



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Fusão entre empresas de grande porte no cenário brasileiro - Um estudo de caso entre as empresas Sadia e Perdigão

Giane Gomes Teixeira Dantas
gianegt@yahoo.com.br
UNINOVE

Carlos Alberto Chagas Teixeira
cacteixeira@hotmail.com
UNINOVE

Resumo: A economia mundial vem passando por diversas mudanças sociais e econômicas nos últimos anos. A complexidade de gerir uma empresa no contexto atual, onde mudanças e exigências dos clientes e partes envolvidas são cada vez mais dinâmicas, despertou a obrigação da revisão das estruturas empresariais. Destaca-se, no processo de otimização das estruturas organizacionais nessa nova realidade, a intensificação das fusões e aquisições, envolvendo diversos setores econômicos. A presente pesquisa aborda a formação da Brasil Foods, uma gigante do setor de alimentos formada pela fusão das duas líderes do setor: Sadia e Perdigão. Para atingir esse objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso composto de materiais sobre essa incorporação. Com relação à Sadia e Perdigão, observou-se que a atividade foi motivada por uma dificuldade financeira que a Sadia se passava, onde apresentou seu primeiro prejuízo da história. Juntando-se a isso, a Perdigão observou uma ótima oportunidade de alavancar seus negócios através dessa fusão. O tipo de fusão envolvida nesse processo foi a consolidação, ou seja, ambas as empresas deixaram de existir legalmente para fazer parte de uma nova entidade, uma empresa inteiramente nova, a Brasil Foods

Palavras Chave: Economia - Fusão - Sadia - Perdigão - Brasil Foods



INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações estão inseridas em uma economia globalizada onde os mercados mundiais interagem, não se limitando às fronteiras regionais ou nacionais. Atualmente é irrelevante especificar o país de origem das empresas, as quais perderam quase que totalmente os limites de operação de suas atividades.

Na realidade, o mercado globalizado só aumentou a competitividade. Em muitos casos, isso obriga a empresa a aprender novas tecnologias e abrir novas frentes de comercialização e aumentar a escala de produção.

Neste contexto, muitas empresas têm buscado como estratégia de crescimento, realizar processo de fusão ou aquisição, já que esta é uma forma de racionalizar a sua produção, garantir maior participação no mercado, maior competitividade, e maior lucratividade para a empresa.

Diversas empresas tiveram seus resultados afetados, seja através de redução em vendas ou variações cambiais nas exportações. E algumas delas, iniciaram processos de negociações ou combinação de negócios visando melhorar seus resultados através de expansão ou até mesmo conseguir manter-se economicamente viáveis para seus investidores.

Diante desse contexto, este trabalho tem por finalidade apresentar, em um primeiro momento, de forma sucinta o significado dos processos de fusão e cisão de empresas, e a seguir será detalhado o processo de incorporação de empresas, onde empresas utilizam-se desta estratégia para abarcar uma parte maior do mercado. Outro fato relevante é que a incorporadora absorve todos os direitos e obrigações da empresa incorporada.

Duas grandes empresas do ramo alimentício do mercado nacional se envolveram em um processo de incorporação de ações. Será apresentado então um estudo de caso de como ocorreu esse processo de incorporação da Empresa Sadia pela Perdigão, resultando na BRF *Foods*, relatando os procedimentos legais, a partir da intenção do processo.

Nas últimas décadas cada vez mais têm ocorrido no Brasil diversas operações de fusões e aquisições, esse movimento foi impulsionado devido a mudanças na estratégia da economia nacional iniciada no final dos anos 1980, onde as estratégias de crescimento começaram a ter rumos diferentes deixando de se basear em princípios nacionalistas e protecionistas

Combinação de negócios: cisão, fusão e incorporação

Segundo Santos, Schmidt e Fernandes (2003), combinação de negócios são tipos de transações que as empresas fazem, que podem ser a união de entidades diferentes se tornando uma ou a compra de ativos líquidos e operações de outra entidade. Tais operações são chamadas de incorporação, fusão, cisão e aquisição do controle acionário.

“A cisão de empresas é o negócio plurilateral que tem por finalidade a transferência de parcelas ou totalidade do patrimônio de uma sociedade para uma ou mais sociedades, dividindo-se o capital da empresa cindida ou extinguindo-se a mesma, no caso da transferência da totalidade do patrimônio líquido, e está descrita na Lei 6.404/76, no art. 229”. (SANTOS, SCHMIDT e FERNANDES, 2003, p.308 e 309).

O artigo 229 da Lei 6404/76 fala exatamente do conceito tratado pelo autor, ou seja, do conceito da cisão, da sucessão de direitos e obrigações que a sociedade que absorver a outra está sujeita, total ou parcialmente. No artigo 3º cita que já existindo a sociedade a versão da parcela do patrimônio obedecerá às disposições sobre incorporação.

Conforme Santos, Schmidt e Fernandes, 2003, a aquisição do controle acionário, como o próprio nome diz, se refere a adquirir a maior parte das ações ordinárias de uma empresa, e conseqüentemente seu controle acionário.

“A incorporação de empresas é o negócio plurilateral que tem por finalidade agregar todas as ações de uma sociedade ao patrimônio de outra que sucede a incorporada em todos os seus direitos e obrigações, ou seja, implica a sucessão universal, com a extinção de uma delas, e está descrita na Lei 6.404/76, em seu artigo 227”. (SANTOS, SCHMIDT e FERNANDES, 2003, p.308 e 309).



Neves e Viceconti (2005, p. 361), conceituam incorporação como “operação pela qual uma ou mais sociedades (incorporadas), tem seu patrimônio absolvido por outra (incorporadora), que lhe sucede em todos os direitos e obrigações”.

Segundo JÚNIOR E OLIVEIRA (2005), incorporação trata-se de um processo na qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra. A sociedade incorporadora sucede as incorporadas em todos os seus direitos, deveres e obrigações conforme Lei Nº 6.404, art. 227, de forma a seguir normas gerais explícitas nos arts. 223 a 226 e às específicas do instituto.

Na incorporação as sociedades incorporadas deixam de existir, mas a empresa incorporadora será a sucessora de suas personalidades jurídicas, assim como de seus direitos e obrigações. (JÚNIOR E OLIVEIRA, 2005, pg. 187).

Fusões e incorporações

De acordo com Gitman (1997), uma fusão ocorre quando duas ou mais empresas são combinadas, e a empresa resultante mantém a identidade de uma delas; já uma aquisição ocorre com a compra de um número suficiente de participações de ações; tal compra pode ser amigável ou hostil. Do ponto de vista jurídico, a Lei das Sociedades Anônimas, Lei Nº 6.404/76 (BRASIL, 2009f), conceitua em seu artigo 228: “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações” e “A aquisição é operação pelo qual uma ou mais sociedades compra outra, sucedendo-a em todos os direitos e obrigações”. Suen e Kimura (1997) apresentam em seu artigo outros conceitos para F&A, além de outras estratégias:

- a) Fusão: é a união de duas ou mais companhias que forma uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior companhia ou a mais próspera. Em seu conceito mais amplo e também jurídico, fusão seria uma das formas integrantes do fenômeno da concentração de empresas, constituindo o grau mais intenso do grupo – não obstante incorreta tecnicamente, por desprezar o aspecto importante da extinção de ao menos uma das empresas;
- b) Aquisição: compra do controle acionário de uma empresa por outra, sendo que, no caso de aquisição global do patrimônio da empresa adquirida, a compradora assume o controle total, e a empresa adquirida deixa de existir;

Tipos de Fusões e incorporações

Pode-se afirmar que há razão tanto para a empresa que foi adquirida vender sua participação acionária quanto para a empresa adquirente comprar a outra empresa. As organizações que são adquiridas por outras geralmente encontram-se em situações como: iminência de falência, obrigações tributárias ou outras acima de suas condições de pagamento, desvantagens técnicas relacionadas ao pequeno porte, ou desvantagens administrativas.

A fusão ou incorporação possibilita de crescimento com maior velocidade e segurança quanto à aquisição de uma firma já em operacionalização economiza o tempo necessário para aquisição de novos equipamentos e de conhecimentos; possibilidade de dominação do mercado.

Sandroni (2004) apresenta alguns tipos de fusões:

Fusão Horizontal: fusão de duas empresas que produzem o mesmo produto no mercado. Por exemplo, duas empresas que produzem cerveja. Geralmente, esse tipo de fusão acontece entre uma empresa grande (com alta participação no mercado) e outra de menor porte e menor participação no mercado;

Fusão Vertical: Fusão de duas empresas que produzem produtos que pertencem a diferentes etapas do processo produtivo. Por exemplo, quando uma empresa que produz calçados se funde com uma empresa que produz couro, ocorre uma fusão vertical;

Fusões de Conglomerados, segundo o autor, podem ser divididas em três tipos característicos:

- Extensão de produto: Ocorrem quando as linhas de produto das empresas são aumentadas. Ocorrem apenas em empresas que possuem certa relação entre si;

- Extensão geográfica de mercados: Envolve empresas cujas operações são conduzidas em mercados com localização geográfica diferente. Por exemplo, uma empresa atua apenas no mercado interno e outra apenas no mercado externo;

- Conglomerado Puro: são as fusões envolvendo empresas que atuam em negócios não relacionados.

Abaixo uma caracterização dos tipos de fusões, conforme apresentada em Informativo Setorial do BNDES.

Tipo	Definição	Possíveis objetivos
Horizontal	Fusões dentro de uma mesma indústria ou segmento	Economia de escala e escopo. Elevação do market-share. Penetração rápida em novas regiões.
Vertical	Fusões de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva	Maior controle sobre as atividades. Proteção do investimento principal. Facilitação na distribuição de produtos. Assegurar matérias-primas (eventualmente a custos mais baixos).
Concêntrica	Fusões de empresas com produtos ou serviços não similares, que apresentam algum tipo de sinergia	Diminuição dos custos de distribuição Diversificação do risco. Adquirir rapidamente o know-how no setor. Ampliar a linha de produtos. Entrar em novos mercados.
Conglomerado puro	Fusões sem qualquer tipo de sinergia	Diversificação do risco. Oportunidades de investimento.

Fonte: BNDES 1999, p.2.

Estratégia de fusões, incorporações e aquisições

De acordo com Barros (2001), as últimas décadas do século XX foram marcadas por um crescente aumento das operações de Fusões e Aquisições (F&As), envolvendo empresas de diferentes países e de tamanhos variados. Essas transações têm causado profundas mudanças, alterando os padrões de gestão, produção e emprego no mundo todo. Barros (2001), Cartwright & Cooper (1992) apontam que a estratégia de fusões, incorporações e aquisições visa à melhoria de posição no mercado, à aquisição de tecnologia e ao aproveitamento de situações de reestruturação, quando a empresa tem problemas de performance. As F&As também intencionam maior controle sobre o canal de distribuição, expansão geográfica, aquisição e/ou potencialização de competências, aquisição de recursos, ajuste ao mercado competidor e até a satisfação do desejo irracional de executivos. Além disso, vem a ser um substituto a atividades de P&D (pesquisa e desenvolvimento) e, para explorar barreiras frágeis de indústrias em surgimento. Em sua pesquisa, Barros (2001) revela que “a maioria das aquisições no Brasil (59%) foi motivada por razões vinculadas ao mercado. Em seguida aparecem razões relacionadas a ganhos de escala (11,7%). Apenas 1,3% das aquisições estão relacionadas a questões de tecnologia. A maior parte das empresas (44,6%) foi adquirida em situação financeira precária.”

Para Ferrari (1996), a aquisição, fusão ou incorporação de outras empresas têm entre suas principais finalidades resolver deficiências ou carências, tanto em termos mercadológicos, de inovação tecnológica como de talentos para a gestão do empreendimento; trata-se de uma



alternativa interessante para viabilizar o crescimento intensivo da empresa, eliminando os riscos inerentes ao desenvolvimento interno de novos projetos ou produtos ou a montagem de estabelecimentos próprios em novos segmentos de mercado.

A evolução das Fusões e Aquisições é decorrente da estratégia das organizações frente ao desenvolvimento e fortalecimento do competitivo ambiente empresarial, consequência do processo de globalização. Para Waac (2000), a compreensão do fenômeno sob suas diversas óticas é importante para a regulamentação de atos de concentração e para a tomada de decisões empresariais.

Na visão de Héau (2001), para cada aquisição existe uma estratégia, implícita ou explícita. Não é a aquisição que dá certo ou errado, e sim a estratégia por trás dela. Muito frequentemente, a estratégia não parece clara ou consensual, pois as diferentes pessoas que lideram o processo têm pontos de vista diferentes sobre o que fazer e, mesmo quando estão de acordo sobre a oportunidade da aquisição que têm em mãos, seu raciocínio é diversificado. Caso não disponham de uma estratégia comum, cada um dos líderes do negócio pode utilizar a aquisição em benefício próprio.

METODOLOGIA DE PESQUISA

O estudo envolveu inicialmente a obtenção de informações teóricas, através de estudo exploratório, seguido do estudo formal descritivo, calcado numa pesquisa bibliográfica junto a autores consagrados na abordagem do tema tratado, além da leitura de artigos específicos sobre o assunto existentes no mercado, com a finalidade de levantar os conceitos sobre fusões, aquisições, incorporações, parcerias estratégicas, Globalização e mercados, etc. Dessa forma, fez-se uso de livros, revistas, jornais, dissertações, documentos impressos ou inseridos em meios eletrônicos, e vários tipos de comunicados científicos, entre outros, relativos à temática, seguido de um estudo de caso que da consolidação do tema nas diversas abordagens já publicadas

“O método científico agrega, portanto, lógica e evidência factual, normatizando o processo de busca de explicações consistentes sobre os fatos, sua unidade, especificidade, ordem, regularidade, causas e efeitos.” (CHAROUX, 2006, p. 22).

Segundo CHAROUX (2006), o estudo de caso é bem relativo à monografia, pois é a maneira como um assunto é descrito da forma como ele ocorre realmente, com início, meio e fim, ou seja, uma introdução, desenvolvimento e conclusão.



E como colocado por CHAROUX (2006) o estudo de caso explora a inter-relação do referencial teórico sobre o tema e os aspectos da realidade que foram utilizados na pesquisa. A pesquisa investigativa evidencia o conhecimento que se pode obter através da análise de um caso.

Pode-se afirmar que a pesquisa realizada trata-se de um estudo de caso, pois apresenta características como as citadas acima por CHAROUX, e foi realizada com dados do tipo secundários, que “são dados já disponíveis, acessíveis através de consulta a literatura e/ou outros documentos; são chamados secundários por já terem sido, anteriormente, elaborados e registrados com finalidade específica para pesquisa que os gerou e registrou.” (CHAROUX,2006, p.41).

ESTUDO DE CASO – SADIA E PERDIGÃO

Histórico da Perdigão e Sadia

As duas empresas tiveram início das suas atividades na década de 50 no estado de Santa Catarina, sendo que a Sadia fundada por Attilio Fontana em 7 de junho de 1944, na cidade de Concórdia, a partir da aquisição de um frigorífico em dificuldades denominado S. A. Indústria e Comércio Concórdia. A partir do nome Sadia, que foi composto a partir das iniciais SA de "Sociedade Anônima" e das três últimas letras da palavra "Concórdia" e que virou marca registrada em 1947.

A Perdigão foi fundada pelas famílias Brandalise e Ponzoni em 1934, na cidade de Videira, como Ponzoni, Brandalise e Cia, e permaneceu sob a administração da família Brandalise até setembro de 1994, quando o seu controle acionário foi vendido para um consórcio de fundos de pensão brasileiros (PERDIGÃO, 2009). Atualmente ambas disputam a liderança em vários segmentos alimentícios no mercado interno, são grandes exportadoras e estão entre as maiores companhias de alimentos do mundo.

Motivações e o Processo de Fusão

Nos últimos 10 anos a Sadia e a Perdigão, fizeram três tentativas de associação, sendo que a primeira em 1999, a segunda em 2002 que obteve um êxito parcial, onde foi dado o nome para a associação de Brazilian Foods, a união comercial durou um ano e meio e foi desfeita.



A terceira tentativa ocorreu em 2006 e mostrou-se a mais traumática e quase pôs fim a qualquer possibilidade de associação porque foi uma oferta hostil de compra da Perdigão por parte da Sadia. O caso arranhou a imagem da Sadia e, recentemente, acabou resultando na instauração do primeiro processo brasileiro por uso de informações privilegiadas na iniciativa privada.

A tentativa de compra da Perdigão por parte da concorrente pode ser atribuída à capacidade de alavancagem financeira da Sadia. Apesar do mal-estar causado pela última tentativa, em dezembro de 2008, mais próxima ao Natal, o presidente do Conselho de Administração da Sadia, Luiz Fernando Furlan, teve o primeiro contato de uma conversação que duraria mais de cinco meses. Do outro lado da linha, Nildemar Secches, presidente do Conselho de Administração da Perdigão, abria o canal para a quarta tentativa de fusão das duas maiores empresas de alimentos do Brasil.

Situações da Sadia antes da incorporação

A crise financeira americana operou em diversos momentos com fortes quedas, levando assim diversas empresas a grandes perdas, entre elas figura a Sadia que foi uma das mais atingidas, tendo reconhecido uma perda de quase R\$ 800 milhões.

Conforme Da Reuters (Globo, 2009), a Sadia teve seu resultado afetado com perdas decorridas de variações cambiais no ano passado.

A Incorporação da Sadia pela Perdigão

No dia 19 de maio de 2009, as Empresas Sadia S. A e a Perdigão S.A firmaram um acordo de associação (“Acordo de Associação”) para viabilizar a unificação da Sadia e Perdigão; esse acordo tem participação das duas companhias e da HFF Participações S.A, que deterá a maior parte de ações ordinárias da Sadia. Dessa associação, aprovada pelos Conselhos de Administração da Perdigão e da Sadia, resultará a BRF – Brasil *Foods* S.A, cuja sede será em SC. Esse acordo teve seus termos submetidos à adesão dos acionistas da Sadia e dos acionistas signatários do acordo de voto da Perdigão. Nesse acordo, os acionistas aderentes Perdigão e os da Sadia detentores de mais de 51% das ações ordinárias deveriam fazer adesão. Bovespa (2009),



Ainda conforme o site da Bovespa (2009), nessa associação, consta a alteração do nome da Perdigão para BRF *Foods* S.A., a BRF fará a incorporação de ações da HFF, que poderá ser a própria HFF. Dessa forma haverá reorganização societária da Sadia, HFF e Perdigão/ BRF. Além de incorporação de ações da Sadia pela BRF.

Além das ações expostas anteriormente, que é a venda das ações Concórdia Holding Financeira S.A; incorporação de ações da HFF pela BRF, sendo que o número de ações da HFF dividido pelo mesmo número de ações ordinárias da SADIA, alteração da denominação da Perdigão para BRF *Foods* S.A), houve mudança da sede social para Itajaí em Santa Catarina e alterações no estatuto social para “estabelecer que o número máximo dos membros que compõem o Conselho de Administração que passou a ser de 11 (onze) membros e implementar estrutura de Co-Presidência no âmbito do Conselho de Administração.”

Houve alterações no estatuto social da Sadia aumentando o número de membros do Conselho de Administração para doze e criando uma Co-presidência, além de substituir alguns membros do Conselho, de forma a manter as mesmas pessoas que compõe o Conselho de Administração da BRF.

“Os acionistas dissidentes titulares de ações ordinárias de emissão da SADIA, por ocasião da realização da Incorporação de Ações, tiveram direito de retirada, nos termos da lei.”

A capitalização de recursos para a BRF foi aproximadamente de R\$4 bilhões, sendo que a prioridade na alocação de ação é para os acionistas da Perdigão/ BRF e, para os da Sadia se a incorporação não fosse concluída, até o limite da participação que teriam na BRF.

Divulgado o valor estimado do custo que essa operação gerou para ambas as empresas foi de R\$67 milhões de reais, sendo pagos R\$35 milhões pela Sadia e \$32 milhões pela BRF, incluídas todas as despesas até a Incorporação.

Essa incorporação já teve anuência pela autoridade europeia de defesa da concorrência, entretanto, ainda está pendente por parte do Conselho Administrativo de Defesa Econômica.



Através de pesquisas no site da Bovespa (2009) foi divulgado em 18 de Agosto de 2009, outro fato relevante foi levado a conhecimento público, informando que nos termos da Instrução CVM 358/02, foram realizadas as assembleias gerais extraordinárias das Companhias BRF e Sadia, tendo sido aprovadas a incorporação das ações ordinárias e preferenciais da Sadia pela BRF, o que ocasionou um aumento de capital da BRF na ordem de R\$2.335.484.255,61 mediante a emissão de 59.390.963 novas ações. O novo capital passa a ser R\$11.863.417.953,36 composto por 418.986.623 ações ordinárias, escriturais e sem valor nominal.

Conforme informações divulgadas no site da Perdigão, ou BRF *Foods* (2009), o Relatório da Administração, confirmou as informações que foram divulgadas nesses fatos relevantes divulgados na Bovespa e acrescentou dados mais preciso como por exemplo a captação de recursos foi no valor de R\$4,6 bilhões, com a emissão de 115 milhões de novas ações, e não apenas R\$4 milhões como foi divulgado anteriormente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal explorar a criação da Brasil Foods, originária da fusão entre dois gigantes do ramo de alimentos brasileiro: Perdigão e Sadia.

O estudo levantou que a Sadia teve uma forte queda, tendo parte de seu patrimônio afetado por perda cambial e passava, pois, por uma crise financeira. Por uma questão de sobrevivência, ela se incorporou a Perdigão.

A Perdigão, por sua vez, tendo como objetivo se tornar umas das maiores empresas do país, optou por incorporar sua principal concorrente, aproveitando da estrutura da Sadia no exterior que é muito maior, além de vislumbrar a possibilidade de redução de custos na estrutura das empresas

Assim, esta operação foi uma necessidade para a Sadia e uma oportunidade estratégica para a Perdigão. Para a Sadia a fusão pode ser apontada como uma saída para conseguir sua reestruturação financeira e acesso ao capital de giro para suas operações. Para a Perdigão, a fusão pode ser analisada sobre a ótica de oportunidade de crescimento, redução de custos e



ganhos de escala decorrentes da sinergia de operações. Sob a ótica financeira, o negócio está representando uma oportunidade estratégica ímpar para a Perdigão, pois esta terá acesso a todos os canais de distribuição de concorrentes, da carteira de clientes, ativos físicos, funcionários e demais *stakeholders*. Já para a Sadia a fusão tende a representar uma solução para seus problemas financeiros, pois praticamente todos seus indicadores financeiros demonstram fragilidade na gestão do negócio e possível necessidade de caixa operacional para garantir a perenidade do negócio.

Dentro da realização da pesquisa duas conclusões podem ser retiradas sobre a Brasil Foods. A primeira é que a companhia tem uma elevada participação no mercado de alimentos brasileiro, porém isso não significa necessariamente que tenha poder de impor preços porque existem concorrentes multinacionais que atuam no mercado e potenciais entrantes que podem ser motivados a agir se a BRF iniciar uma política de aumento de preços. A segunda é que a BRF representa a criação de uma multinacional brasileira que não só é uma das maiores exportadoras do país, mas que pode se transformar numa grande investidora e compradora de empresas estrangeiras, em busca de desbravar novos mercados e obter maiores lucros. Estrategicamente isso significa que o Brasil ganha solidez e contribui para uma maior participação na economia mundial como investidor e não apenas receptor de capitais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, B. T. e HÉAU, D. **Aquisição de uma Empresa Brasileira de Sucesso: Real & ABN AMRO**. In: Barros, B. T. *Fusões, Aquisições e Parcerias*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

BARROS, B. T. **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

BNDES. **Fusões e aquisições no setor de alimentos**. Informe setorial, abr. 1999. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/gsl_15.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2015.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. **The impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues**. Manchester School of Management, UMIST, Manchester, UK, 2001.

CHAROUX, Ofélia Maria Guazzelli. **Metodologia: processo de produção, registro e relato do conhecimento**. 2ª Ed. Revisada. São Paulo: DVS Editora, 2006.

DA REUTERS, **BRF deve aguardar até cinco meses para incorporar Sadia, diz executivo**. Atualizado em 10 abr. 2009. Disponível em http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,MUL1299190-9356,00.html. Acesso em 13 abr. 2015.



FERRARI, L. F. **Aquisições, fusões e incorporações: estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na era da globalização.** São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

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

HÉAU, D. **Mania de Fusões.** In: BARROS, B. T. Fusões, Aquisições & Parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.

JÚNIOR, José Hernandez Perez. OLIVEIRA, Luiz Martins de. **Contabilidade Avançada.** 4ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade Avançada e análise das demonstrações financeiras.** 14 ed. São Paulo: Frase Editora, 2005. **Outras informações – Gestão de risco.**

RELATORIO Anual 2T, 2009. Disponível em http://www.perdigao.com.br/ri/web/arquivos/RelatoriodaAdministracao_2T09.pdf. Acessado em 12 abr. 2015.

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, 2003. p. 284 a 308

SUEN, A. S.; KIMURA, H. **Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entremode) no mercado brasileiro.** 1997. Disponível em: <<http://www.minha.carreira.com.br/financeal/>> Acesso em: 20/04/2015.

WAAC, R. S. Fusões e aquisições na indústria farmacêutica veterinária. **Caderno de Pesquisas em Administração,** São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 7, n. 3, jul./set. 2000.