

# Fusões e Aquisições sob a Perspectiva da Vantagem Competitiva: o caso da Perdigão Agroindustrial S.A.

**Oderlene Vieira de Oliveira**

*Mestranda em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza – UNIFOR*

*[oderlene@hotmail.com]*

**Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte**

*Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV*

*Professor do curso de Pós-Graduação da Universidade de Fortaleza – UNIFOR [forte@unifor.br]*

**Lindenberg Araújo Aragão**

*Mestrando em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza – UNIFOR [l.aragao@superig.com.br]*

*Endereço dos autores: Av. Washington Soares, 1321, Fortaleza – CE Cep. 60811-341 - Caixa Postal: 1258*

Recebido em 27 de junho de 2007 / Aprovado em 31 de julho de 2007

## RESUMO

As organizações tendo interesse em novos segmentos de mercado podem optar por estratégias de fusão e aquisição. O sucesso dessas transações é, normalmente, definido pela expectativa do retorno sobre o capital investido. Este artigo, de outra forma, identificou os resultados da aquisição a partir da percepção dos gestores. Entendendo-se por resultado, qualquer efeito tangível ou intangível no ambiente organizacional e no posicionamento da empresa frente ao mercado. Assim, buscou-se responder a seguinte questão orientadora: a transação de aquisição da Batavo Frios gerou vantagem competitiva para a Perdigão Agroindustrial S.A.? Buscando uma resposta para o problema o estudo objetivou constatar se o processo de aquisição trouxe vantagem competitiva, focando duas fases: (i) a integração, e (ii) o gerenciamento da aquisição (assimilação). O caso foi

investigado em dezesseis filiais por meio de entrevistas (face a face e por telefone), e material secundário. A coleta de dados deu-se em 2006 e 2007. O estudo foi de caráter exploratório, com abordagem qualitativa. Para a consolidação dos dados a técnica de análise de conteúdo especificamente a análise temática (BARDIN, 1977), mostrou-se mais apropriada. Pode-se concluir que a operação de aquisição da Batavo Frios gerou vantagem competitiva relativa para a Perdigão Agroindustrial S.A.

## Palavras-chave:

Fusões e Aquisições. Vantagem Competitiva. Recursos.

## ABSTRACT

The organizations interested in new segments of the market can choose strategies of fusion and acquisition. The success of these transactions is

normally measured be the expectation of return of the invested capital. This article, however, pondered the results from a manager's point of view. We understand by result any tangible or intangible effect on the organizational environment and the company's position facing the market. Thus, we have attempted to answer the following question: did the acquisition of Batavo Frios generate competitive advantage to Perdigão Agroindustrial S.A.? Searching for an answer to the problem, the study has aimed at checking if the process of acquisition has brought competitive advantage while focusing on two phases (i) integration and (ii) acquisition management (assimilation). The case was investigated in 16 branches through interviews (face-to-face and on the telephone), and secondary material. The gathering of data took place in 2006 and 2007. The study was of exploratory nature with a qualitative approach. To the consolidation of data the content analysis technique, especially the theme analysis has proven most appropriate. We can conclude that the acquisition of Batavo Frios has generated relative competitive advantage to Perdigão Agroindustrial S.A.

**Key-words:**

Fusions and Acquisitions. Competitive Advantage. Resources.

**RESUMEN**

Las organizaciones que tengan interés en nuevos segmentos de mercado, pueden optar por estrategias de fusión y adquisición. El éxito de esas transacciones es normalmente definido por la expectativa de retorno sobre el capital invertido. Este artículo identificó otra forma de medir los resultados de las adquisiciones a partir de la percepción de los administradores. Definiéndose como resultados, cualquier efecto tangible o intangible en el ambiente organizacional y el posicionamiento de la empresa frente al mercado. Se buscó responder la siguiente cuestión orientadora: ¿la transacción de adquisición de la empresa Batavo Frios generó ventajas competitivas para Perdigão Agroindustrial S.A.? Tratando de

encontrar una respuesta para el problema el estudio tuvo como objetivo constatar si el proceso trajo ventajas competitivas, separándolo en dos fases: (i) la integración y (ii) el gerenciamiento de la adquisición (asimilación). El caso fue investigado en diecisiete filiales por medio de entrevistas (cara a cara o por teléfono) y material secundario. La colecta de datos se dio en 2006 y 2007. El estudio fue de carácter exploratorio, con abordaje cualitativo. Para la consolidación de los datos la técnica de análisis de contenido específicamente el análisis temático (BARDIN, 1977) se mostró más apropiado. Puede concluirse que la operación de adquisición de Batavo Frios, generó ventajas competitivas relativas para Perdigão Agroindustrial S.A.

**Palabras-clave:**

Fusiones y Adquisiciones. Ventaja competitiva. Recursos.

**I INTRODUÇÃO**

Até os anos 80, eram raros os processos de Fusão e Aquisição (F&A) envolvendo grandes empresas no Brasil. Com a globalização, essas práticas passaram a ser mais comum no mercado. Barros, Souza e Steuer (2003) explicam que o número de operações começou aumentar em decorrência da redução das barreiras de entrada de capital estrangeiro e da inserção do país no mercado global. Estudo da KPMG (2007) revela que no ano de 1994 foram realizadas 172 operações de fusões e aquisições no Brasil. No ano de 2006, essas operações passaram para 4.032, ou seja, houve um crescimento de mais de 2.200% em doze anos.

Essas transações de F&A apresentam-se como elementos de destaque nas estratégias adotadas pelo setor de alimentos, bebidas e fumo, o que pode ser constatado no ranking da KPMG (2007), no qual esse setor ocupa o primeiro lugar.

Quando se trata dos processos de F&A é comum se falar também em vantagem competitiva. Afinal, esses processos proporcionam às empresas fontes importantes de diferenciação ou liderança de custos (PORTER, 1995), gerando assim aumento na competitividade.

Fica claro que as corporações ao buscarem novas organizações no mercado, fazendo aquisições, com o objetivo de ampliar ou modificar seus portfólios de negócio, buscam obter vantagens competitivas, visto que é incomum nessa estratégia que uma corporação desenvolva novos produtos internamente, uma vez que evidências sugerem que a aquisição é uma maneira mais rápida e fácil de se modificar ou ampliar os portfólios de negócios.

Na visão de Churchil e Peter (2000) vantagem competitiva é a capacidade competitiva de uma firma ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), uma empresa desenvolve uma vantagem competitiva por meio de uma estratégia de aquisição somente quando essa transação gera sinergia privada, a qual é criada quando a combinação e integração dos ativos das firmas adquirente e adquirida produzem capacidades e competências essenciais que não poderiam ser desenvolvidas combinando-se e integrando-se os ativos de qualquer uma das firmas com os de outra companhia.

Uma aquisição é uma estratégia por meio da qual uma firma compra uma participação de controle, ou 100%, de outra firma com a intenção de utilizar uma competência essencial mais eficiente, tornando a firma adquirida um negócio subsidiário dentro do portfólio da adquirente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

Apesar de crescentes, os processos de F&A não vêm apresentando os resultados esperados. Pesquisa conduzida no Brasil por Barros e Rodrigues (2001), com executivos de grandes empresas, revelaram como problemas: avaliação incorreta do negócio (34,3%), expectativa de mercado não atendida (32,8%) e questões culturais (19,4%). Diante da incerteza de tais resultados, buscou-se responder a seguinte questão orientadora: a transação de aquisição da Batavo Frios pela Perdigão, para a inserção no mercado de derivados de peru, trouxe vantagem competitiva para a adquirente?

Buscando encontrar uma resposta a esse questionamento, objetivou-se constatar se o

processo de aquisição da Batavo Frios pela Perdigão Agroindustrial trouxe vantagem competitiva, focando duas fases do processo de aquisição: (i) Integração, e (ii) o gerenciamento da aquisição (assimilação). Para tanto realizou-se um estudo de caso de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, na qual se utilizaram técnicas de entrevistas semi-estruturadas com questões abertas. Para a consolidação dos dados a técnica da análise de conteúdo, especificamente a análise temática, mostrou-se mais apropriada, sendo aplicada conforme os critérios de análise, codificação e categorização descrita por Bardin (1977).

Alguns trabalhos têm sido desenvolvidos focando F&A no Brasil, mas nenhum foi localizado focando F&A na abordagem vantagem competitiva. Com o abordagem em F&A destacam-se os trabalhos de Barros (2003); Barros e Cançado (2003); Wood Jr, Vasconcelos e Caldas (2004); Casali (2006) e com a abordagem em vantagem competitiva destacam-se os trabalhos de Ferreira (2006), Oliveira (2007), e Forte, Moreira e Moura (2006) que constituem importantes estudos e que contribuíram para a realização deste pesquisa.

Este artigo apresenta-se estruturado da seguinte forma: a primeira seção apresenta o panorama dos processos de fusões e aquisições no Brasil, a classificação e motivos que levam a processos de F&A, as fases do processo de aquisição. A segunda parte foca a vantagem competitiva e os recursos e fala-se repentinamente em sinergias de uma F&A. A terceira parte apresenta a metodologia utilizada. O quarto item explica o estudo de caso e as análises teórico-empírico. Finalmente a quinta parte traz a conclusão do estudo.

## 2 FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL

No Brasil, como em muitas outras economias emergentes, o crescimento do número de fusões e aquisições acompanhou o processo de liberação econômica. Este fator favoreceu os processos de F&A de três diferentes modos: primeiro, a desregulamentação dos mercados locais, associadas às tendências internacionais em direção à globalização, permitiu que as empresas estrangeiras adquirissem empresas brasilei-

ras; segundo, programas de privatização criaram oportunidades para que muitas empresas estrangeiras e brasileiras adquirissem grandes operações nos setores de energia, de telecomunicações e bancário; e terceiro, a elevada competição internacional, associada à acelerada mudança tecnológica, obrigou empresas domésticas a se fundirem ou a adquirirem umas às outras (WOOD JR.; VASCONCELOS; CALDAS, 2004).

Segundo dados da KPMG (2007), das transações de fusões e aquisições realizadas entre 1994 e 2006, no Brasil, o setor de alimentos, bebida e fumo é líder no ranking, representando 10,59% do total de F&A (Tabela 1). Apesar de ser o líder do ranking setorial de transações de fusões e aquisições, no ano de 2006, o setor de alimentos, bebidas e fumo não foi o que obteve o maior número de transações. O setor de Companhias energéticas foi quem apresentou o maior número de transações em 2006, apresentando um crescimento de 381,25%, o que fez com que subisse do 6º para o 5º lugar no ranking.

Segundo o informe setorial Fusões e Aquisições no setor de alimentos elaborado pelo BNDES (1999), a predominância do setor de alimentos e bebidas parece associada à reunião de vários fatores, com destaque para :

- a) saturação dos mercados dos países desenvolvidos – como consumidores europeus e norte americanos estão próximos do limite físico de consumo de alimentos, as taxas de crescimento das vendas são muito baixas levando as empresas a procurarem mercados mais dinâmicos;
- b) crescente poder das cadeias de distribuição – os grandes supermercados têm reduzido as margens dos fornecedores nos países desenvolvidos, levando-os a buscar em mercados menos competitivos;
- c) custos crescentes – os pesados investimentos em propaganda, distribuição e qualidade tornam vitais as economias de escala, por vezes inviabilizando firmas pequenas;

**Tabela 1** - Evolução do número de F&A no Brasil por setor.

Principais setores	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	Total
Alimentos, bebidas e fumo	21	24	38	49	36	25	36	32	29	22	36	36	43	427
Tecnologia de informação	8	7	11	8	8	28	57	36	13	28	22	49	46	321
Telecomunicações	5	8	5	14	31	47	26	27	22	21	32	21	28	287
Instituições financeiras	15	20	31	36	28	16	18	17	20	16	19	19	21	276
Companhias energéticas	0	1	9	17	11	10	20	36	16	17	12	16	61	226
Metalurgia e siderurgia	11	9	17	18	23	9	11	15	13	14	19	25	38	222
Publicidade e editoras	3	2	5	9	19	17	23	19	12	12	17	19	19	176
Química e petroquímica	14	13	18	22	25	6	12	7	4	5	7	18	21	172
Petrolífero	2	4	4	3	1	6	28	40	26	7	16	14	8	159
Seguros	8	9	16	24	15	9	6	7	5	10	10	16	6	141
Outros	130	109	78	67	104	116	136	154	172	174	115	88	182	1625
<b>Total F&amp;A</b>	<b>175</b>	<b>212</b>	<b>328</b>	<b>372</b>	<b>351</b>	<b>309</b>	<b>353</b>	<b>340</b>	<b>227</b>	<b>230</b>	<b>299</b>	<b>363</b>	<b>473</b>	<b>4032</b>

Fonte: adaptado do estudo da KPMG (2007).

- d) focalização de negócios – empresas de todos os portes têm desinvestido em negócios periféricos, com o objetivo de aumentar sua eficiência, inclusive gerando caixa para fusões e aquisições em seus ramos principais; e
- e) entrada em mercados regionais/ locais – a compra de uma empresa já estabelecida reduz os custos de entrada em novos segmentos de mercados.

### 2.1 Classificação das F&A e motivos para as F&A

Para Hitt; Ireland e Hoskisson (2005) uma razão importante para as aquisições é obter maior poder de mercado, que existe quando uma firma é capaz de vender seus bens e serviços acima dos níveis competitivos ou quando os custos de suas atividades principais ou de apoio são inferiores aos dos competidores. O poder de mercado geralmente é derivado do tamanho da firma e de seus recursos e capacidades para competir no mercado. Portanto, a maioria das aquisições projetadas para obter um maior poder de mercado requer a compra de um competidor, fornecedor, distribuidor ou de um negócio numa

indústria altamente relacionada para permitir o exercício de uma competência essencial e ganhar vantagem competitiva no mercado principal da firma adquirente. As firmas utilizam aquisições horizontais, verticais e relacionadas para aumentarem seus poderes de mercado (Quadro 1).

Tipo	Definição
Horizontal	É a aquisição de uma firma que compete na mesma indústria que o seu concorrente, aumentando o poder de mercado de uma firma ao explorara sinergias baseadas no custo e nas receitas.
Vertical	É a aquisição, por uma firma, de um fornecedor ou distribuidor de um ou mais de seus bens e serviços, onde ela controla partes adicionais da cadeia de valor.
Relacionada	É a aquisição de uma firma indústria altamente relacionada.

**Quadro 1** – Tipos de F&A.

Fonte: Hitt; Ireland e Hoskisson (2005).

Weston (1990 apud BNDES, 1999) classifica as fusões em três tipos: horizontais, verticais e por conglomerados (concêntrica e conglomerado puro) e aponta as principais motivações conforme mostra o Quadro 2.

Tipo	Definição	Possíveis objetivos
Horizontal	Fusões dentro de uma mesma indústria ou segmento	Obter economias de escala e escopo Elevação do market-share Penetrar rapidamente 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 Maior facilidade na 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	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 Aproveitar as oportunidades de investimento

**Quadro 2** – Tipos e Motivos de Ocorrência de F&A.

Fonte: BNDES (1999).

Para Evans, Pucik e Barsoux (2002), as razões para a aquisição podem estar ligadas a domínio de mercado para ganhar economia de escala e controle sobre canais de distribuição; expansão geográfica; aquisição e ou alavancagem de competências; aquisição de recursos; ajuste ao mercado competidor; e desejo irracional de executivos.

Rourke (1992) aponta como razões para aquisição a necessidade de diversificação pura; a melhoria de posição no mercado; aquisição de tecnologia; e o aproveitamento de situações de reestruturação, quando a empresa tem problemas de performance.

Em síntese, embora possam ser listados vários motivos, F&A são estratégias usuais na busca de crescimento, diversificação e criação de valor para os acionistas.

## 2.2 Fases do processo de aquisição

Segundo Meirelles e Gonçalves (2001), de maneira geral, F&A iniciam com um plano de expansão dentro do planejamento estratégico da adquirente, pois estratégias representam a adequação da organização ao seu ambiente. Para Rasmussen (1989) F&A constituem estratégias que evoluem passando assim por várias etapas, que são: pesquisa e seleção de candidatos para a aquisição; investigação detalhada e sistematizada das organizações-

alvo (due diligence); fechamento do negócio; elaboração do contrato e do plano de integração estratégica da nova organização.

Ashkenas, Demonaco e Francis (2001) apresentam o modelo "Pathfinder Model" (Figura 1), elaborado pelos consultores da "GE Capital Services" como exemplo de um guia gerencial para detalhar as etapas de desenvolvimento de um processo de aquisição e integração.

Esses consultores dividem o processo em quatro "estágios de ação", que são: pré-aquisição, construção de fundamentos, integração rápida e assimilação. Tais estágios possuem sub-processos e incluem as melhores práticas de cada organização. Embora o modelo seja simples e sistemático, os autores salientam que nem todos os processos de aquisição e integração são iguais, pois cada situação apresenta novos e únicos aspectos. Como em outros processos de mudança, é preciso adaptar o modelo às características específicas de cada caso. O modelo é um guia de planejamento do processo, impedindo que F&A se desenvolvam de forma improvisada (CASALI, 2006). Aborda-se nesta pesquisa apenas as fases da integração e assimilação.

A fase de integração é fundamental para garantir o sucesso da operação. Segundo Hitt,

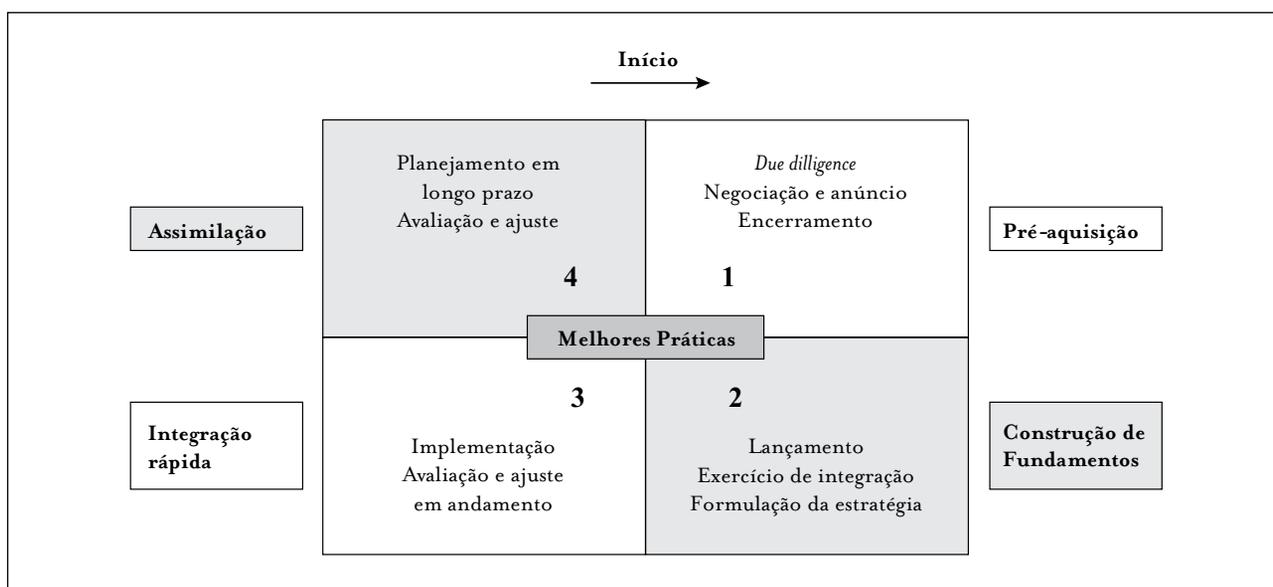


Figura 1 – "Pathfinder Model" de aquisição e integração. Fonte: Adaptado de Ashkenas, Demonaco e Francis (2001).

Ireland e Hoskisson (2005) a fase de integração pós-aquisição é o determinante em particular mais importante da criação de valor, devendo ser cuidadosamente planejada. Para Markides e Oryon (1998) a criação de valor ocorre somente durante a fase pós-aquisição, ou seja, a partir do gerenciamento da integração da adquirida pela adquirente. Haspeslagh e Jermison (1991) argumentam que apesar de a adequação estratégica ser a base da potencial criação de valor, é o bom gerenciamento que leva a efetiva criação de valor.

Durante o período de integração, dentre as várias questões a serem enfrentadas, uma das mais imediatas, refere-se à seleção dos executivos a serem conservados. Paine e Power (1984) alegam que, em muitos casos, a empresa adquirente quer reter os executivos e, sendo assim, os esforços para conservá-los podem ser mais importante do que os esforços para encontrarem substitutos. Kitching (1967) diz que os executivos da empresa adquirida podem permanecer, mas precisam ser expostos à filosofia gerencial da empresa adquirente. Senn (1995) aponta três formas de integração: (1) autônoma ou semi-autônoma, nesse cenário há pouca ou quase nenhuma interferência na natureza das organizações; (2) absorção e assimilação, nesse caso, a meta do adquirente é absorver e assimilar completamente a empresa adquirida, o que ocorre com orientações explícitas aos funcionários sobre a mudança das "regras do jogo"; (3) e co-criação de uma nova família, em que a operação é vista como um "casamento" entre as duas empresas e faz-se grande esforço em direção à integração cultural.

Além da motivação para a compra, outros fatores podem ser determinantes para configurar a estratégia de integração, como por exemplo, a situação financeira da adquirida; a capacidade da adquirente para assumir a gestão, tendo em vista o porte relativo das empresas envolvidas, dentre outros.

Uma transação de fusão e aquisição não pode ser vista como uma solução simples para problemas internos ou externos, devido ao elevado risco, incerteza e nível de complexidade que interpõem essas operações.

Barros e Cançado (2003) consideram que as principais dificuldades enfrentadas pela

empresa compradora se apresentam na fase de integração, pois a definição do tipo de programa de recursos humanos pode conter demissões ou retenção dos executivos da empresa comprada. Assim, para as autoras, gerenciar o processo de substituição de pessoas pode ter efeitos danosos para a aquisição ou pode facilitar os ajustes. A escolha do método de gestão mais adequado para a realidade da aquisição repercute em um maior ou menor tempo de choque cultural e, conseqüente, aculturação, que tem impactos na saúde psicológica, bem-estar psicológico e desempenho individual (CARTWRIGHT; COOPER, 1995).

A fase da assimilação compreende: a implementação de mudanças administrativas de longo prazo; o desenvolvimento contínuo de ferramentas, práticas, processos de linguagem comuns; a realização de treinamentos; e a utilização de assessores e auditores de integração (ASHKENAS; DEMONACO; FRANCIS, 2001).

### 3 VANTAGEM COMPETITIVA

A competitividade estratégica, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), é alcançada quando uma empresa é bem-sucedida na formulação e implementação de uma estratégia que gere valor. Quando esta firma implementa a referida estratégia que outras não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la, ela terá, então, obtido uma vantagem competitiva. Stalk Jr. (1998) caracteriza a vantagem competitiva como um alvo em constante mutação, em que a chave está em não se ater em uma idéia fixa e única do que seja sua fonte de vantagem.

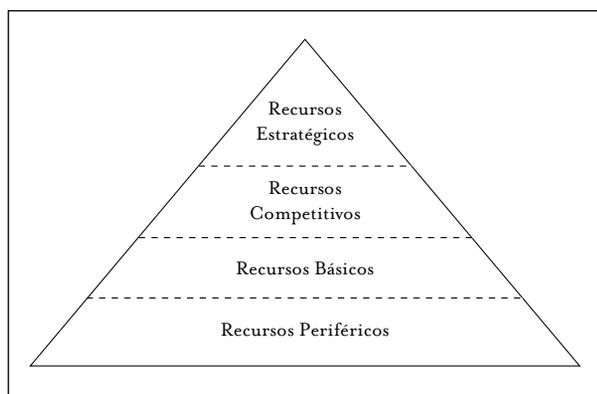
Segundo Porter (1995), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus clientes por meio de liderança de custos ou da diferenciação. Para Parasuraman (1997), valor é freqüentemente medido como um atributo baseado nos desejos ou preferência que influenciarão a compra.

De acordo com Chatterjee (1986), para que uma estratégia de F&A crie valor, uma competência distinta (por exemplo, um recurso escasso que tenha múltiplos usos) deve ser identificada como uma oportunidade no ambiente. Sob essa pers-

pectiva, a quantidade de valor econômico resultante da F&A depende: (1) da qualidade de recursos obtidos pela empresa em relação à quantidade total presente na economia; (2) da disponibilidade de oportunidades para utilizar esses recursos. Quanto mais recursos escassos puderem ser utilizados, *ceteris paribus*, maior a expectativa de valor que pode potencialmente ser criado. Uma empresa que obtém retornos financeiros superiores dentro do seu setor em longo prazo goza da vantagem competitiva sobre os seus rivais, adquirindo assim, uma fonte de vantagem competitiva (BAUMEIR, 2002).

Para Peteraf (1993), as fontes de vantagem competitiva das organizações estariam, portanto, primeiramente nos recursos e, de modo secundário, na indústria em que estivessem competindo.

De acordo com Marino (1996), os gestores têm como desafio classificar os recursos essenciais da firma para manutenção da vantagem competitiva. Com esse propósito, a Figura 2 apresenta uma classificação hierárquica dos recursos proposta por Chaharbaghi e Lynch (1999), os recursos podem ser: (1) periféricos; (2) básicos; (3) competitivos; e (4) estratégicos.



**Figura 2** – Classificação dos recursos.  
Fonte: Chaharbaghi e Lynch (1999).

Os recursos periféricos mesmo não sendo fundamentais para a organização são, contudo, necessários. Podem ser facilmente obtidos por meio de aluguel ou compra. Recursos básicos são fundamentais para a organização, pois a empresa não pode funcionar sem esses recursos, contudo, eles são mais utilizados na entrada em mercados competitivos ou requerem o mínimo de capacida-

des para atuar num ambiente competitivo, entretanto, eles não representam vantagem competitiva sustentável. Com recursos competitivos as organizações obtêm valor agregado. Os fatores que tornam esses recursos competitivos são recursos de tecnologia e conhecimento, patentes, vantagem de localização, reputação e marcas. Já os recursos estratégicos são os que se referem aos recursos únicos de uma organização que, quando utilizados pela empresa, dificultam a utilização dos concorrentes. O limite entre os recursos estratégicos e os recursos competitivos não é bem definido, contudo, corresponde a uma divisão entre os recursos que representam vantagem absoluta e os recursos que representam vantagem relativa, respectivamente.

Para Dierickx, Coll e Barney (1989), Barney (1991, 2002), e Grant (1991) os recursos são determinantes da vantagem competitiva sustentável de uma organização, entretanto, nem todos os recursos podem gerar altos níveis de ganhos econômicos ou, mesmo que os gerem, talvez não sejam defensáveis contra a competição, portanto, nem todos os recursos são estratégicos, pois, para que os sejam, devem ser simultaneamente: valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991, 2002). Recursos valiosos permitem melhorar o desempenho, aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças provenientes do ambiente externo. Os recursos raros são os que a demanda por ele é alta, ou seja, não estão sendo utilizado simultaneamente por outras empresas. Os recursos não-imitáveis ou imperfeitamente imitável são os que são fonte de vantagem competitiva sustentável e outras organizações não podem obtê-los. Os recursos não-substituíveis ou difíceis de imitar são essenciais e não devem possuir equivalentes estratégicos que não sejam raros e imperfeitamente imitáveis.

Barney (2002) ampliou com o framework VRIO (Value, Rarity, Imitability, e Organization) a percepção dos recursos e competências distintas como forma de estabelecer vantagem competitiva para as empresas (Quadro 3). Em outras palavras, os procedimentos são representados pela estrutura formal, pelo modelo de gestão, pelos sistemas explícitos de controle, pelas políticas de compensação e pelo papel da liderança.

Recursos ou Capacidades				Implicações competitivas	Performance econômica
Valioso	Raro	Imperfeitamente imitáveis	Organização (explorado pela empresa)		
Não	-	-	Não	Desvantagem Paridade Temporária Sustentável	Abaixo da média Equivalentes a média Equivalentes e superiores a média Acima da média
Sim	Não	Não	↑		
Sim	Sim	Não	↓		
Sim	Sim	Sim	Sim		

**Quadro 3** – Framework VRIO.

Fonte: Barney (2002, p. 173).

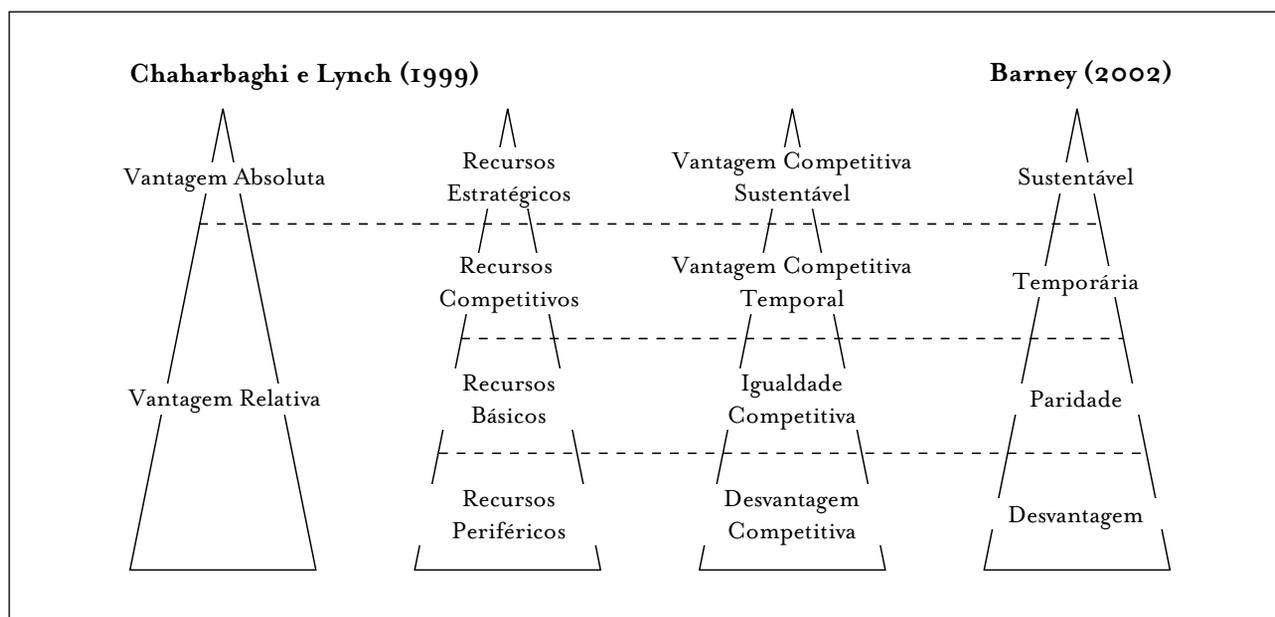
Para Pettigrew (1987, p.649) o papel da liderança apresenta-se como crucial na articulação de recursos, capacidades e competências internas, muitas vezes constituindo por si só na real fonte de vantagem competitiva das empresas. Complementa dizendo: "em tempos de incerteza, é confortável crer que indivíduos em posição de liderança podem fazer a diferença". Bowditch e Buono (1992) definem liderança como um processo de influência, a partir do qual os indivíduos são orientados para o estabelecimento e alcance de objetivos comuns.

Para o estudo, adotou-se o modelo de análise utilizado por Forte, Moreira e Moura (2006) composto pela união dos conceitos de recursos apresentados por Chaharbaghi e Lynch (1999) e por Barney (1991, 2002), conforme Figura 3.

Os recursos identificados na pesquisa foram inicialmente classificados como periféricos, básicos e competitivos (representam vantagem relativa) e recursos estratégicos (que representam vantagem absoluta), segundo Chaharbaghi e Lynch (1999). Posteriormente foram divididos de acordo com a consequência competitiva (BARNEY, 1991) ou implicações competitivas (BARNEY, 2002), podendo ocorrer: desvantagem competitiva, igualdade ou paridade competitiva, vantagem competitiva temporal, e vantagem competitiva sustentável.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Como metodologia utilizou-se de um estudo de caso exploratório, no qual se buscou constatar o sucesso presente no processo de aquisição da Batavo Frios pela Perdigão

**Figura 3** – Relação dos Recursos com as Consequências Competitivas.

Fonte: Adaptado de Forte, Moreira e Moura (2006).

Agroindustrial S.A à luz das amplo teorias sobre fusões e aquisições, vantagem competitiva e recursos. Como objetivo de pesquisa, a importância do estudo de caso exploratório descritivo, surge da necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos. É um método que, ao aumentar a base empírica de coleta de dados aliados ao conhecimento acumulado até então, amplia a capacidade de análise de problemas e tomada de decisão, influencia a formação de atitudes e, a partir da riqueza do tratamento científico dessas novas informações, gera novos conhecimentos. Utilizado dentro de parâmetros bem definidos e rigorosos, o estudo de caso se constitui num grande instrumento de pesquisa científica (YIN, 2001).

Segundo Yin (2001), existem algumas possibilidades para se conduzir estudos de caso, ao combinar alternativas a partir de duas dimensões. A primeira está relacionada à quantidade de casos a serem trabalhados (único ou múltiplos), e a segunda à quantidade de unidades de análise (única (holístico) ou múltipla (enraizados)).

Neste estudo, o desenho de pesquisa se enquadra no estudo de caso exploratório descritivo de um único caso e de múltipla unidade de análise (enraizados).

A escolha da empresa pesquisada deu-se pela sua importante participação no mercado de alimentos, por optar por transações de aquisições como forma de estratégia e pela facilidade e disponibilidade no acesso às informações.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas (face a face e por telefone) apoiadas em um roteiro semi estruturado. Esse roteiro sofreu um refinamento após o pré-teste em uma das unidades pesquisadas. A coleta ocorreu em dois momentos diferentes. O primeiro momento foi em 2006 e o segundo momento em 2007, que se justifica pela busca de uma maior validação do conteúdo. As entrevistas foram aplicadas em 16 filiais. Tinha-se a pretensão de aplicar a entrevista com os gestores das dezoito filiais presentes em vários estados do Brasil (AM, BA, CE, DF, ES, GO, MG, PA, PE, PR, RJ, RS, SC, SP), mas não se conseguiu manter contato com as demais. Os entrevistados foram

os diretores, gerentes ou supervisores dos centros de distribuição. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados (as efetuados por telefone utilizou-se a secretária eletrônica para a gravação). Posteriormente, foram transcritas na sua integralidade, possibilitando análises para atingir os objetivos da investigação. Salienta-se que foi garantido aos respondentes que toda informação seria tratada com sigilo não sendo divulgado o nome do entrevistado.

Os dados secundários foram obtidos por meio de publicações, tais como: home page das empresas, matérias jornalísticas publicadas na imprensa eletrônica e a revistas interna.

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo. A aplicação dessa técnica segundo Bardin (1977), consiste no seguinte: pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados, inferência e interpretação. A pré-análise é a fase da organização propriamente dita. Geralmente, esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos a análise, a formação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (BARDIN, 1977, p. 95). No estudo em questão, os documentos escolhidos para a análise foram as transcrições das entrevistas, material do site e algumas publicações em revistas e jornais. Partiu-se da hipótese de que o processo de aquisição da Batavo Frios pela Perdigão Agroindustrial S.A. trouxe vantagem competitiva. Esta hipótese fundamentou-se no conhecimento prévio dos pesquisadores em relação ao processo de aquisição. Quanto aos indicadores que fundamentaram a interpretação da análise temática, encontram-se relacionados no Quadro 4.

O tratamento dos resultados obtidos e a interpretação são onde os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos. (BARDIN, 1977, p.101). Essa fase favoreceu o entendimento de como foram construídas as opiniões acerca do resultado das fases do processo de aquisição e possibilitou fazer inferências e adiantar interpretações a propósito do objetivo previsto e até mesmo de descobertas inesperadas.

CATEGORIAS	COMPONENTES
Integração	Motivos e Razões
Seleção das candidatas	
Valor agregado	
Assimilação	Gestão
Posicionamento (mercado)	

**Quadro 4** – Indicadores para a análise temática.

Fonte: elaborado pelos autores.

O tratamento dos dados obtidos e a interpretação são onde os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos. (BARDIN, 1977, p.101). Essa fase favoreceu o entendimento de como foram construídas as opiniões acerca do resultado das fases do processo de aquisição e possibilitou fazer inferências e adiantar interpretações a propósito do objetivo previsto e até mesmo de descobertas inesperadas.

Para facilitar a análise das entrevistas e auxiliar o processo de interpretação, elaborou-se um mapa de associações de idéias (SPINK; 1999) para cada categoria (Integração e Assimilação). Devido a extensão dos mapas, é apresentado nesta pesquisa somente um recorte de cada um deles com os relatos mais significativos.

## 5 ESTUDO DE CASO

### 5.1 A Perdigão Agroindustrial S.A.

A Perdigão, uma das maiores companhias do setor de alimentos da América Latina completou 70 anos em 2004. A empresa nasceu em 1934, na cidade de Videira (antiga Vila das Perdizes), Meio-Oeste de Santa Catarina, e tem sua trajetória associada à própria história do setor alimentício no país.

Companhia de capital aberto é controlada desde 1994 por um pool de fundos de pensão. Foi a primeira empresa brasileira de alimentos a lançar ações (ADRs) na Bolsa de Nova York.

A empresa ocupa o sétimo lugar no ranking mundial, contribuindo assim, para o desenvolvimento da economia nacional, para o bom desempenho das exportações e para o fortalecimento da imagem do Brasil no mercado internacional. No Brasil, está entre as líderes na produção de alimentos e processamento de aves e suínos.

A companhia tem como importantes diferenciais competitivos a estrutura de produção – com dezesseis unidades industriais, localizadas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Goiás, Distrito Federal e Mato Grosso – e a rede de distribuição de congelados e refrigerados, com dezesseis centros próprios, e sete terceirizados, além de vinte e um pontos de cross-docking – operação de rápida movimentação de produtos acabados para expedição. No exterior, mantém seis escritórios em operação: na Inglaterra, Holanda, Emirados Árabes Unidos, França, Cingapura e Japão e um centro de operações na Holanda.

### 5.2 A Batavo Frios

A história da marca Batavo começou em 1911, com a chegada de três famílias de imigrantes holandeses na localidade de Carambeí, região Centro-Sul do Paraná, onde foi criada a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná Ltda. que produzia leite e processava queijos artesanalmente, para atender o mercado regional.

Com o capital originário das economias destas famílias, implantou-se, em 1925, a Sociedade Cooperativa Holandesa de Laticínios, então transformada na Cooperativa Agropecuária Batavo Ltda. Com a chegada de um novo grupo de holandeses, em 1950, se estabeleceu na cidade de Castro, próxima a Carambeí, a colônia Castrolanda e a Sociedade Cooperativa Castrolanda.

Em 1961, um novo grupo de imigrantes chegou a Arapoti e fundou a Cooperativa Agropecuária Arapoti que, no mesmo ano, associou-se a CCLPL – Cooperativa Central de Laticínios do Paraná Ltda. Nascia, assim, o grupo Batavo. Na década de 70, foram agregados à estrutura produtiva as áreas de avicultura e suinocultura, transformando a CCLPL num grande complexo agroindustrial de produção de alimentos.

Em abril de 1998, foi criada a Batávia S/A, a partir da associação estratégica das cooperativas CCLPL e Agromilk (adquirida em 1996) com a Parmalat Brasil. O controle acionário passava a pertencer à Parmalat, que detinha 51% das ações.

Em setembro de 1999, a Batávia iniciou o abate e a industrialização de perus por meio de um investimento de cerca de R\$ 23 milhões. Este investimento foi aplicado em equipamentos modernos para todas as etapas de produção; e também na instalação de uma moderna linha industrial em Carambei/PR.

Em dezembro de 1999, deu-se a separação dos negócios de carne e de leite da Batávia S.A.

### 5.3 Entendendo as fases do processo e a geração da vantagem competitiva

Na década de 90, a Perdigão estava experimentando um forte processo de crescimento. Um crescimento ainda maior dependeria de sua inserção no mercado de derivados de peru. Em 1999 foi definido como estratégia para a inserção nesse nicho de mercado a aquisição de uma empresa que já estivesse consolidada no mercado. Em outras iniciativas semelhantes – expansão de mercado – a

Perdigão já havia se utilizado, com sucesso, de processos de aquisição como estratégia para se manter em um mercado competitivo ou expandir-se.

Em janeiro de 2000, a Perdigão adquiriu 51% das ações do Frigorífico Batávia (Batavo Frios), com direito à utilização da marca Batavo. Em 16 março de 2001, a Perdigão adquiriu os 49% restantes das ações representativas do capital social do Batavo Frios, passando a deter a totalidade das ações da empresa e preservando a marca Batavo com equipe de vendas independente.

Para a análise dos componentes das fases do processo de aquisição e classificação dos recursos que contribuem para a identificação da existência da vantagem competitiva, elaborou-se dois mapas de associação de idéias, um para a fase de integração e outro para a fase da assimilação. O Quadro 5 apresenta os trechos das entrevistas que melhor representa a categoria estrutura e que demonstra a presença da vantagem competitiva no processo.

Categoria	Componente	Trecho da Entrevista	Classificação Competitiva	Implicação Competitiva
Integração	Motivo ou Razão	[...] O motivo principal dessa aquisição foi à entrada no mercado de derivados de peru [...] a pretensão era trabalhar o mercado interno e expandir pra o mercado externo.	Recursos Básicos e Recursos Competitivos	Igualdade Competitiva e Vantagem Competitiva Temporal
	Seleção das Candidatas	Quando se pensou na empresa que seria adquirida se estabeleceu alguns critérios e os mais importantes seriam: a <b>estrutura física e a marca</b> associada a longevidade da empresa no mercado e a Batavo Frios preenchia o pré-requisito.		
	Criação de Valor	A aquisição possibilitou otimizar nossos recursos operacionais e administrativos reduzindo substancialmente alguns custos e proporcionando à empresa o acesso com <b>alta tecnologia</b> ao mercado de derivados de peru (disse Carlos Grandin, vice-presidente de operações a Celestino Vivian, editor adjunto da Folha News (FOLHA ONLINE, 2001)). Com a aquisição foi possível iniciar as exportações para mercados internacionais exigentes, como a Comunidade Européia e o Oriente Médio, além de fornecer matéria prima para a linha Light & Elegante da Perdigão. E tudo foi possível graças a marca Batavo, que já tinha uma forte presença de mercado. Naquele primeiro momento havia uma preocupação em manter a visibilidade de atuação nesse novo segmento e a marca preenchia essa função.		

Quadro 5 – Recorte do mapa de associação de idéias da categoria Integração.

Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com os dados assentados no Quadro 5, a classificação competitiva em relação a implicação competitiva contribui para a existência da vantagem competitiva no processo de aquisição.

Para Porter (1995) fatores de produção sofisticados (alta tecnologia) são considerados como recursos avançados e constituem fonte real de vantagem competitiva. Chaharbaghi e Lynch (1999) classificam recursos de tecnologia e marca como recursos competitivos que segundo Barney (2002) são valiosos e raros, podendo ou não ser insubstituíveis, gerando assim vantagem competitiva temporal para a empresa detentora.

Para os entrevistados, não seria possível que, dado a urgência de entrar nesse mer-

cado, fosse aplicado uma outra estratégia para a inserção da Perdigão no segmento de derivados de peru.

A Perdigão havia feito outras aquisições, mas todas até aquele momento tinham sido absorvidas pela área comercial como sendo uma empresa só, ou seja, a gestão era feita por um único diretor nacional e pela mesma equipe de vendas já existente. Com a aquisição da Batavo Frios essa situação mudou, a empresa continuou sendo uma só – Perdigão –, mas foi criada uma divisão de vendas separada, com um diretor nacional e uma equipe de vendas independente. Com a criação dessa nova divisão de vendas houve a necessidade de um processo de análise da qualificação das pessoas dessa área da empresa adquirida para o devido enquadramento.

Categoria	Componente	Trecho da Entrevista	Classificação Competitiva	Implicação Competitiva
Assimilação	Gestão	[...] o grande diferencial nesta fase foi a vinda do Alcione (era gerente de vendas da Batavo lácteos) para liderar a nova equipe de vendas Intitulado como diretor nacional ele fez pessoalmente a seleção de cada gestor em cada região	Recursos Competitivos	Vantagem Competitiva Temporal
		O crescimento no mercado está diretamente relacionado a conhecimento e experiências da gestão que possibilitou a empresa imprimir suas estratégias competitivas no mercado com sucesso.		
		A influência dele (Alcione) nos gestores é incrível. As ações (campanhas de vendas) por ele implementadas anualmente são coisas do outro mundo [...] Ele consegui trazer pro nosso mundo (vendas) a estória contada em um filme (ficção) e tudo sai redondinho (perfeito) [...].		
		A Perdigão foi muito feliz com a aquisição que fez [...] a empresa cresceu se tornando mais importante (relevante) no mercado.		
	Posicionamento (mercado)	A aquisição significou uma guinada estratégica para a companhia [...] havendo um crescimento visível na participação de mercado (No momento da entrevista face a face o entrevista mostrou a Figura 4, tentando comprovar o que dizia).		
		[...] os acionistas seriam as pessoas ideais para responder sobre o sucesso da aquisição [...]. A demanda por nossas ações, após a aquisição, tornaram-se bem maiores.		

**Quadro 6** – Recorte do mapa de associação de idéias da categoria Assimilação.

Fonte: elaborado pelos autores.

Haspeslagh e Jemison (1991) argumentam que apesar da adequação estratégica ser a base da potencial criação de valor, é o bom gerenciamento que leva a efetiva criação de valor. Segundo Porter (1995), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus clientes. Chaharbaghi e Lynch (1999) resumem conhecimento e experiências em reputação e diz que a reputação em relação ao gestor pode ser um dos principais fatores para a obtenção da vantagem competitiva. O papel da liderança (PETTIGREW, 1987) constitui recurso competitivo estratégico que é representado no framework VRIO pelo "O", e em sendo um recurso competitivo (CHAHARBAGHI; LYNCH, 1999) a detenção do mes-

mo gera para a empresa uma vantagem competitiva temporal (BARNEY, 2002).

Conforme publicação dos vários autores da VBR (BARNEY, 1991, 2002; ; FAHY, 1998; PETERAF, 1993; PRAHALAD; HAMEL, 1990; SHARMA; ERRAMILI, 2004 WERNERFELT, 1984) os atributos do ambiente interno, entre os quais a liderança estratégica, são determinantes de uma competição bem sucedida nas organizações. E esta variável em específico, segundo os entrevistados, esteve presente ao longo de todo o processo, condicionando ao resultado de sucesso da aquisição.

A relevância, o crescimento na participação de mercado, a demanda pelas ações da empresa, mostram o quanto bem posicionada está a empresa.

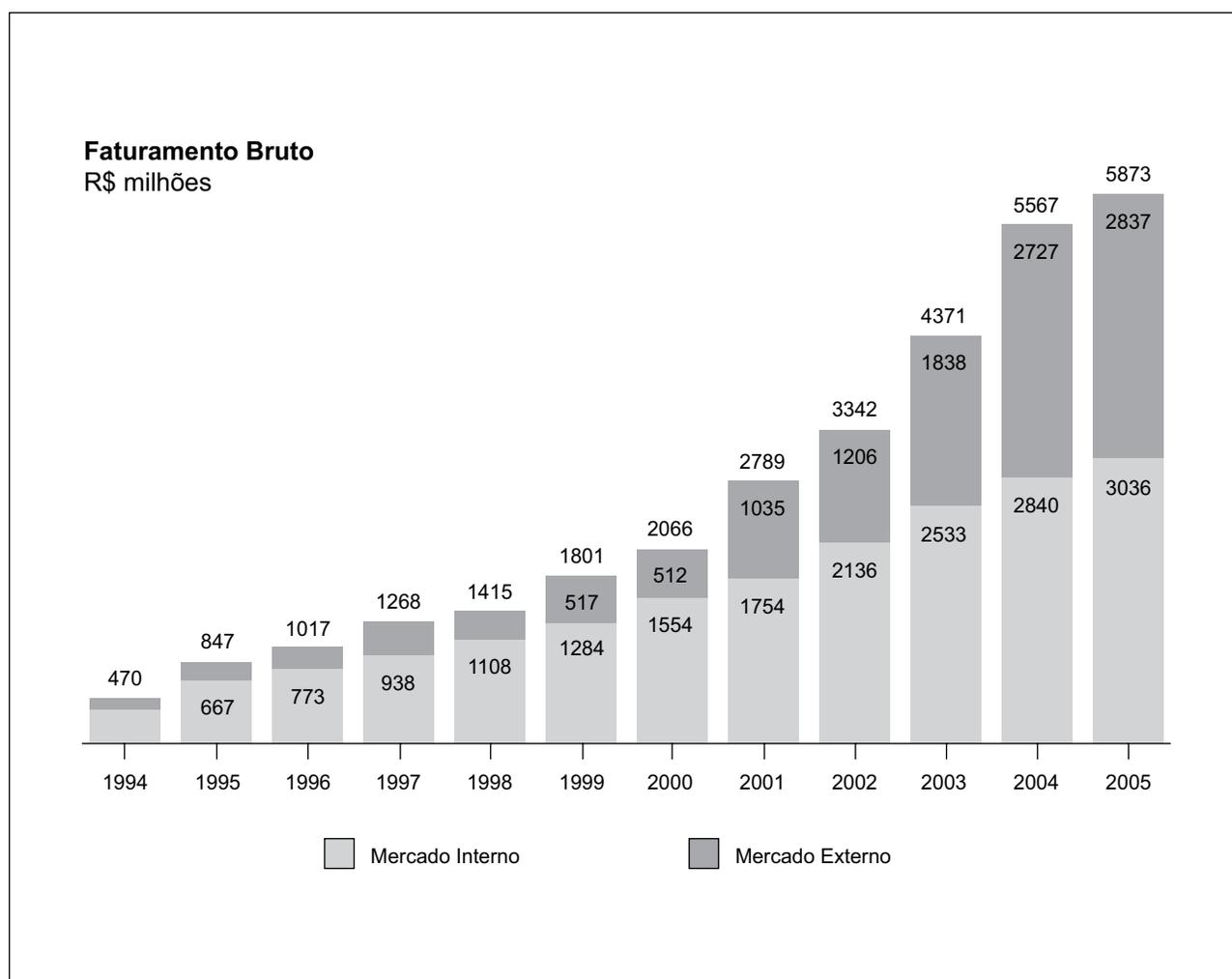


Figura 4 - Faturamento Bruto. Fonte: Perdigão (2006).

Segundo Baumeir (2000), uma empresa que obtém retornos financeiros superiores dentro do seu setor goza da vantagem competitiva sobre os seus rivais.

Cada firma é única devido aos recursos que possui, à compatibilidade entre os recursos e ao seu desenvolvimento (BARNEY, 1991). E cada firma está limitada por um estoque de recursos que condicionam a sua ação estratégica, bem como a geração de rendas superiores ou vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (PETERAF, 1993). Esses recursos são desenvolvidos ao longo do tempo e não são transferidos facilmente, sendo a estratégia de aquisição uma maneira mais rápida de adquiri-los. Exemplos desses recursos incluem todos os ativos e capacidades, como competências distintas, tecnologia, cultura organizacional, fidelidade ao cliente, marca, processos, procedimentos e orientação para o mercado (HUNT; MORGAN, 1995; SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998), recursos estes em sua maioria presentes no caso em estudo.

O relato de um dos gestores sobre as expectativas para o futuro da adquirida demonstrou o interesse pelo segmento de lácteos. "A Perdigão tem interesse em comprar a Batávia e já vem conversando com os diretores desde 2004, acreditamos que este ano o negócio se concretize", diz o gestor regional (entrevista realizada em 12 de maio de 2006). Decorridos alguns dias após essa entrevista (26 de maio de 2006) a imprensa eletrônica divulgou a notícia da aquisição pela Perdigão de 51% do controle da Batávia, ou seja, da aquisição do segmento de lácteos da marca Batavo. O valor da aquisição foi fechado por 101 milhões de reais.

## 6 CONCLUSÃO

Grandes mudanças nos negócios nacionais e internacionais têm provocado constantes alterações no ambiente empresarial, determinando um acirramento concorrencial nunca visto antes, culminando com o movimento de fusões e aquisições em um ritmo cada vez mais

acelerado. As empresas do setor de alimentos não fogem a esse ambiente concorrencial e, buscando adaptar-se a esse ambiente, têm se articulado por meio de F&A.

Partindo-se desse pressuposto, buscou-se constatar, neste trabalho, se o processo de aquisição da Batavo Frios pela Perdigão trouxe vantagem competitiva, focando duas fases: 1) integração; 2) o gerenciamento da aquisição (assimilação).

Utilizou-se da percepção dos gestores, sobre o fenômeno, para responder à questão orientadora e atingir o objetivo proposto, possibilitando que a veracidade mostrada nesta pesquisa, tenha uma maior validação, visto que são esses os indivíduos que vivenciaram o processo.

Evidenciou-se nas transcrições (entrevistas), a presença de vários recursos (alta tecnologia, marca, liderança, reputação ou conhecimento e experiências de gestão, crescimento no mercado) que, segundo Chaharbaghi e Lynch (1999), são classificados como recursos competitivos que, para Barney (2002), são os responsáveis pela geração e manutenção de vantagem competitiva temporária ou, como diria Chaharbaghi e Lynch (1999), uma vantagem competitiva relativa.

Concluiu-se que o processo de aquisição da empresa Batavo Frios, para a inserção da Perdigão no mercado de derivados de peru, trouxe vantagem competitiva, mesmo com todas as improvisações, destacando-se o papel do diretor nacional de vendas – Sr. Alcione – na gestão da adquirida, que foi peça fundamental para o alcance desse resultado.

Em se tratando de um estudo de caso, os seus resultados não podem ser generalizados, servindo apenas como esclarecimento dos elementos que contribuem para o sucesso nesse tipo de estratégia expansionista e a formação de hipótese.

Com o surgimento do fator surpresa (a aquisição do setor de lácteos), sugere-se um novo estudo na Perdigão, buscando acompanhar o processo dessa nova aquisição e focando o processo de aculturação.

## REFERÊNCIAS

- ASHKENAS, R. N.; DEMONACO, L. J.; FRANCIS, S.C. Making the deal real. In: **Harvard business review on mergers and acquisitions**. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001. p. 149-180.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Setenta, 1977.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, London, n. 17, p. 99-120, 1991.
- . **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ; CANÇADO, V. L. Aquisições: um perfil das operações no Brasil. In: IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT – INTERNATIONAL CONFERENCE, 2003, São Paulo. **Anais ...** São Paulo, 2003.
- ; RODRIGUES, S. B. Compreendendo a dimensão cultural. In: BARROS, Betania Tanure (Org). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ; SOUZA, H. H. R. F. D.; STEUER, R. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, B. T. (Ed.). **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. p.17-49.
- BAUMEIR, A. **Fatores de vantagem competitiva em sistemas de distribuição varejista com foco em redes cooperativas e franchising: um estudo exploratório**. 2002. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2002.
- BNDES. Fusões e aquisições no setor de alimentos. **Informe Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, abr. 1999.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. Organizational marriage: “hard” versus “soft” issues? School of Management, UMIST, Manchester, UK. **Personnel Review**, West Yorkshire, v. 24, n. 3, 1995.
- CASALI, A. M. **Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais**. 2006. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Florianópolis, 2006.
- CHAHARBAGHI, K.; LYNCH, R. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. **Management Decision**, London, v. 37, n. 1, p. 45-50, 1999.
- CHATTERJEE, S. Types of synergy and economic value: the impact of acquisitions on merging and rival firms. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 7, n. 2, p.119-139, 1986.
- CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DIERICKX, I.; COLL, K.; BARNEY, J. B. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Hanover, v. 35, n. 12, p.181-200, 1989.
- EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J.-L. **The global challenge: frameworks for international human resource management**. Boston: McGraw-Hill, 2002.
- FAHY, J. The role of resources in global competition. In: HOOLEY, G.; LOVERIDGE, R.; WILSON, D. (Org.). **Internationalization:**

process, context and markets. New York: MacMillan Press, 1998. p. 122-135.

FERREIRA, R. **Estratégias de orientação para o mercado em organizações de serviço como forma de ganhar vantagem competitiva.** 2006. 256 f. Tese (Doutorado em Engenharia Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Florianópolis, 2006.

FOLHA ONLINE. Perdigão investe US\$ 11 mi e fica com todo o frigorífico Batávia. **Folha News**, São Paulo, 16 mar. 2001. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult9lul7028.shtml>>. Acesso em: 29 jul. 2006.

FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z.; MOURA, H. J. Competitividade internacional baseada em recursos: estudo do processo de internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26., 2006. Salvador-BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33. n. 3, p. 114-135, Spring 1991.

HASPESLAGH, P. C.; JEMISON, D. B. **Managing acquisitions:** creating value through corporate renewal. New York: The Free Press, 1991.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** São Paulo; Thomson, 2005.

HUNT, S. D; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 59, n. 2, p. 1-15, Apr. 1995.

KITCHING, J. Why do mergers miscarry? **Harvard Business Review**, Boston, v. 45, n. 6, p. 84-101, Nov./Dec. 1967.

KPMG. **Pesquisa de fusões e aquisições 2006.** São Paulo, 2007.

MARINO, K. E. Developing consensus on firm competencies and capabilities. **The Academy of Management Executive**, Briar Cliff Manor, v. 10, n. 3, p. 40-51, Aug. 1996.

MARKIDES, C.; ORYON, D. International acquisitions: do they create value for shareholders? **European Management Journal**, Oxford, v. 16, n. 2, p. 125-35, 1998.

MEIRELLES, A. D. M.; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: história, conceitos e analogias. In: GONÇALVES, C. A. et al. **Administração estratégica:** múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: Fumarc, 2001. v. 1. p. 21-47.

OLIVEIRA, B. R. B. **Análise do processo de formação de estratégias internacionais da fruticultura brasileira: o caso do Grupo Fruitfort.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, Recife, 2007.

PAINE, F. T.; POWER, D. J. Merger strategy: an examination of Drucker's five rules for successful acquisitions. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 5, n. 2, p. 99-110, Apr./Jun. 1984.

PARASURAMAN, A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 25, n. 2, p. 154-161, 1997.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 14, n. 3, p. 179-188, 1993.

PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

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

ROURKE, J. T. Integração pós-fusão. In: KEY, S. L. **Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SENN, L. Cultura. In: KEY, Stephen L. **Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Armonk, v. 12, n. 1, p. 1-18, Winter 2004.

SPINK, M. J. (org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 1999.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. **Journal of Marketing**, Chicago, n. 62, n. 1, p.2-18, Jan. 1998.

STALK JR., G. Tempo: a próxima vantagem competitiva. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, C. E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.43-65.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./Jun. 1984.

WOOD JR., T.; VASCONCELOS, F. C.; CALDAS, M. P. Fusões e aquisições no Brasil. **RAE executivo**, São Paulo, v. 2, n. 4, nov. 2003/Jan. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.