

FUSÃO DE EMPRESAS: O CASO SADIA E PERDIGÃO

Jardel Fillipe Pereira de Souza*, **Lúlia Sant'ana Delfino****, **Paulo Roberto M. da Silva*****

Resumo

O trabalho aborda através da descrição das características o fenômeno fusão e suas conseqüências entre empresas no mercado mundial atual, o processo de fusão, no caso estudado entre duas grandes empresas do setor de alimentos brasileiro – Sadia S/A e Perdigão S/A – com a criação da Brasil Foods (BRF). A BRF é uma empresa brasileira do ramo alimentício, que surgiu através da fusão das ações da Sadia S.A. ao capital social da Perdigão S.A. Há mais de 80 anos no mercado, desde a fundação da primeira fábrica na cidade de Videira (SC) em 1934, atua nos segmentos de carnes, alimentos processados, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelado. O objetivo deste artigo foi estudar e avaliar a fusão das empresas Sadia S/A e Perdigão S/A, através de uma revisão bibliográfica, identificando a estratégia adotada em seus aspectos econômicos, legais e contábeis e se resultaram em sinergias operacionais e concluímos que a incorporação das duas empresas foi de interesse de sobrevivência da Sadia S/A que teve um grande prejuízo no anterior, e pela Perdigão S/A com a visão de aumentar sua receita com exportações, atividade essa que a Sadia S/A já dominava.

Palavras chave: Fusão. Trabalho. Empresas

*Acadêmica do 8º período do Curso de Administração da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá- FAPAC - *e-mail*: jardelfpsouza@hotmail.com

**Acadêmico do 8º período do Curso de Administração da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá- FAPAC - *e-mail*: luliasantana@outlook.com

*** Professor orientador da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá –FAPAC –*e-mail*: prmendesilva62@gmail.com

1 Introdução

A fusão de empresas é um instrumento jurídico utilizado quando duas ou mais entidades são combinadas, gerando, assim, uma nova organização. O que acontece freqüentemente nas fusões é que as gestões das empresas fundidas passam a trabalhar juntas, dividindo cargos na administração até que as operações sejam, de fato, reunidas em um só formato hierárquico. Esse processo normalmente se dá porque os gestores e sócios dos negócios envolvidos pensam ser um bom investimento, contando que terão retorno positivo sobre as operações feitas sobre a nova pessoa jurídica surgindo a partir da fusão

As empresas Sadia S/A e Perdigão S/A tiveram origem há mais de 60 anos no oeste catarinense. A Sadia S/A foi 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, posteriormente renomeado como Sadia, nome composto a partir das iniciais de "Sociedade Anônima" e das três últimas letras da palavra "ConcórDIA" e que virou marca registrada em 1947, tendo as famílias Fontana e Furlan à sua frente. A Perdigão S/A 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.

No dia 19 de maio de 2009, foi anunciada oficialmente a criação de uma das maiores empresas do ramo de alimentos do Brasil e do mundo denominada Brasil Foods S/A. -BRF, originada da fusão entre a Sadia S/A e Perdigão S/A. Essa fusão trouxe à tona uma série de questões, especialmente em relação à preservação da concorrência neste mercado e o significado estratégico para o Brasil ao ter uma das maiores multinacionais de alimentos.

A fusão é positiva para as empresas envolvidas, pois a junção com outras empresas é possível ganhar fôlego financeiro em períodos de crise, e também é possível compartilhar conhecimentos, tecnologias e produtos entre si. Em alguns casos a fusão pode ser prejudicial para a economia do país ou talvez até mundial, pois com a fusão de duas grandes empresas do mesmo ramo pode acontecer a monopolização na área, sendo prejudicial a concorrência.

Esta pesquisa quanto aos fins é do tipo descritiva por objetivar a descrição das características do fenômeno fusão nas relações variáveis das empresas avaliadas, através do método de pesquisa bibliográfica e quanto aos meios é utilizado um estudo de caso.

Em um mercado totalmente globalizado e dinâmico nos últimos anos há diversos tipos de negociações entre empresas na compra de produtos e serviços e na compra da própria empresa. A fusão vem se empregando com frequência nos mercados do mundo todo, e intensa dinamicidade da economia mundial. Assim avalia-se como base a fusão ocorrida no mercado brasileiro entre duas empresas gigantes no ramo alimentício.

O objetivo deste artigo foi estudar e avaliar a fusão das empresas Sadia S/A e Perdigão S/A, identificar a estratégia adotada em seus aspectos econômicos, legais e contábeis e se resultaram em sinergias operacionais.

2 Definição de fusão

Segundo Sandroni (2004) dá-se o nome de fusão à combinação de duas ou mais empresas, mantendo a empresa resultante a identidade de uma delas. A aquisição é a compra de parte ou da totalidade das ações de uma empresa por outra de forma amigável ou não, deixando de existir a empresa adquirida.

Segundo Santos, Schmidt e Fernandes (2003), fusão de empresas é o negócio plurilateral que tem por finalidade a união das ações de duas ou mais sociedades na formação de uma nova sociedade, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações, ou seja, implica sucessão universal, com a extinção das empresas anteriores fusionadas, e está descrita na lei nº 6.404/76 no art. 228.

Podemos dizer que há razão tanto para a firma que foi adquirida vender sua participação acionária quanto para a empresa adquirente comprar a outra empresa. As firmas 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 pelo fato de serem muito grandes para serem comandadas por uma só pessoa. Em qualquer dos casos, as dificuldades podem baratear os preços, facilitando a aquisição para a empresa adquirente. Por sua vez, para a empresa adquirente há razão, objetivos ou motivos como: possibilidade de obter ou ampliar as economias de escala quando se encontram em um tamanho abaixo do ótimo com relação aos custos; complementaridades que podem ocorrer entre as empresas, e no caso, inicia-se um processo de integração vertical; possibilidade 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 eliminando rivais e partindo para a monopolização da produção e; quando fatores financeiros ou promocionais favorecem o preço das ações no mercado acionário, ao se reunirem capitais em uma única empresa. (ENGEL, SERASSA 2013, p. 2).

Segundo Rasmussen (1989) se um grupo econômico ou um empreendimento em expansão procura diversificação, penetração mercadológica em novos segmentos nacionais ou internacionais, expansão da sua linha de produtos, substituição de produtos em sua linha de maturidade ou obsolescência, expansão do sistema de distribuição, obtenção de novos talentos de gestão, maximização do potencial financeiro, integração vertical ou horizontal ou uma estratégia de pró ou retro-integração, as técnicas do "aquisição", do "mergering" ou do "joint venturing" são ferramentas estratégicas extremamente poderosas, de moderado risco e de reconhecida viabilidade econômica, comparadas com as práticas do investimento da estaca zero.

Sandroni (2004) apresenta a Fusão horizontal que corresponde a 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, e a Fusão vertical representa a 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 a fusão vertical;

O QUADRO 1 é um Informativo Setorial do BNDES e faz uma caracterização e diferenciação entre os tipos de fusões:

QUADRO 1

Tipos de fusões

TIPO	DEFINIÇÃO	POSSÍVEIS OBJETIVOS
Horizontal	Fusões dentro de uma mesma indústria ou segmento	Obter economias de escala e escopo Elevar o <i>Market Share</i> Penetrar rapidamente em novas regiões
Vertical	Fusões de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva	Ampliar controle sobre as atividades Proteger o investimento principal Facilitar a distribuição dos 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	Diminuir os custos de produção Diversificar o risco Adquirir rapidamente o know-how do setor Entrar em novos mercados
Conglomerado puro	Fusões sem qualquer tipo de sinergia	Diversificar o risco Aproveitar as oportunidades de investimento

Fonte BNDES 1999, p.2.

A fusão do tipo Conglomerado ocorre quando as empresas atuantes em negócios diferentes se fundem. Segundo Matias, Barreto e Gorgati (1996) essa forma de fusão pode ser classificada em três tipos:

QUADRO 2

Fusões do tipo Conglomerado

TIPOS	DEFINIÇÃO
extensão de produto	ocorre com a ampliação das linhas de produtos, que atuam no mesmo negócio e as atividades estão relacionadas entre si
extensão geográfica de mercados	fusão que ocorre entre empresas que atuam em locais geograficamente diferentes, mas que podem ser complementares e, para tal, o produto deve ser substituto
conglomerado puro	fusões entre empresas que não apresentam negócios relacionados.

Fonte: Matias, Barreto e Gorgati (1996)

As fusões e aquisições vem influenciando o mercado de maneira ascendente no decorrer dos anos, pelo fato de empresas descobrirem ser essa uma solução segura para

resolução de problemas internos ou até mesmo para simplesmente aumentar a renda do grupo empresarial adentrando em um novo tipo de mercado e segmento. Sendo assim esse tipo de ação altera a concorrência modificando e agitando a economia do mundo todo.

2.1 A empresa Sadia S/A

O início foi com a aquisição por Atílio Fontana, em 1944, de um pequeno frigorífico na cidade de Concórdia, Santa Catarina, e fundou a S. A. Indústria e Comércio Concórdia. Posteriormente passando a se chamar Sadia. O nome foi composto a partir das iniciais SA de "Sociedade Anônima" e das três últimas letras da palavra "Concórdia", DIA, se tornando marca registrada em 1947. Já na década do ano de 1950, a empresa Sadia S/A necessitava transportar seus produtos para o Sudeste do Brasil, principalmente para São Paulo e Rio de Janeiro. Para isso a empresa terceirizou um avião da Panair, uma das companhias aéreas pioneiras do Brasil. Posteriormente, foi inaugurada a primeira filial O Moinho da Lapa S.A. na capital paulista. No ano de 1960, o Brasil atravessava dificuldades políticas com o início da ditadura militar e também dificuldades econômicas. Nesse cenário a Sadia S/A investiu em tecnologia e atingiu a marca de 1 milhão de frangos abatidos. Em 1964, inaugura, em São Paulo, a Frigobrás. Na década do ano de 1970, foi marcado pelo avanço nas fronteiras produtivas, foi inaugurada a Sadia Oeste S.A. em Várzea Grande, MT. Um projeto dedicado à exportação de carnes para Europa, Estados Unidos e Oriente Médio. A década do ano de 1980 destacou-se pela marca das exportações ao Extremo Oriente, Japão e Honk Kong totalizando 40 países. Assim, as exportações superaram os US\$ 100 milhões e o faturamento pela primeira vez atingiu a marca de US\$ 1 bilhão. Com filiais em Tóquio, Milão e Buenos Aires a Sadia S/A no ano de 1980 se torna uma referência mundial na produção e distribuição de alimentos industrializados, resfriados e congelados. Em 1994, quando a empresa completou 50 anos, o faturamento chegou a US\$ 2,9 bilhões e conseqüentemente, cresceu o número de colaboradores, passando de sessente para trinta e dois mil. (SADIA, 2009 *apud* COSTA E SANTOS 2009).

2.2 A empresa Perdigão S/A

A empresa Perdigão S/A nasceu em 1934 no município de Videira em Santa Catarina, oriunda de um pequeno negócio de secos e molhados. fundada por duas famílias de

imigrantes italianos, os Ponzoni e os Bradalise. No final desta década, houve um crescimento em suas operações com o início da exploração do comércio em geral, com ênfase em produtos alimentícios. Em 1939 a empresa iniciou as atividades industriais com um abatedouro de suínos e passou a fabricar produtos industrializados de carne. Já em 1941 iniciou sua identidade visual e foi criado um novo logotipo trazendo um casal de perdizes, que se tornaria o principal símbolo de reconhecimento da marca perante aos consumidores. (PERDIGÃO, 2009 *apud* COSTA E SANTOS 2009).

A Perdigão S/A pode se considerar a pioneira na exportação de carnes e aves. A primeira venda para ocorreu em 1975 com destino a Arábia Saudita. (PERDIGÃO, 2009).

A busca pela inovação está no DNA da Perdigão S/A e o lançamento da marca Chester®, em 1983, é um exemplo a destacar, a ave especial trazida dos EUA tornou-se sinônimo de categoria e qualidade nas comemorações de final de ano de milhões de brasileiros. Em 1998, a empresa lança a pizza congelada, a primeira marca do Brasil no gênero, com sucesso nas vendas. (PERDIGÃO, 2009)

No QUADRO 3 tem-se a comparação das empresas Sadia S/A e Perdigão S/A antes da fusão avaliadas individualmente. Comparando dados como Receita, Lucro/Prejuízo, numero de funcionários e investimentos, tudo analisado no ano de 2008.

QUADRO 3

Comparativo Sadia S/A e Perdigão S/A (Dados 2008)

DADOS	SADIA S/A	PERDIGÃO S/A
Receita Líquida	R\$10,7 bi	R\$11,4 bi
Lucro/Prejuízo	R\$-2,5 bi	R\$54 mi
Exportação	R\$5,6 bi	R\$5,1 bi
Funcionários	60.580	59.008
Linha de Produtos	700	2.500
Investimento	R\$1.815 mi	R\$2.404 mi
Faturamento líquido por funcionário (em R\$ mil)	177	155,5
Plantas Industriais	18	46

Fundação	1944 em Concórdia - SC	1934 em Videira-SC
Produtos/Segmentos	Industrializados congelados, resfriados, massas prontas, margarinas e doces	Industrializados congelados de carne, lácteos, massas prontas e vegetais congelados

Fonte: (Portal Exame 2009 *apud* Sarassa e Engel 2013)

3 Motivações e o processo de fusão

Segundo Sarassa e Engel (2013) nos últimos anos Sadia S/A e Perdigão S/A, fizeram três tentativas de se fundirem, a primeira em 1999, o que concretizava um sonho antigo das duas empresas para se reunirem e conversarem sobre a fusão, o que não foi eficiente. A segunda foi em 2002 e teve um sucesso parcial e foi onde surgiu o nome *Brazilian Foods*, com atuação voltada para a região conhecida como "Eurasia", Europa e Ásia. A união durou cerca de um ano e meio e foi desfeita. A terceira tentativa ocorreu em 2006 e se mostrou a mais traumática entre todas e quase pôs fim a todo e qualquer tipo de união entre as duas empresas. O motivo foi uma tentativa hostil de compra da Perdigão S/A por parte da Sadia S/A. Ato que abalou a imagem da Sadia S/A e acabou culminando na instauração do primeiro processo brasileiro por utilização de informações privilegiadas na iniciativa privada. A tentativa pode ser atribuída à capacidade de alavancagem financeira da Sadia S/A. Apesar das desavenças ocorridas na última tentativa, ao fim de 2008, o presidente do Conselho de Administração da Sadia S/A, Luis Fernando Furlan, teve um primeiro contato de uma negociação que duraria quase meio ano, do outro lado estava Nildemar Secches, presidente do Conselho Administrativo da Perdigão S/A. Foi a quarta tentativa de união de duas das maiores empresas alimentícias do país.

Ele sabia que esses cinco meses de negociação envolveram mais de 60 reuniões e 30 pessoas, entre investidores, advogados, banqueiros e representantes de ambos os lados. Para não levantar suspeitas, as reuniões foram feitas em três locais distintos: num quarto de hotel em Osasco, no escritório da Sadia S/A em Higienópolis, e no escritório de advocacia da Perdigão S/A, o Camargo, Bocater, Costa e Silva. (CORDEIRO, 2013)

Enfim, em 19 de maio de 2009, foi anunciada a fusão e a criação da Brasil foods - BRF. Segundo Sarassa e Engel (2013) com a crise de 2008 e 2009 a alavancagem financeira da Sadia S/A se tornou um peso que foi levada em consideração na distribuição das ações da Brasil Foods. De um lado a Sadia S/A exigia o ser controladora da BRF obtendo 45% das ações, apresentando como motivo a empresa ter uma receita operacional de R\$ 700 milhões e ser detentora de uma das mais valiosas marcas do mercado nacional mesmo com o prejuízo de R\$ 2,5 bilhões no ano de 2009. Do outro lado estava os fundos de pensão controladores da Perdigão S/A e ofereciam apenas 19%. Após longas negociações Secches convenceu o fundo com o argumento de que seria melhor para a BRF um maior percentual para a Sadia S/A, e assim o negócio foi concluído com 68% para a Perdigão S/A e 32% para a Sadia S/A. Porém, a Perdigão S/A exigiu que a dívida inicial da BRF fosse administrável, dívida essa que consistia em cerca de R\$ 10 milhões. Será em parte abatida pela emissão de ações no valor de R\$ 4 bilhões o que ocorreu em julho de 2009.

De acordo com apresentação oficial no portal BRF destacou-se o surgimento da BRF "umas das maiores companhias de alimentos do mundo, com gestão moderna e modelo de governança corporativa, marcas fortes, diversificação do portfólio e exportação para mais de 110 países". Com isso a empresa se torna a maior empregadora privada do país, tendo cerca de dez mil colaboradores.

Os pontos fortes das duas empresas são: a Sadia S/A tem uma marca forte que permite cobrar até 15% a mais nos seus produtos e é pouco dependente dos mercados asiáticos e europeu, ambos afetados pela crise; a Perdigão S/A tem um maior portfólio de produtos, especialmente lácteos e possui uma estrutura de custos mais enxuta. (REVISTA EXAME 2009, *apud* COSTA, SANTOS 2009, p.169).

No QUADRO 4 são apresentados as dez maiores companhias alimentícias do continente. O destaque de oito das dez empresas são americanas o que mostra o poder do país no setor de alimentos em relação a todo o continente americano. Outro destaque é a empresa brasileira JBS que adotou estratégias diferentes da BRF e se teve sucesso, com o plano estratégico de comprar empresas no Brasil e no exterior aproveitando o momento oportuno da economia antes do início da crise em 2008.

QUADRO 4

Ranking das dez maiores empresas do ramo alimentício no continente

EMPRESA	FATURAMENTO (BILHÕES DE US\$ - 12 MESES)	PAÍS
1° ADM	78,32	EUA
2° Kraft Foods	42,2	EUA
3° Tyson Foods	27,18	EUA
4° General Mills	14,38	EUA
5° Sara Lee	13,43	EUA
6° JBS	12,98	Brasil
7° Kellogg	12,82	EUA
8° Dean Foods	12,45	EUA
9° Heinz	10,49	EUA
10° Brasil Foods	9,47	Brasil

Fonte: Portal Exame (2010)

4 O acordo para a fusão

Segundo o portal G1 o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), aprova a fusão entre Sadia S/A e Perdigão S/A, em maio de 2009, criando um gigante no setor de alimentos, a Brasil Foods S.A. Por quatro votos a favor e um contra, foi aprovado a associação. Um dos principais argumentos a favor da fusão é que vai abrir espaço no mercado para a entrada de uma nova empresa de porte no mercado brasileiro de alimentos processados, capaz de concorrer com a própria BRF. O CADE exige que fosse firmado um acordo suspendendo por prazo determinado de alguns produtos da marca Perdigão S/A. Presunto, pernil, tender, linguiça e paio da marca ficara fora do mercado por três anos. Os salames, por quatro anos. Já pizzas, lasanhas e congelados Perdigão só poderão ser vendidos no Brasil em cinco anos. A própria BRF informou que os produtos sujeito a restrições pelo acordo "representaria em 2010 cerca de um terço das vendas sob a marca Perdigão S/A".

De acordo com o portal G1 a Perdigão S/A seguirá produzindo produtos como hambúrgueres, mortadela, empanados, pratos prontos congelados (exceto lasanha), *bacon*, aves festivas, além da linha *in natura*, entre outras. A avaliação do CADE é que nessa área a BRF não detém concentração de mercado significativa e poderá seguir sua produção. O conselho também

suspendeu produtos da Batavo, entre eles margarina, aves festivas, hambúrguer, empanados, mortadelas, peru in natura e salsichas da marca, por quatro anos. Pelas medidas impostas pelo acordo, a BRF vendeu 12 marcas chamadas “de combate”, ou seja com produtos mais baratos: Rezende, Dorian, Fiesta, Tekitos, Confiança, Wilson, Patitas, Texas, Escolha Saudável, Light Elegant, Freski, e Delicata. Paralelamente a venda de cadeias completas de produção da BRF. Este pacote inclui a venda de dez fábricas de alimentos processados, dois abatedouros de suínos, dois abatedouros de aves, quatro fábricas de ração, doze granjas de matrizes de frangos, dois incubatórios de aves e de oito centros de distribuição.

A figura 1 apresenta de forma detalhada as suspensões e as restrições impostas pelo CADE para as empresas constituintes da BRF.

Figura 1

Acordo de fusão entre as empresas Sadia S/A e Perdigão S/A

Acordo de fusão entre Sadia e Perdigão



Perdigão

Produtos da marca Perdigão que terão venda suspensa no Brasil

PRODUTO	PRAZO DE SUSPENSÃO DE VENDA
Pernil Presunto Tender Linguíça Paio	3 anos
Salames	4 anos
Lasanha Pizzas Kibes e almôndegas Frios saudáveis	5 anos



Batavo

Produtos da marca Batavo que terão venda suspensa no Brasil

Derivados de carnes processadas, incluindo hambúrguer, salsicha, mortadela, peru in natura, kit festa aves e empanados, além de margarina



BRF

Instalações que a BRF terá que vender

Cadeias completas de produção:

- 10 fábricas de alimentos processados
- 2 Abatedouros de suínos
- 2 Abatedouros de aves
- 4 Fábricas de ração
- 12 Granjas de matrizes de frangos
- 2 Incubatórios de aves
- 8 Centros de Distribuição

Alienações equivalem a **80%** da produção da Perdigão voltada ao mercado brasileiro



Marcas chamadas 'de combate' que BRF aceitou vender

- Rezende
- Patitas
- Texas
- Light Elegant
- Freski
- Doriana
- Wilson
- Tekitos
- Escolha Saudável
- Fiesta
- Confiança
- Delicata



Não haverá qualquer restrição aos produtos da marca Sadia



Através dos estudos levantados conclui-se que a Sadia S/A após uma grande crise financeira com um prejuízo no ano de 2009 de R\$ 2,5 bilhões teve a maior parte de seu patrimônio afetado e para que a empresa não viesse a falir totalmente, se incorporou a Perdigão S/A, que há muitos anos sempre foi sua concorrente direta, atitude essa que já vinha sendo estudada pelas duas partes há pelo menos uma década

A incorporação das empresas foram baseadas em estratégias de sobrevivência da Sadia S/A devido suas perdas financeiras, e para a Perdigão S/A a incorporação ocorreu com interesse na possibilidade de expansão para o exterior através das exportações, atividade essa que a Sadia S/A já predominava e era líder no segmento alimentício no Brasil.

COMPANY MERGER: THE CASE “SADIA” AND “PERDIGÃO

ABSTRACT

This work approaches through description of the characteristics, the merger phenomenon and its consequences among companies in the current world market, the merger process, in the case studied between two large companies in the Brazilian food sector –“Sadia S /A” and “Perdigão S / A” - with the creation of “Brasil Foods (BRF)”. “BRF” is a Brazilian food company, which was created through the merger of the shares from “Sadia S/A” into the capital stock of “Perdigão S/A”. For over 80 years in the market since the foundation of the first factory in the city of Videira, Santa Catarina, Brazilian 1934, it operates in the segments of meat, processed food, margarine, pasta, frozen pizzas and vegetables. The objective of this article was to study and evaluate the merger of “Sadia S/A” and “Perdigão S/A”, through a bibliographic review, identifying the adopted strategy in its economic, legal and accounting aspects and whether it resulted in operational synergies and it was concluded that the incorporation of the two companies was a survival interest from “Sadia S/A”, which suffered a major loss in the previous year, and by “Perdigão S/A” with the vision of increasing its incomes from export, an activity that “Sadia S/A” already mastered.

Referências

CORDEIRO, Rebeca Albuquerque; **Da Rivalidade à Parceria: Análise Financeira e Estratégica do Caso Sadia e Perdigão**. Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios – Instituto Federal da Paraíba. 2013

COSTA, Armando Dalla; SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo; **Brasil Foods: a fusão entre Perdigão e Sadia**. UFPR 2009.

MATIAS, Alberto Borges.; BARRETO, Antonio Carlos Pizarro de Mattos.; GORGATI, Vladimir. **Fusões e Aquisições no Brasil atual: possibilidade de ocorrência de uma onda**. Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 1996. Disponível em:

<http://www.cepefin.org.br/publicados_pdf/fusoes_aquisicoes_brasil_atual.pdf>
acesso em 20 de Jul 2016

PERDIGÃO; Conheça a Perdigão; Disponível em: <<http://www.perdigao.com.br/conheca-a-perdigao/>>. Acesso em: 13 jul 2016

PORTAL BRF. (2009). **Associação entre Sadia e Perdigão.** Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/Apresentacao_Associacao_Perdigao_Sadia.pdf> Acesso em: 12 set. 2016.

PORTAL EXAME. (2009). **O impacto de uma eventual fusão entre Sadia e Perdigão.** Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/negocios/impacto-eventual-fusao-sadia-perdigao-469667.html>> Acesso em 28 ago. 2016.

PORTAL G1 (2011). **BRF e Cade selam acordo e fusão entre Sadia e Perdigão é aprovada.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/07/brf-e-cade-selam-acordo-e-fusao-sadia-e-perdigao-e-aprovada.html>> Acesso em 16 jul 2016

PORTAL ISTO É (2011); **Os detalhes da fusão entre Sadia e Perdigão;** Disponível em: <http://istoe.com.br/146549_OS+DETALHES+DA+FUSAO+ENTRE+SADIA+E+PERDIGAO/>; Acesso em: 24 ago 2016

RASMUSSEN, Uwe. Waldemar. **Aquisições, fusões & incorporações empresariais: estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior.** São Paulo: Edições Aduaneiras, 1989.

REVISTA ONLINE BRF; **Sadia comemora 70 anos de história;** Disponível em: <<http://revistabrf.com.br/sadia-comemora-70-anos-de-historia/>> Acesso em: 13 jul 2016.

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

SARASSA, Sandro Marciel; ENGEL, Vonia; **Fusão da Perdigão e Sadia.** FAHOR, 2013