

FUSÃO DA PERDIGÃO E SADIA

Sandro Marciel Sarassa¹
Vonja Engel²

Resumo

O trabalho aborda o processo real de fusão entre duas grandes empresas do setor de alimentos brasileiro – Sadia e Perdigão – com a criação da Brasil Foods (BRF). O trabalho está dividido em três partes: primeiramente vamos apresentar a teoria de fusões em seguida um breve histórico das duas empresas e por último a conclusão do autor.

Anos depois da criação da BRF, vamos verificar como cada uma das empresas se comportava antes da fusão bem como o resultado desta união. Dessa forma, o objetivo do trabalho é de estudar o processo de fusão das empresas Sadia e Perdigão, sob o ponto de vista financeiro, bem como os seus desdobramentos, com a criação da BRF. A ênfase didática está relacionada à análise dos tipos de risco envolvidos no processo de fusão, aos mecanismos de governança corporativa e à análise de desempenho pós-fusão, por meio de indicadores econômico-financeiros e de análise de ações.

Palavras chave: fusão - trabalho - perdigão - sadia.

1. Introdução

Este trabalho pretende explicar o entendimento do conceito de fusão levando como exemplo a união entre Sadia e a Perdigão.

Segundo Sandroni (2004), fusão é a combinação de duas ou mais empresas. E a aquisição é a compra de uma parte ou o total das ações de uma empresa por outra de uma forma onde as duas concordam sem nenhum tipo de briga, deixando de existir a empresa adquirida.

Ainda para Sandroni (2004), fusão é denominado como a união de duas ou mais companhias, formando somente uma, geralmente sob controle administrativo da maior ou mais próspera delas. Assim esse tipo de associação permite reduções de custos, mas poderá levar a práticas restritivas ou monopolistas.

Para Kon (1999), na fusão a independência das firmas é totalmente abolida e as antigas firmas desaparecem para dar surgimento a uma nova entidade comercial. Se a tendência da moderna economia industrial é do crescimento das fusões com o desenvolvimento do mercado, em períodos de

¹ Estudante do Curso de Ciências Econômicas da Faculdade Horizontina (FAHOR). Ss000594@fahor.com.br

² Professora do Curso de Ciências Econômicas da Faculdade Horizontina (FAHOR). Economista, Especialista em Comunicação Empresarial e Mestre em desenvolvimento Regional. vonja@fahor.com.br

recessão econômica as empresas tendem a se “rearrumar” no mercado vendendo sua participação acionária e verifica-se que a oligopolização se acentua.

2. Revisão de literatura

2.1 Fusões

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.

Sandroni (2004) apresenta dois 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;

No Quadro, a seguir, é apresentada 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	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 distribuição 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
--------------------------	--------------------------------------	---

Quadro – Tipos de fusões. Fonte BNDES 1999, p.2.

As fusões de conglomerados, segundo os autores, 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.

As fusões e aquisições influenciam na concentração de mercado. Sendo assim, a estrutura se modifica. As empresas se unem em busca de melhorias na produção, para obter economias de escala e de escopo, elevar a sua participação no mercado, diminuir custos de pesquisa e desenvolvimento, aproveitar os investimentos, facilitar a distribuição, entrar em novos mercados, enfim, por diversos motivos que podem oferecer vantagens para as empresas. Obtendo vantagens a empresa pode ter conduta diferente e usufruir de poder de monopólio.

2.1.1 Teoria de Fusões

Através da teoria econômica, as discussões sobre fusões e aquisições deram origem a diversas teorias que procuram explicar as razões dessa atividade.

Conforme abordado anteriormente, o aumento da concentração de mercado, que pode em parte ser consequência dos processos de Fusões e Aquisições, não trazem somente impactos negativos. As teorias de fusões explicam os motivos das empresas se unirem e as vantagens obtidas para elas e para o mercado em geral.

2.1.2 Vantagens Fiscais

Fusões motivadas por oportunidades de minimização de custos fiscais. As empresas adquirentes podem reavaliar os ativos da empresa adquirida e depreciá-los sobre este novo valor. Uma empresa com poucas oportunidades de investimento pode adquirir uma empresa em crescimento para substituir os ganhos de capital por impostos sobre a renda.

2.1.3 Fusão entre Sadia e Perdigão

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 e Perdigão. Essa fusão trouxe à tona uma série de questões, especialmente em relação à preservação da concorrência nesse mercado e o significado estratégico para o Brasil ao ter uma das maiores multinacionais de alimentos.

A ameaça à concorrência é afirmada pelo fato das duas companhias estarem juntas na liderança do mercado em vários segmentos de produtos,

constituindo a capacidade de impor preços. Assim essa visão apoia o argumento dos especialistas e órgãos de defesa do consumidor de que a Brasil Foods iria reduzir a competição no mercado e elevaria os preços de alimentos.

Seguindo essa linha de pensamento, podemos afirmar que a fusão entre as duas empresas deveria ser vetada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

Mas o CADE tinha como argumentação, que a natureza do mercado em relação aos competidores e produtos dificulta a capacidade de impor preços elevados. Assim sendo essa ideia foi levantada pelo presidente do conselho de administração da Sadia, Luiz Fernando Furlan, de que a Brasil Foods não colocará em risco a fidelidade do consumidor elevando preços devido à competição, mas, ao contrário “trará melhores benefícios de qualidade e também de preço”. A BRF afirma a necessidade da criação de multinacionais brasileiras para elevar a integração e fortalecimento da economia do país frente à economia mundial.

2.2 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.

2.2.1 Motivações e o Processo de Fusão

Na última década 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 conversa 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.

Os anos de alavancagem financeira da Sadia se transformaram num ônus com a crise de 2008 que foi levada em conta na distribuição das ações da Brasil Foods. A Sadia queria o controle da BRF detendo 45% das ações, tendo essa posição pelo fato da empresa ter uma receita operacional de R\$ 700 milhões e ser a dona de uma das mais valiosas marcas do país. Do outro lado, os fundos de pensão controladores da Perdigão não aceitaram e ofereceram 19%, após muitas negociações, o negócio foi concluído com 68% para a Perdigão e 32% para a Sadia. No entanto, os fundos controladores da Perdigão exigiram que a dívida da BRF fosse administrável. Assim, a dívida inicial da nova firma de R\$ 10 bilhões, será em parte abatida pela emissão de ações no valor de R\$ 4 bilhões o que ocorreu em julho de 2009. Através de um comunicado a Sadia destacou o surgimento de uma das mais fortes companhias no setor de alimentos do mundo, através de uma gestão moderna e uma liderança corporativa, ainda destacou a importância em ampliar a produção para conquistar novos mercados especialmente no exterior. Contudo essa empresa será a maior empregadora privada do país, tendo 100 mil funcionários.

Podemos destacar como ponto forte da Sadia a marca que permite cobrar cerca de 15% a mais nos produtos e é pouco dependente de mercados Asiáticos e Europeus, que foram afetados pelas últimas crises. Já a Perdigão se destaca pela variedade de produtos especialmente lácteos e possuía uma estrutura de custos mais enxuta.

No quadro abaixo são apresentadas as 10 maiores companhias de alimentos das Américas. Podemos observar que a maior empresa de alimentos brasileira é o grupo JBS que teve uma estratégia mais acertada e executou o seu plano de expansão adquirindo concorrentes no Brasil e no exterior aproveitando-se do momento propício da economia brasileira e mundial nos períodos anteriores à crise de 2008.

RANKING DAS MAIORES EMPRESAS DE ALIMENTOS	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 (2009)

Abaixo podemos verificar mais alguns dados das empresas Sadia e Perdigão:

Dados	Sadia	Perdigão
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	177	155,5

funcionário (em R\$ mil)		
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)

2.2.2 Brasil Foods e o Impacto sobre os Concorrentes

Podemos dividir o impacto sobre a concorrência em duas linhas, os contrários que temem que a BRF utilize o seu poder de mercado para elevar o preço dos alimentos. Os favoráveis que incluem na formação da BRF uma sinergia de operações que reduzirá custos e permitirá alimentos a menores preços e maior qualidade para os consumidores, como também a impossibilidade de impor preços ao mercado visto sua natureza e dos demais competidores.

Os contrários à BRF afirma que o domínio de mercado exercido pela empresa, pode dar-lhe o poder de impor preços e deixar os alimentos mais caros e com menor qualidade e que a redução de custos pela fusão não são repassados para o consumidor.

Ainda nessa linha podemos dizer que os casos de fusão no Brasil não resultaram em menores preços, mas em menos opções para o consumidor. No quadro abaixo podemos ver o impacto dessa fusão no mercado interno:

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO NO BRASIL (EM%)	Perdigão	Sadia	Brasil Foods
Carnes Refrigeradas	25	28	53
Carnes Congeladas	34	36	70
Massas	38	50	88
Pizzas smi-prontas	34	33	67
Margarinas	18	30	48

Fonte: Portal Exame (2009)

De outro lado, também contrário à fusão, estão as grandes transnacionais em nome do interesse próprio, apesar de fazerem uso de argumentos bem parecidos com as entidades de defesa do consumidor. Nesse caso podem ser citadas as declarações do presidente da Nestlé, Ivan Zurita, de que não pode haver diferenças na avaliação de fusões entre empresas nacionais e internacionais no que tange a concorrência de mercado. Esse questionamento tem a ver com o veto do CADE à aquisição da Garoto pela Nestlé há cinco anos, mas como a empresa recorreu, o processo se arrasta sem nenhuma decisão. Ou seja, o presidente da Nestlé de ter o mesmo direito de “dominar” o mercado que a Brasil Foods.

Um dos defensores, o presidente da Sadia, Furlan argumentou que as sinergias das empresas vão permitir menores preços e maior qualidade ao consumidor para não por em risco a fidelidade do consumidor. Podemos dizer que será difícil acreditar que a BRF repasse os menores custos ao consumidor sem segundas intenções, como também que eleve os preços a ponto de levar outros concorrentes a entrar no mercado. Entretanto dois aspectos podem levar a competição a se manter nos patamares atuais:

- Em primeiro é a operação de grandes multinacionais de alimentos como a Frangosul, comandada pela francesa Doux e a Ceval, comandada pela

norte-americana Cargill, mesmo grandes empresas brasileiras como o grupo JBS podem ser impulsionadas a entrar no mercado ou disputar mais ativamente.

-O segundo aspecto é que pequenos e médios produtores individuais têm certa facilidade em entrar no mercado porque os produtos não contêm alta tecnologia, mesmo pequenos estabelecimentos oferecem produtos substitutos, ou seja, as barreiras de entrada não são intransponíveis.

Antes de aprovar a fusão, o CADE considerou não apenas a concentração de mercado, mas três aspectos principais, que são eles:

- há possibilidade de, em um prazo de três anos, de outras empresas do mesmo setor entrarem no mercado brasileiro e oferecerem concorrência significativa à empresa em questão;

- se existem outras empresas no mercado que tenham condições de elevar a oferta de produtos para fazer rivalidade à nova empresa;

- se a importação de produtos semelhantes e similares aos da nova empresa for fácil e uma alternativa viável em caso de aumento dos preços.

2.2.3 Aspecto Estratégico

Com a criação da Brasil Foods, faz com que sejam criadas outras multinacionais brasileiras capazes de competir, e fazer uma concorrência aos estrangeiros servindo como ponte para uma integração mais ativa do país em relação à economia mundial.

O primeiro e mais aparente aspecto da BRF é a criação da terceira maior exportadora do país, atrás apenas da Petrobras e Vale. Um dos objetivos da BRF é elevar a participação no mercado internacional, o que no curto prazo deve ter pouco impacto porque as firmas estão iniciando uma articulação para penetrar nesses mercados, especialmente na China e Estados Unidos. Mas na medida em que as estruturas da Sadia e Perdigão se integrarem a tendência é que a BRF terá força suficiente para alcançar novos mercados.

3. Métodos e Técnicas

A pesquisa a ser analisada terá como natureza básica, pois tenta entender fenômenos, gerando conhecimento básico. A variável motivo da pesquisa é, entender o que é fusão bem como a vantagem da união de duas grandes empresas.

Inicialmente, fez-se necessário entender e explicar as variáveis objetivadas de estudo, buscando a compreensão aprofundada de cada um dos termos referidos. Para isto fez-se uso do método de pesquisa bibliográfica que segundo Gil (2007), “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Sequencialmente, objetivando a delimitação da pesquisa utilizou-se a pesquisa exploratória, a qual, conforme Gil (2007), proporciona maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e possibilitando a construção de hipóteses.

CONCLUSÃO

Esse trabalho teve como objetivo abordar a criação da Brasil Foods, originária da fusão entre dois gigantes do ramo de alimentos brasileiro: Perdigão e Sadia.

Explicando em breve palavras o histórico, as motivações, como se dará o processo de fusão e finalmente, as implicações, concorrências e estratégias da criação da BRF. Através do desenvolvimento do trabalho, chegamos a duas conclusões:

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

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/g1_15.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2013.

FOLHA ONLINE. (2009c). A Perdigão e a Sadia fizeram pelo menos cinco tentativas de fusão. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u567495.shtml> Acesso em: 05 abri. 2013.

G1. (2009). Presidente da Nestlé quer 'regras iguais' para operação Sadia-Perdigão. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MRP1159837-9356,00.html> Acesso em: 28 mai. 2009.

G1. (2009b). União de Sadia e Perdigão cria 'gigante' brasileira dos alimentos. Disponível em: http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MRP1125247-9356,00.html Acesso em: : 05 abri. 2013.

KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

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 mai. 2009.

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