... [et al.], 2006, p. 187)

É fundamental ressaltar que a percepção das dificuldades da época frente aos processos de fusão maximizou as possibilidades através dos conhecimentos estratégicos para atingir a excelência independente do setor.

Segundo Besanko [et al.] (2006) a quarta onda de fusões ocorreu em 1980 e caracterizou-se por empresas e grupos de investidores privados fazendo novas aquisições. Essas transações eram notáveis por seu grande suporte de endividamento como meio de financiá-los.

Os benefícios para empresa, de uma quase amortização da concorrência e a implementação de uma produção ainda mais eficiente com consequências diretas e positivas no meio econômico despertaram nos empresários o interesse de realizar fusões de empresas o que gerou inúmeros financiamentos e dívidas.

A quinta onda de fusões começou em meados dos anos 90 e terminou em 2001. [...] ainda é cedo para avaliar o impacto dessas transações, mas elas parecem ter sido motivadas por um de dois fatores: (1) as empresas desejavam estabelecer fatias de mercado dominante dentro de setores industriais específicos; e (2) as empresas desejavam acesso aos mercados internacionais. Em qualquer dos casos, as empresas que se fundiram eram normalmente negócios “relacionados”. (BESANKO... [et al.], 2006, p. 187)



Seguindo a tendência do mercado norte-americano o Brasil vivencia está “onda” de processos de fusão que podem ser exemplificados através das mais significativas fusões dos últimos anos no país. São estas: as indústrias Sadia e Perdigão; e os varejistas Ricardo Eletro e Insinuante.

O atual panorama econômico brasileiro passa por intensas transformações motivadas por processos organizacionais, o processo de fusão, que têm como principais objetivos alcançar a estabilidade econômica no mercado, aumentar o *portfolio* de produtos e serviços, agregando qualidade aos mesmos, disponibilizar melhores preços e condições de pagamento aos clientes e ainda fortalecer o público alvo, aumentando assim, os seus diferenciais competitivos perante o mercado em que atua.

Cabe ressaltar que no processo de fusão as sociedades unem seus patrimônios, deixando de existir individualmente, constituindo-se uma nova personalidade jurídica, cabendo aos primeiros administradores promover o arquivamento e a publicação da fusão.

Reafirmando o conceito, Brealey e Myers (2006) analisam a fusão como o processo que ocorre quando duas ou mais empresas unem-se resultando em uma empresa que mantém a identidade de uma delas. A outra empresa desaparece sob o aspecto jurídico, embora os ativos humanos e materiais com as quais tenha ingressado na fusão, agora sejam geridos pela outra empresa.

A realização de uma fusão provoca inúmeras transformações nas organizações, afim de torná-las um único órgão. Sendo que as principais e mais evidentes modificações para o público estão na reestruturação do conceito e posicionamento. “O reposicionamento envolve, assim, a ação de redefinir os elementos da identidade de marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo.” (TELLES, 2003, p. 73)

Conforme Brealey & Myers (2006) as formas mais importantes que o processo de fusão e aquisição pode assumir são três: a fusão horizontal, a fusão vertical e a fusão de conglomerados.

A fusão horizontal visa buscar redução de custos e o aumento da eficiência operacional através da obtenção de economias de escala. “Economias de escala são processos de produção para um bem ou serviço específico.” (BESANKO... [et al.], 2006, p. 94).

A economia da escala está inserida em organizações que realizaram o processo de fusão em empresas do mesmo segmento ou segmentos parecidos. Desta forma é possível realizar uma estrutura administrativo-financeira que visa reduzir custos unitários no processo de produto até o consumidor final.

Para Brealey & Myers (2006) a fusão vertical caracteriza-se quando as empresas que se fundem estão em etapas diferentes do seu processo de operação. Seu principal objetivo é diminuir custos de transação externos causados pela existência de um mercado imperfeito ou procurar realizar economias através de operações integradas, como por exemplo: planejamento de estoques de produção, transporte e etc.

Neste caso, pelas características da fusão vertical a economia predominante é a economia de escopo. “As economias de escopo são normalmente definidas em termos de custos total relativo de produção de uma variedade de bens e serviços.” (BESANKO... [et al.], 2006, p. 94)

A economia de escopo está inserida em organizações que possuem um alto nível de diversificação em seu *portfolio* de produtos. Tal estrutura administrativa/financeira ocorre pela busca da redução de custos totais no processo de produção até o consumidor final.

A fusão de conglomerados foi praticamente extinta atualmente nos Estados Unidos, no qual passa por uma nova fase onde as fusões e aquisições têm sido os principais modos de diversificação no *portfolio* de produtos, porém, surgiram também modos alternativos para esta diversificação, sendo estes o *joint ventures* ou combinações formais que tem se tornado cada vez mais populares no país.

Existem inúmeros motivos para explicar a busca e realização de uma fusão entre duas empresas. Os vários motivos podem ser agrupados em três grandes contextos: crescimento e diversificação, sinergia e aumento de capacidades.



Figura 6 – Aspectos de motivação das fusões e aquisições.
Fonte: SUEN & KIMURA, 1997.



Os processos de fusão e aquisição podem ocorrer por razões estratégicas, por razões financeiras ou mesmo por ambos. As fusões estratégicas envolvem a fusão de empresas para atingir economias de escalas por meio de eliminação de funções redundantes, aumento da participação de mercado e melhora das fontes de matérias primas e dos canais de distribuição. As fusões financeiras envolvem a aquisição de empresas que podem ser reestruturadas para melhorar seu fluxo de caixa, por meio de cortes drásticos de custos e vendas de ativos improdutivos ou não compatíveis.

3 METODOLOGIA

Atualmente o Brasil passa por uma fase de desenvolvimento em todo seu âmbito mercadológico demonstrando o potencial de seu mercado interno, atingindo a todos os seus setores (industriais e varejistas). Tal desenvolvimento traz ao país uma onda de tecnologia, estratégias, informações, alta qualidade de profissionais e grandes processos organizacionais, como por exemplo, a fusão de organizações.

Conforme Prado (1972, p. 12) O processo de fusão iniciou no final do século passado nos Estados Unidos com a formação das primeiras companhias. Essa tendência obrigatoriamente estendeu-se para a Europa, a fim de criar uma concorrência com potencial para enfrentar o mercado norte-americano. No Brasil tal processo caracterizava-se pela quase inexistência.

A realização de uma fusão gera inúmeras mudanças nas organizações, afim de torná-las um único órgão. As principais e mais evidentes modificações para o público estão na reestruturação do conceito e posicionamento. “O reposicionamento envolve, assim, a ação de redefinir os elementos da identidade de marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo.” (TELLES, 2003, p. 73)

Busca-se através deste projeto analisar e identificar detalhadamente as questões citadas acima, sendo focadas nas causas e impactos das junções, seguindo, pelas duas principais fusões realizadas na indústria e no varejo brasileiro.

O presente projeto pretende explicar de forma clara e objetiva exemplos de alguns dos principais processos de fusões entre organizações que ocorreram no mercado brasileiro nos últimos tempos. Este trabalho visa ainda, auxiliar os leitores no entendimento das causas que levaram as organizações a aderirem esta estratégia complexa e determinante nas mudanças mercadológicas.



4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADOS

4.1 O Caso Perdigão x Sadia

4.1.1 PERDIGÃO S/A

Em 1934, nascia em Vila das Perdizes (SC) um pequeno negócio de secos e molhados, sob o comando de descendentes de duas famílias de imigrantes italianos – os Ponzoni e os Brandalise. O armazém deu origem à Perdigão. A garra e a coragem daqueles pioneiros só fizeram o negócio crescer. Em 1939, a empresa iniciou as atividades industriais por meio de um pequeno abatedouro e fábrica de produtos suínos. Dois anos depois, o abate de suínos atingiu a marca de 100 animais/dia, um recorde para a época. O destino da companhia estava traçado: crescer comprometida com o desenvolvimento do Brasil.

As marcas deste compromisso permeiam toda a trajetória da empresa. Em 1954, quando a Vila das Perdizes já se transformara no município de Videira, começaram os investimentos em avicultura. Mais uma vez, a visão dos fundadores levou a empresa a iniciar na região a implantação de um revolucionário sistema produtivo de aves e suínos: a integração vertical, aliando a tecnologia da empresa ao trabalho sério e dedicado dos produtores.

A Perdigão possui atualmente o *portfolio* de mais de 1.500 itens, destinados para os mercados interno e externo, com as marcas Perdigão, Chester®, Turma da Mônica, Batavo, Borella, Perdix, Confiança, Elege, Cotochés, entre outras.

A empresa opera unidades industriais em todo o território nacional, além outras três no Exterior (Argentina, Inglaterra e Holanda). Escritórios comerciais da companhia estão instalados em países da América do Sul, América Central, Europa, Oriente Médio e Ásia.

4.1.2 SADIA S/A

Fundada em 1944 por Attilio Fontana, a Sadia cresceu e tornou-se referência de excelência na indústria de alimentos. Esse sucesso se deve à constante preocupação com a qualidade e ao empenho em desenvolver sempre novos produtos. Hoje o seu *portfolio* conta com mais de 700 itens, que são distribuídos para mais de 300.000 pontos de venda em todo o Brasil.



Esse é um sucesso que não se limita às fronteiras brasileiras. A Sadia é hoje uma das maiores empresas de alimentos da América Latina e uma das principais exportadoras do país, distribuindo mais de mil produtos para mais de 100 países.

Por quatro vezes seguidas eleita a marca mais valiosa do setor de alimentos brasileiro, ela emprega hoje cerca de 55 mil funcionários e mantém parceria com cerca de 10.000 granjas integradas de aves e de suínos, contribuindo dessa forma para a estabilidade e crescimento do país, sempre de forma socialmente responsável e preocupada com o meio ambiente e a comunidade.

4.1.3 O PROCESSO DE FUSÃO – PERDIGÃO X SADIA

Nos anos 90, com a Perdigão em sérias dificuldades financeiras, o mercado chegou a reportar negociações para a venda das operações da empresa à Sadia, o que acabou não acontecendo. Em 2006, com o caixa reforçado, a Sadia tentou adquirir o controle da rival Perdigão. A oferta foi recusada pelos grandes acionistas, que consideraram baixo o valor oferecido. As conversas sobre uma possível fusão entre as empresas voltaram à tona e após alguns meses de negociações a fusão se concretizou dando origem a BRF – Brasil Foods.

Uma operação de fusão para tornar-se bem sucedida depende inteiramente de fatores-chaves que são delimitados através de estudos de mercado bem conduzidos, que definam que produtos permanecem no mercado ou evitem que as marcas compitam entre si, o alinhamento regional para que a extinção de determinado produto não abra espaço para concorrência, meçam a aceitação do público e busquem maior qualidade e preços menores repassados ao consumidor. Outro fator importante no processo de fusão são as mudanças que ocorrem dentro das empresas através de seus sistemas industriais, processos operacionais, patentes, distribuidores e principalmente capital humano.

A Brasil Foods é a sucessora da Perdigão. Os acionistas das duas empresas se tornaram os acionistas da BRF e a Sadia se tornou, em um primeiro momento, subsidiária da nova empresa. Durante o período, Sadia e BRF tiveram conselhos compostos pelos mesmos membros.

A BRF – Brasil Foods nasceu como um dos maiores players globais do setor alimentício, reforçando a posição do país como potência no agronegócio. Com faturamento de R\$ 24,4 bilhões e valor de mercado de U\$11,4 bilhões, registrados em



2009, a BRF é a quarta maior exportadora brasileira, maior exportadora mundial de aves e maior empresa global de proteínas em valor de mercado, sendo também uma das principais companhias brasileiras na captação de leite. Empresa de escala internacional, seus produtos chegam a mais de 110 países.

RAIO-X DE SADIÁ E PERDIGÃO

Nova empresa terá receita de R\$ 22,1 bilhões

Dados de 2008		Sadia + Perdigão		As maiores empresas de alimentos das Américas Faturamento em 2008, em US\$ bilhões	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO Em %
Receita líquida	R\$ 10,7 bi	R\$ 11,4 bi			
Lucro/prejuízo	- R\$ 2,5 bi	R\$ 54 mi			
Ebitda*	R\$ 1,2 bi	R\$ 1,2 bi			
Exportação	R\$ 5,6 bi	R\$ 5,1 bi			
Funcionários	60.580	59.008			
Fundação	1944, em Concórdia (SC)	1934, em Videira (SC)			
Produtos/segmentos	Industrializados congelados, resfriados (de carnes, além de massas), margarinas e doces	Industrializados e congelados de carnes, lácteos, massas prontas, tortas, pizzas, folhados e vegetais congelados			

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO Em %	
Perdigão**	
Pratos prontos (massas)	37,4
Congelados de carnes	35,5
Pizzas congeladas	34,5
Industrializados de carnes	25,7
Margarinas	18,0
Processados lácteos	14,0
Sadia***	
Margarinas	47,5
Congelados	45,7
Resfriados	32,5

As maiores empresas de alimentos das Américas Faturamento em 2008, em US\$ bilhões	
1º ADM	78,32
2º Kraft	42,20
3º Tyson	27,18
4º General Mills	14,38
5º Sara Lee	13,43
6º JBS Friboi	12,98
7º Kellogg	12,82
8º Dean Foods	12,45
9º Heinz	10,49
10º Sadia + Perdigão	9,47

*Lucro antes de despesas financeiras, impostos, amortização e depreciação
Fontes: empresas, Economática e ACNielsen **Dez/08 ***Jan-fev/09

Figura 7 – Raio-X Sadia e Perdigão.

Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u567495.shtml>

Em 18 de agosto de 2009, a incorporação das ações ordinárias e preferenciais da Sadia pela BRF foi aprovada pelos acionistas das duas empresas. Com isso, a Sadia passou a ser subsidiária integral da BRF, mas as companhias mantiveram suas operações independentes até que o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) se posicionasse sobre a fusão.

A BRF também pode coordenar as atividades relacionadas ao segmento de carnes *in natura* e a negociação e compra de insumos e serviços. Essas ações foram permitidas porque não comprometem a reversibilidade da operação.

A BRF Brasil Foods tornou-se uma gigante brasileira de alimentação, ocupando o 9º lugar no ranking das maiores empresas de alimentos das Américas. A nova companhia possui uma participação de quase 25% no mercado global de exportação de aves, além de boa presença em vendas externas de suínos.

As empresas possuem participação superior a 55% do mercado brasileiro em produtos como industrializados de carne e margarinas, quase 70% em pizzas semiprontas. Em itens como massas prontas, a fatia de mercado pode passar de 80%.



Unidas, as duas companhias possuem faturamento anual na casa de R\$ 22 bilhões e cerca de 120 mil funcionários. A Brasil Foods também é a terceira maior exportadora do país, atrás apenas das "gigantes" Vale, do setor de mineração, e Petrobras, de combustíveis. As vendas para o exterior aproximam-se cerca de US\$ 10 bilhões.

4.2 O Caso Fusão das Varejistas Lojas Insinuante e Ricardo Eletro

4.2.1 LOJAS INSINUANTE

As Lojas Insinuante é uma rede de varejo de móveis e eletrodoméstico, fundada em 1959, iniciando sua trajetória no estado da Bahia, na cidade de Vitória da Conquista. Atuava inicialmente no segmento de calçados. Após se consolidar nesse estado, com 32 lojas, partiu para conquistar novos mercados. Atualmente, conta com cerca de 220 lojas, distribuídas em 11 estados (Alagoas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe, Rio de Janeiro).

A rede de lojas ocupa a quarta colocação no ranking do setor varejista e emprega mais de 10 mil colaboradores diretos. O trabalho desenvolvido pela Insinuante foi prestigiado pelos seguintes prêmios: "Exame - Melhores e Maiores", eleita como melhor empresa do segmento no comércio nacional; "Mérito Lojista - 2005", eleita pelo CNDL (Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas) na categoria Destaque Rede de Lojas; e Top of Mind, como empresa mais lembrada pelo público consumidor em 9 dos 11 estados que atua.

Esse reconhecimento é consequência do seu trabalho diferenciado, que tem como principais características: qualidade e variedade dos produtos, localização das lojas, atendimento, preço e condições de pagamento. A rede opera no mercado com quatro tipos de loja: lojas especializadas, megastores, lojas de desconto e loja digital.

4.2.2 RICARDO ELETRO

Em 1989, em um espaço de 20 metros quadrados Ricardo Nunes fundou a primeira loja Ricardo Eletro em Divinópolis, Minas Gerais. Esta deu origem à rede Ricardo Eletro, que atualmente é a quinta maior no ranking do setor varejista do país. A loja prosperou por mais de 10 anos em seu estado natal, mas em 2000, Ricardo Nunes iniciou a expansão para outros estados do país. Tal expansão começou pelo estado do



Espírito Santo e hoje a rede Ricardo Eletro tem mais de 260 lojas em 9 estados brasileiros, incluindo Rio de Janeiro e São Paulo e possui cinco centros de distribuição pelo país, atuando com três modelos de lojas - de rua, em shopping centers e megastore.

Em 2007, a empresa comprou a rede MIG, com 86 lojas, chegando aos estados de Goiás e São Paulo, no interior, além do Distrito Federal. Em 2008 foram inauguradas 13 lojas simultaneamente no Rio de Janeiro.

A loja ostentava uma mensagem bastante chamativa em sua porta: “Cobrimos qualquer oferta de eletrodomésticos do país”. Isso chamava os clientes que queriam adquirir seus eletrodomésticos pelo menor preço possível, assim, hoje a Ricardo Eletro é, segundo informado em seu site, a única rede de eletrodomésticos do Brasil a ter um compromisso registrado em cartório de cobrir qualquer oferta do país.

4.2.3 O PROCESSO DE FUSÃO – LOJAS INSINUANTE X RICARDO ELETRO

“Vamos parar de brigar e começar a conversar, Luiz”. Foi com essa frase sem rodeios, dita por telefone que Ricardo Nunes, fundador da Ricardo Eletro, chamou para a negociação o comandante da rede Insinuante, Luiz Carlos Batista. A fusão das empresas ocorreu sem a intermediação de bancos e inicia suas atividades sem nenhuma dívida. O comando do novo grupo deve ficar a cargo de Ricardo Nunes, dono da Ricardo Eletro, e a presidência do conselho de administração pertencerá a Luiz Carlos Batista, da Insinuante.

Uma empresa foi contratada para avaliar o balanço das duas companhias. As marcas Insinuante e Ricardo Eletro serão mantidas. A primeira continuará a ser usada nas regiões Norte e Nordeste do país, enquanto Ricardo Eletro vai batizar os pontos de venda nas demais regiões (sul, sudeste e centro-oeste).

De certa forma, a fusão entre Ricardo Eletro e a Insinuante, formando a Máquina de Vendas S/A, é uma reação ao avanço do grupo de Abílio Diniz, formado principalmente pelo Pão de Açúcar que comprou a rede Ponto Frio. Com o crescimento do poder de consumo da classe C, concentrada especialmente na região Nordeste, as redes regionais tendem a se fortalecer para brigar por esse consumidor emergente e fazer frente ao megaconglomerado formado por Pão de Açúcar.

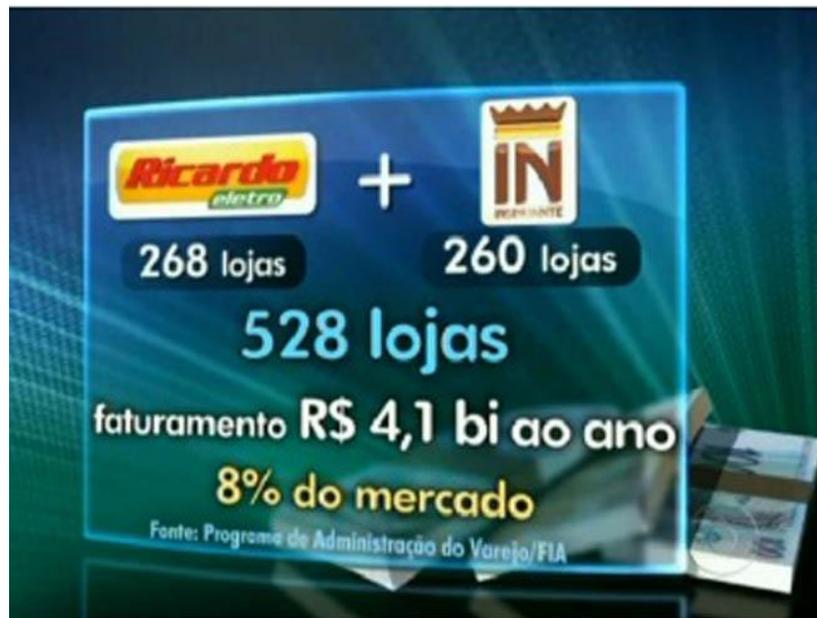


Figura 17 – Raio X da segunda maior fusão do mercado varejista.
Fonte: <http://www.globo.com/jornaldaglobo>

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal desse trabalho foi explicar de forma clara e objetiva exemplos de alguns dos principais processos de fusões entre organizações que ocorreram no mercado brasileiro nos últimos tempos.

O estudo apontou que o processo de fusão tornou-se uma tendência mercadológica em resposta a necessidade de consolidação das organizações frente ao mercado em que atuam. Constatou-se ainda, que a fusão entre as organizações é a estratégia de respostas a alta competitividade e níveis de qualidade cada vez mais elevados entre a concorrência proporcionando, ainda, consolidação no mercado, o benefício no corte de custos, conquista de uma quantidade muito maior de clientes e a possibilidade do repasse de preços menores aos clientes.

O presente trabalho permitiu expor através de uma breve análise, que a tendência a utilização da estratégia de fusão atingiu desde a indústria até o varejo, conforme exemplificado nos estudos de caso da BRF-Brasil Foods e Máquina de Vendas S/A, onde as duas empresas independente do seu setor buscavam o mesmo objetivo, conforme destacado.

Por se tratar de um objeto de estudo bastante complexo, que envolve dados econômicos, por exemplo, encontrou-se dificuldades para a realização dessa pesquisa,



porém, buscou-se as informações necessárias para atingir os objetivos com sucesso. Alguns dados informados são superficiais por tratar-se de transações de cunho econômico e não apenas, estratégico.

Alguns pontos similares entre as empresas BRF-Brasil Foods e Máquina de Vendas S/A são importantes serem analisados com maior destaque, sendo estes: a trajetória de sucesso de cada empresa, sempre buscando inovações e vencendo desafios; a posição no ranking na qual pertenciam sendo extremamente positiva e o fato de serem ‘arqui-inimigas’ no seus setores; possuem perspectivas bem delineadas após a fusão e principalmente a definição clara dos benefícios que os clientes terão com essa nova realidade mercadológica.

O processo de fusão, em específico, nos dois estudos de casos apresentados são avaliados de forma positiva pelo mercado econômico brasileiro que obtêm mais força com a BRF – Brasil Foods no mercado externo, uma concorrência mais nivelada com Máquina de Vendas S/A no mercado interno e os benefícios atingem diretamente os consumidores.

Tal diagnóstico é possível pelas características das transações efetuadas, onde como parâmetro inicial obteve a avaliação dos benefícios ao consumidor após a realização deste processo, seguidos pelos colaboradores destas empresas que permanecerão em seus cargos. Nos dois exemplos não houveram corte de funcionários, pois as duas novas empresas permaneceram com a mesma estrutura física, alterando apenas a parte administrativa.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H.; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BESANKO, David. **A Economia da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Finanças corporativas: investimento de capital e avaliação**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. Art. 228 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra, 2003.



DRUCKER, Peter. **Marketing and economic development**. 2. ed. Boston: Ally and Bacon, 1973.

FOLHA ONLINE. **União Sadia-Perdigão pune consumidor, dizem analistas**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u565681.shtml>>. Acesso em: 04 jun. 2010.

_____. **Perdigão e Sadia fizeram pelo menos cinco tentativas de fusão**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u567495.shtml>>. Acesso em: 04 jun. 2010.

G1. **Sadia e Perdigão anunciam conclusão de acordo de fusão**. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1159110-9356,00-SADIA+E+PERDIGAO+ANUNCIAM+CONCLUSAO+DE+ACORDO+DE+FUSAO.html>. Acesso em: 04 jun. 2010.

_____. **Fusão cria a segunda maior rede varejista do Brasil**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornaldaglobo/0,,MUL1550175-16021,00-FUSAO+CRIA+A+SEGUNDA+MAIOR+REDE+VAREJISTA+DO+BRASIL.html>>. Acesso em: 12 jun. 2010.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman., 2005.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas: capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. **Kellog on branding**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planos de marketing para micro e pequena empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1988.

LEWIS, Barbara. R.; LITTLER, Dale (org.). **Dicionário enciclopédico de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.



LOJAS INSINUANTE. **Sobre o grupo Insinuante.** Disponível em:
<<http://www.insinuante.com.br/sobreGrupoInsinuante.jsf>>. Acesso em: 12 jun. 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

PERDIGÃO. **A empresa.** Disponível em: <<http://www.perdigao.com.br>>. Acesso em: 04 jun. 2010.

PORTAL EXAME. **Varejistas Insinuante e Ricardo Eletro anunciam fusão.** Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/negocios/noticias/varejistas-insinuante-ricardo-eletro-anunciam-fusao-544117.html>>. Acesso em: 12 jun. 2010.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **A competitividade também é social.** HSM Management, São Paulo, edição 78, jan/fev/2010.

PRADO, Flávio de Almeida. **Fusão! Por que não?** Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora, 1972.

RICARDO ELETRO. **Nossa história.** Disponível em:
<<http://www.ricardoeletro.com.br/Atendimento/Index/Institucional>>. Acesso em: 12 jun. 2010.

SADIA. **Sobre a Sadia.** Disponível em: <<http://www.sadia.com.br>>. Acesso em: 04 jun. 2010.

SUEN, Alberto A.; KIMURA, Herbert. **Fusão e aquisição como estratégia de entrada (*entre mode*) no mercado brasileiro.** São Paulo: USP, 1997.

TELLES, Renato. **B2B: marketing empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2003.