

ETEC “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”

Técnico em Administração

Dhiuliano da Costa

Mara Regina Rodrigues Assumpção

Rochelli dos Santos Dionisio

Silvia Daniela da Silva

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

**Araraquara
2018**

Dhiuliano da Costa
Mara Regina Rodrigues Assumpção
Rochelli dos Santos Dionisio
Silvia Daniela da Silva

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Administração sob a orientação dos Professores Gabriela Messias da Silva e Emerson Aparecido Augusto.

Araraquara
2018

Dhiuliano da Costa
Mara Regina Rodrigues Assumpção
Rochelli dos Santos Dionisio
Silvia Daniela da Silva

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Administração**.

Aprovado em 26 de novembro de 2018.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Emerson Aparecido Augusto

Prof^a. Orientadora: Gabriela Messias da Silva

Prof. Avaliador: Célio Tiago Marcato

Dedicamos esta obra aos nossos
familiares.

AGRADECIMENTO

Agradecemos a Deus que nos deu força e nos permitiu finalizar mais essa etapa da nossa jornada.

Agradecemos aos nossos familiares que nos apoiaram até aqui e que foram a nossa fonte de inspiração.

Somos gratos aos colegas de curso que lutaram conosco todos os dias.

Aos amigos que não deixaram o cansaço nos vencer.

Aos nossos professores que acompanharam toda a nossa trajetória dentro do curso de Administração.

Aos nossos orientadores Emerson e Gabriela que foram incansáveis em suas revisões.

O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.

JOSÉ DE ALENCAR

RESUMO

Com o avanço tecnológico no mercado de negócios, é necessário que as organizações encontrem soluções para problemas do cotidiano empresarial, como: quedas dos resultados, quedas nas vendas, problemas societários, necessidade de capital para atingir a demanda de mercado, elevar ou duplicar os lucros, lançamento de produtos em outro segmento, sendo assim são utilizadas as estratégias empresariais. O presente estudo teve por objetivo diferenciar quais são as principais estratégias empresariais utilizadas nas transações financeiras, apresentando suas principais características e quando devem ser utilizadas. Para que possamos entender a importância desse assunto foram utilizadas pesquisas bibliográficas e sites organizacionais. O estudo apresentou que a utilização das ferramentas citadas vem crescendo gradativamente nos últimos anos, e que a tendência é se expandir cada vez mais. Geralmente são utilizadas também para atingir metas, objetivos pré-definidos pela organização e ter reconhecimento internacional. O foco deste estudo compreendeu-se em demonstrar quais os principais motivos que levam as empresas a utilizar as ferramentas de fusão, aquisição, cisão e joint-venture.

Palavras-chave: Estratégias empresariais. Organizações. Fusão. Aquisição. Cisão. Joint-venture.

ABSTRACT

With the technological advance in the business market, it is necessary for organizations to find solutions to everyday business problems, such as: falling sales results, corporate problems, capital need to meet market demand, increase or double profits, product launches in another segment, so that business strategies are used. The present study aimed to differentiate the main business strategies used in financial transactions, presenting their main characteristics and when they should be used. In order to understand the importance of this subject we used bibliographical research and organizational websites. The study showed that the use of the mentioned tools has been increasing gradually in the last years, and that the tendency is to expand more and more. They are also commonly used to achieve goals, predefined objectives and have international recognition. The focus of this study was to demonstrate the main reasons why companies use the tools of mergers, acquisitions, spin-offs and joint ventures.

Keywords: Business strategies. Organizations. Fusion. Acquisition. Split. Joint-venture.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	11
2 FUSÃO	12
3 AQUISIÇÃO	14
4 CISÃO	15
4.1 Tipos de Cisão	15
5 JOINT VENTURE.....	18
5.1 Formas de joint venture.....	19
6 VANTAGENS DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	22
7 DESVANTAGENS DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	24
8 ESTUDO DE CASO	27
8.1 ALL e Rumo (fusão)	27
8.2 Walt Disney e Fox (aquisição).....	29
8.3 Sony Ericcson (cisão).....	31
8.4 Unilever e Perdigão (joint venture)	33
8.5 Problemas surgidos ao longo do estudo	34
8.6 Possíveis soluções aos problemas apresentados.....	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS.....	38
ANEXOS	42

INTRODUÇÃO

Estratégias empresariais são ferramentas adotadas para que as empresas aumentem a expansão dos empreendimentos e também se inserir em novos negócios e/ou segmentos visando assim alcançar mais economia na produção, aumentando sua participação em negócios promissores, mais conhecidos como emergentes. São aplicadas em diversos setores: logístico, industrial, tecnológico, comercial, entre outros. Apesar de trazer benefícios como o compartilhamento de experiências e lucratividade, são compartilhados também prejuízos e despesas.

Conhecidas também como alianças estratégicas, as mais utilizadas são: fusão, aquisição, cisão e joint venture, cada uma com características próprias, com o objetivo de alcançar a eficiência e eficácia na produção de mercadorias ou distribuição de serviços.

A constituição de estratégias empresariais não se expande somente aos países de primeiro mundo. Vários contratos internacionais vêm sendo firmados entre multinacionais e empresas de países emergentes ou também entre empresas de países em desenvolvimento.

Observando o caso do Brasil, verificamos o aumento cada vez maior de empresas internacionais na privatização e sua entrada com investimentos no país, mostrando que há muito potencial a ser explorado, formando e desenvolvendo estratégias internacionais cada vez mais fortes.

Nesse estudo de caso serão apresentadas as características de cada uma delas bem como suas vantagens e desvantagens, dando assim uma breve explicação sobre essas estratégias tão utilizadas nos dias de hoje.

O motivo pelo qual se fundamenta esse trabalho, é entender e identificar as razões pela qual as estratégias empresariais são utilizadas, quais suas vantagens e desvantagens, esclarecendo como as organizações se propõe a melhorar a eficiência dos serviços prestados ou produtos vendidos.

O objetivo deste trabalho é identificar suas principais características, demonstrando alguns exemplos, além de avaliar essas ferramentas, descrevendo seus conceitos e buscando entender em quais setores são utilizadas.

O alicerce da pesquisa será revisão bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de registro documental. A pesquisa será feita através de livros, estudos sobre o assunto, artigos científicos, artigos acadêmicos, sites, monografias, etc. Com a análise dos dados coletados pela pesquisa, será verificada a importância das estratégias apresentadas, a relevância do estudo sobre o tema e a contribuição para as organizações e instituições.

1 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

São programas utilizados para alcançar os objetivos de uma organização, dando direção para que cada setor desempenhe seu papel com êxito, levando em consideração a missão e os valores da empresa. Existem várias estratégias empresariais que podem ser exploradas na organização, cada uma com características e finalidades próprias.

Segundo Carvalho (2003, p.12), " Existem inúmeras formas que podem ser enquadradas no conceito de estratégias empresariais ".

São vários os modelos jurídicos que podem ser utilizados nos processos de reorganização societária, tais como aquisições, fusões, incorporações, cisões e joint ventures. Desde 1976, as empresas foram reorganizadas através dos modelos mencionados e regulamentadas pela Lei 6.404/76, conhecida como a Lei das Sociedades Anônimas (artigos 223 a 234), com exceção do modelo joint venture que não foi regulamentado por lei ainda. Recentemente, em 2002, o novo Código Civil Brasileiro passou a definir tais operações jurídicas (artigos 1.116 a 1.122), regulamentados legalmente e definidos em lei (exceto a joint venture).

São diversos os motivos para se utilizar dessas ferramentas no ramo empresarial, como por exemplo: quedas nas vendas, queda nos resultados, lançamento de produto em outro segmento, problemas societários, necessidade de capital para atingir a demanda de mercado, elevar ou duplicar os lucros, etc.

Cabe ao CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), órgão vinculado ao Ministério da Justiça, orientar, fiscalizar, prevenir e apurar abusos do poder econômico para qualquer uma dessas estratégias já mencionadas.

2 FUSÃO

Em sua maioria as fusões ocorrem entre empresas de grande porte, mas a fusão também pode ser uma boa alternativa para médias e até mesmo para pequenas empresas. Nesta estratégia as empresas podem encontrar uma forma mais vantajosa de concorrer com as grandes empresas do mercado.

“A fusão envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores[...]” (PEREIRA, ÁVILA e VILAS BOAS, 2006, p.2).

Fusão de empresas significa unir as forças de duas ou mais empresas, podendo ser elas do mesmo ramo ou não, dando origem a uma empresa nova.

A fusão determina a extinção de ambas as empresas que se unem, assim as empresas A e B deixam de existir e se transformam em uma empresa C, neste caso a empresa C teria características tanto da empresa A como da empresa B.

Assim que se forma essa sociedade, tornando-se uma só, suas gestões podem trabalhar lado a lado, agregando uma administração onde os cargos administrativos possam ser compartilhados, tornando-se eficaz para ambas as partes. Como na maioria das vezes, uma passa a ser a incorporadora, aproveitando-se mais da sua gestão, impondo sua forma de administrar. A nova empresa assume todos os direitos e obrigações das empresas envolvidas, assumindo todos os ativos e passivos das sociedades fundidas (artigo 228 da Leis das Sociedades Anônimas).

Nos dias de hoje muito se fala nas vantagens de empresas de fundirem, possibilitando a diversificação nos negócios, reduz riscos no mercado, tornando mais diretas e aproveitáveis os investimentos.

Quando a empresa tem uma boa estrutura, mas passa por momentos difíceis financeiramente, mesmo tendo bons colaboradores, é proveitoso se unir a uma empresa com bom capital. Outra vantagem seria o fácil acesso a financiamentos.

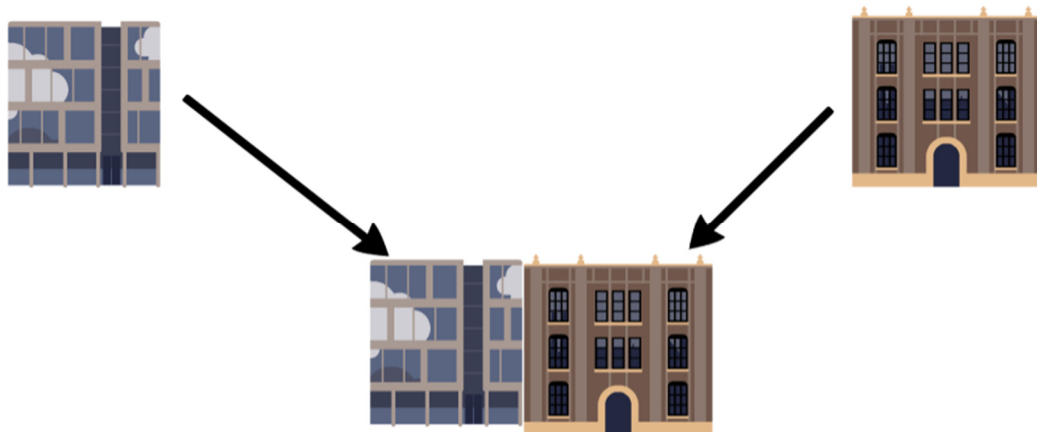
Essa estratégia pode trazer sucesso no mercado, em alguns casos se destacam dos concorrentes, trazendo a oportunidade de crescimento, dando acesso

a um leque de fornecedores, cadeia de produção, e até eliminando altos custos com suas boas estratégias.

Quando se adequar essas equipes das empresas que foi feita a fusão, é necessário um tempo para surtirem os efeitos positivos, e a estabilidade financeira, pois cada empresa tinha suas práticas distintas, e até os funcionários sua cultura corporativa.

Fusões são criadas para potencializar ambas empresas ou para evitar uma crise, em seguida é primordial que todos cálculos tributários sejam especificados e devem se enquadrar no Simples ou Lucro Presumido, sendo assim os gestores devem ter um contador de confiança deve ter acesso a todas informações para serem analisadas sobre todos os custos do processo, dando todo apoio na estruturação do novo contrato das empresas fundidas.

Figura1- Fusão



Fonte: VALORE BRAZIL, 2017

3 AQUISIÇÃO

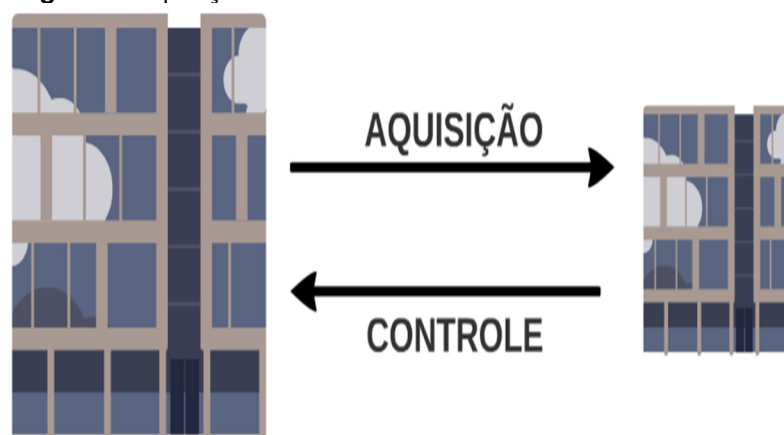
O processo de aquisição consiste na incorporação de uma empresa por outra, isto é a compra de uma empresa X pela empresa Y, podendo ser ela total ou parcial, geralmente se dá pela compra de ações no caso de empresas de capital aberto. Segundo Pereira, Ávila e Vilas Boas (2006, p.2)

[...]A aquisição determina o desaparecimento legal da empresa comprada, ou seja, não há extinção de ambas, sendo que uma pessoa jurídica permanece, e a outra, incorporada, passa a ser subordinada nos seus bens, direitos e obrigações à empresa adquirente, que poderá utilizar ou não, o nome da adquirida, que terá sua pessoa jurídica extinta.

O acordo estabelecido previamente é que dirá se a empresa incorporada deixará de existir, se a empresa adquirente preferir, a adquirida poderá manter suas atividades da mesma forma com que mantinha antes, mas sob uma nova direção.

A aquisição não necessariamente é feita por empresas do mesmo ramo de negócios. Esta é geralmente usada como estratégia da empresa adquirente para a entrada em um novo nicho de mercado em que não tenha uma atuação e desta maneira pode se impor em novos setores.

Figura 2- Aquisição



Fonte: VALORE BRASIL, 2017

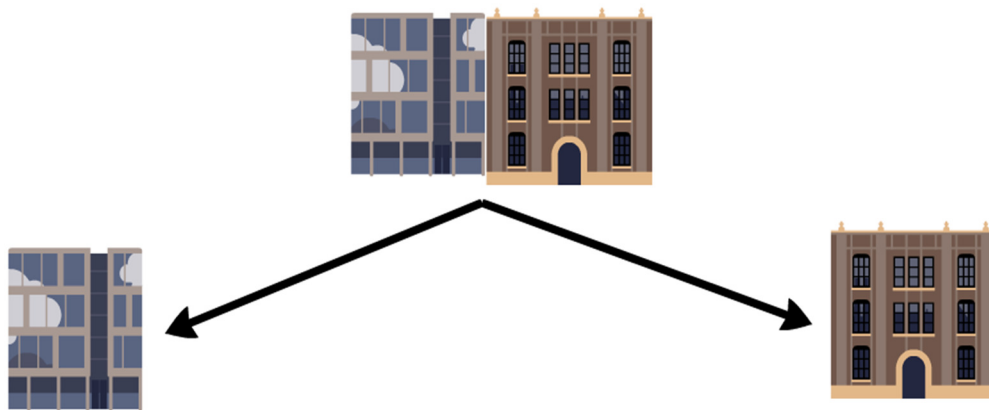
4 CISÃO

Cisão é toda operação transferida de uma sociedade para outra ou outras, somente com uma parcela, tornando assim a sociedade cindida extinguida, ou que passe a dividir seu capital (Lei das S.A. - Lei nº 6.404, de 1976, art. 229, com as alterações da Lei nº 9.457, de 1997).

“Ocorre a cisão com a transferência de parcela ou do total do patrimônio da companhia para uma ou mais sociedades já existentes ou constituídas para este fim.” (BERTODI, RIBEIRO, 2006, P.333).

A Cisão é um instrumento jurídico recomendado para sócios/acionistas que não tem mais interesse em trabalhar numa mesma empresa, ou exista uma separação de operações que determinem um foco inovador, portanto essas atividades devem ser separadas, resolvendo problemas de sucessão e conflitos entre sócios.

Figura 3 - Cisão



Fonte: Valore Brasil, 2017

4.1 Tipos de Cisão

Cisão Parcial

Nesse caso a empresa permanece funcionando normalmente mesmo sendo sua outra parte do patrimônio dividido.

Situações utilizadas:

- Numa sociedade onde um dos sócios quer se desvincular;
- Na morte de um dos sócios, e os herdeiros desse não são aceitos pelos sócios remanescentes.
- Por conveniências operacionais parte das atividades devem ser separadas.
- Conflitos e incompatibilidade das ideias sócios.
- Objetivos no planejamento fiscal.
- Venda de partes do negócio.

Exemplo:

Cisão Parcial – Empresa “A” transfere 30 % de seu patrimônio para a Empresa “B”. Empresa “A” continua a existir.

Cisão Total

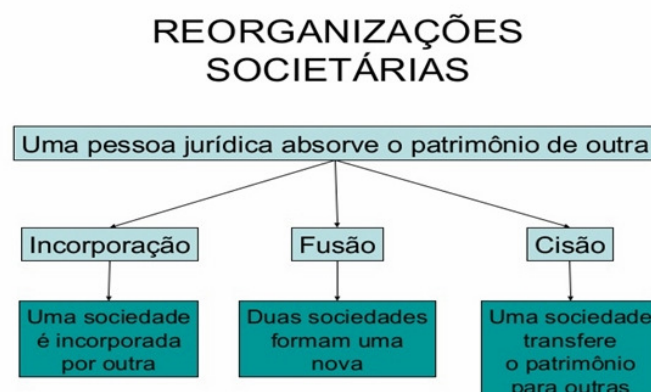
Nesse caso a empresa deixa de existir porque todo patrimônio foi dividido entre os sócios.

Na Cisão Total pode ocorrer soluções alternativas mais simples e eficazes, em situações excepcionais, não só por ser juridicamente complexa mas por ter uma medida jurídica extrema.

Exemplo:

Cisão Total – Empresa “A” transfere 30% de seu patrimônio para a Empresa “B” e 70% para a Empresa “C”. Empresa “A” deixou de existir.

Figura 4 - Reorganizações societárias



Fonte: Resumo escola.

A cisão requer algumas providências:

- Fixar uma data para proceder a cisão, fazer um balanço especial, fazer levantamento de indenizações, levantamentos de estoques, verificação de todos documentos fiscais;
- Indicação de um perito avaliador, para averiguação de bens, imóveis, máquinas e outros bens;
- Fazer justificativa e um protocolo, onde serão estabelecidas as razões da cisão concretizada.
- Convocação e outras exigências para companhias de processo de assembleias, diferente das sociedades por quotas.

Sem essas providências claramente definidas não se recomenda iniciar o processo de cisão, essas podem ser requeridas por um dos sócios, envolvendo um juiz que indica um perito avaliador e ter também advogados para ambas as partes.

Já numa empresa de cooperativas a cisão é chamada DESMEMBRAMENTO todo seu processo definido na lei cooperativista – Lei nº 5764/71, inicialmente é avaliado e deliberado por uma Assembleia Geral Extraordinária onde é feita uma assembleia para aceitar e aprovar a proposta.

5 JOINT VENTURE

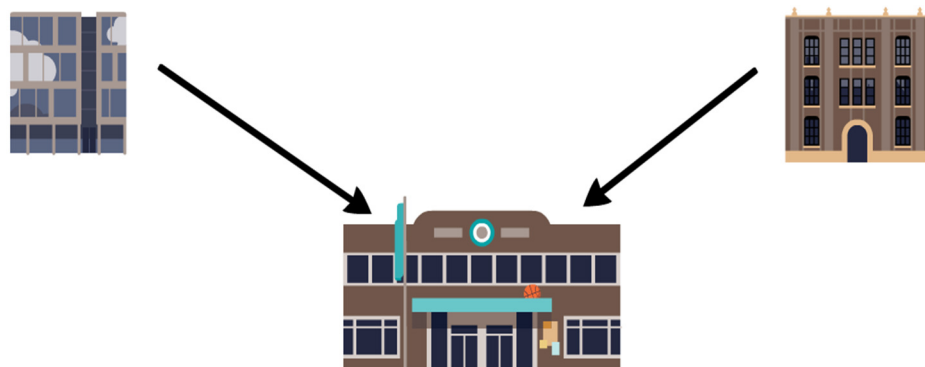
É um acordo entre duas empresas ou mais estabelecendo alianças estratégicas entre si por um objetivo comercial comum, por um tempo pré-estabelecido. Tem-se uma concordância em unir seus recursos para o desenvolvimento do projeto e dividem os resultados, sendo eles lucros ou prejuízos.

Seus recursos ofertados podem variar em financeiro, matéria-prima, tecnologia e até mesmo mão de obra, conforme os termos das joint venture.

Trata-se de um compromisso por meio do qual duas ou mais organizações passam a negociar juntas, juntando suas habilidades e competências técnicas com o intuito de inovar e produzir com eficiência e eficácia, conquistando novos mercados. Estes acordos são feitos para melhorar sua performance no setor internacional, sendo a forma mais confiável de internacionalização. Sem criar uma nova empresa, as interessadas contribuem na fabricação de novos produtos, na melhoria de produtos já existentes e na conquista de novos mercados, beneficiando todos os envolvidos no acordo estabelecido. Como os prejuízos também são divididos pelas partes, este é um modo seguro crescer uns com os outros.

Sua origem se deu através das sociedades anônimas, no ano de 1409, com a fundação da chamada “Banca i San Giorgino di Genova”, sociedade fundada nessa época de maneira pacífica.

Figura 5- Joint venture



Fonte: VALORE BRASIL, 2017

Características:

Objetivo único e comum

Sendo ele complexo ou simples, isso apenas influencia na duração da joint venture, tem como objetivo desenvolver um projeto específico que beneficie ambas as partes envolvidas no projeto.

Tempo determinado

A parceria é encerrada imediatamente e automaticamente ao concluir o objetivo do projeto.

Divisão dos resultados

Sendo eles lucros ou o desenvolvimento de uma nova tecnologia.

Lealdade entre as partes

Privacidade das informações, entre todos os elementos fundamentais para que se cumpra o objetivo comum sem prejudicar o co-venture.

Pode ser contratual

Estabelece apenas um acordo entre ambas as partes ou societária em que se forma uma nova pessoa jurídica.

5.1 Formas de joint venture

A principal característica de uma joint venture é a ideia de criar um projeto comum, podendo ser contratado de duas formas:

Joint ventures contratuais

As joint ventures contratuais são gerenciadas por um contrato de união obrigacional, com ou sem contribuição de recursos pelas partes associadas, sem a criação de uma nova empresa ou estrutura formal.

Simbolizam uma sociedade de interesse que dividem riscos, lucros e responsabilidades. Com frequência são criados vários acordos complementares – satélites - que onde constam questões sobre representatividade e licenças (marcas, patentes, fornecimentos, prestação de serviços, etc.).

Servem para qualquer setor através de seus acordos cooperativos, parceiros de compra e venda, técnicos, ou até associações de desenvolvimento de negócios e empreendimento.

Essa forma de contrato possui características próprias, como:

- Restrição do objetivo a uma determinada empresa ou projeto;
- Não constitucional e de caráter contratual;
- Formalizado através de contrato;
- Finalidade de formar a joint venture ligada ao produto ou serviço;
- Autonomia limitada ao contrato original firmado na criação da aliança estratégica;
- Obrigação de cumprimentos dos deveres fixados no contrato;
- Lealdade entre as partes;
- Gerenciamento em conjunto;
- Lucro dividido entre as partes conforme acordo original;
- Duração limitada.

Joint ventures societárias

A principal característica dessa joint venture é a ideia de criar um projeto comum, criando uma empresa, adotando uma nova e diferente personalidade jurídica.

Caso as partes sejam de nacionalidades diferentes, a administração, a tributação e os trâmites legais devem obedecer ao país sede da nova empresa.

A opção pela criação de uma 'joint venture' com uma empresa é quase sempre motivada pelo suporte institucional que esta alternativa proporciona às associações de duração relativamente longa ou longas propriamente, como também para se enquadrar nas peculiaridades do país no qual se pretende operar em uma associativa estável. (BASSO, 1998, p.19).

Além dos itens mencionados acima, há algumas características que a diferenciam da joint venture contratual:

- Há incentivo de capital
- Constituição de uma nova organização na forma da lei
- Limitada ou não a um projeto ou produto
- Solidificação do negócio a médio e longo prazo
- Perspectiva de lucro

Carvalho (2003, p.55) afirma que

As grandes redes internacionais procuram implantar os conceitos dominantes nos seus países de origem, embora seja preciso incorporar as características do comércio local. Essas empresas procuram fazer com que o consumidor valorize seu conceito. O conceito difundido pelo Carrefour (França), por exemplo, é o de melhor preço. Já o conceito do Wall Mart (Estados Unidos) é o da loja da cidade onde se encontra tudo o que se precisa.

6 VANTAGENS DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Restaurar empresas não é algo simples e pode demandar tempo, isso porque implica em diversos processos, mas com um bom planejamento isso tende a ser benéfico para todos os envolvidos:

Diversificação do mercado

Existem diversos motivos para que uma empresa passe por uma reformulação. Às vezes a empresa é impulsionada pela diversificação dos negócios, a fim de conquistar um público diferente daquele em que se está habituada a atender. O aumento do conhecimento e de determinados setores, uma estratégia bem aplicada facilita a entrada da nova empresa em outros setores do mercado, assim aumentando sua expansão e projeções futuras, alcançando um público maior e variado além de ter maior poder de negociação com seus fornecedores, consequentemente levando um melhor preço ao seu cliente final.

Credibilidade

A reestruturação leva ao público uma maior confiança, caso às empresas envolvidas no processo já tenham um bom histórico em suas segmentações de mercado, traz aos clientes uma percepção de maior qualidade aos produtos.

Aumento das Receitas

Uma das consequências mais importantes é a diminuição de concorrência, isto leva a nova empresa a ter uma maior fatia de mercado. O acesso a novos mercados pode levar a nova empresa a uma maior arrecadação já que ela poderá expandir seu catálogo de produtos, assim aumentando sua cartela de clientes, consequentemente aumentando suas vendas.

Custos reduzidos

A utilização dessas estratégias tem como objetivo de suma importância a redução de custos, isto impactará o aumento das receitas. Com o planejamento adequado a nova administração visará a redução nos processos burocráticos e

eliminação de gargalos logísticos, produtivos, administrativos e principalmente financeiros, tornando assim o processo de gestão da nova empresa mais eficiente e com menores gastos, acarretando um maior poder de negociação, isto porque somam-se às forças de negociação e a cartela de fornecedores e parceiros. O fato é que a empresa ganha mais poder de aquisição levando a compra de mais produtos e assim diminuindo o preço da matéria prima que irá consumir.

Capacidade de crescimento

Visa a colaboração das empresas para uma maior competitividade no mercado, adquirindo o conhecimento técnico podendo alcançar mais nichos de mercado. A redução de riscos de mercado é uma das vantagens, empresas de menor porte tendem a sofrer mais com as instabilidades financeiras e crises.

Mão de obra qualificada

Quando uma empresa opta por utilizar qualquer aliança estratégica, ela pode levar uma grande vantagem perante aos seus concorrentes que estão ingressando no mesmo ramo de atividade, que é a capacitação da mão de obra, enquanto as novas empresas deverão investir em seus funcionários a empresa pode contar com uma equipe já capacitada e operante.

Público alvo

Para as partes envolvidas esta é uma das grandes vantagens, pois as empresas já estão consolidadas no mercado e contam com seu público. Bastando assim a nova gestão apenas dar continuidade no trabalho de fidelização dos clientes já existentes. O fato de não ter que fazer grandes esforços para conquistar clientes leva a um lucro imediato, assim retornando para seus investidores o dinheiro investido na transação.

7 DESVANTAGENS DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Essas transações são complexas e exigem um planejamento, pois há muitos obstáculos a serem contornados. Algumas desvantagens são:

Processos e tecnologias

Quando as partes se unem se unem (ou se separam, no caso de cisão), levam consigo suas histórias que conquistaram perante o passar dos anos e seus processos individuais. Estes processos referem-se a suas políticas, diretrizes e cultura. A tecnologia pode ser outro fator de desvantagem, enquanto uma empresa pode estar buscando uma forma de automatizar seus processos produtivos para maior eficiência, mas a outra empresa pode ainda não ter adotado tais investimentos tecnológicos.

Mudança cultural

O choque cultural é um desafio difícil de ser enfrentado, isto irá atingir desde a gestão da empresa até os funcionários de menor atuação. A forma como serão resolvidos os problemas, a forma como será feita as remunerações, o gerenciamento de matérias e insumos, são fatores que terá grande impacto na produção. O novo contrato trará novos valores, missões e objetivos diferentes daqueles que os antigos funcionários estavam acostumados, dentre outros fatores há uma questão de difícil compreensão que é trabalhar com quem antes era seu concorrente e que pode demandar tempo e este tempo de assimilação da nova cultura pode ser um fator de desvantagem. No caso de cisão pode haver também a quebra de um elo muito forte, a equipe de trabalho, que pode ser desfeita nesse tipo de estratégia.

Produtividade

O processo de reestruturação empresarial pode ser algo demorado e deve ser pensado a fim de não causar a interrupção do processo produtivo. A estratégia escolhida deve ser anunciada, mas isso não deve impedir o processo produtivo. O cuidado com os funcionários e fornecedores deve ser um critério levado muito a sério,

pois a possível mudança pode desencadear uma onda de insatisfação, desconfiança e uma certa insegurança o que pode ocasionar uma queda significativa na produção, isso deve ser sanado com uma maior transparência perante as pessoas envolvidas com as empresas.

Controle de resultados

O controle de resultados pode ser algo desafiador para o novo projeto, o controle dos números deve ser preciso, sejam eles financeiros ou produtivos. Uma gestão eficiente é a única forma de garantir bons resultados, a empresa deve investir em profissionais qualificados para essa importante tarefa, a análise de riscos de mercados, métricas corriqueiras de mercado e tempo de treinamento dos funcionários devem ser feitos com o máximo de rigor, isto pode ser crucial para o sucesso da união/cisão ou para o seu fracasso.

Demissões

A gestão pode optar por demitir alguns funcionários, pois ela pode entender que é necessário renovar o quadro, e isto pode ser acarretado pela má aceitação dos funcionários envolvidos no processo de reformulação.

Aceitação confusa do mercado

A transformação de uma empresa pode implicar em uma certa rejeição ou confusão por parte do mercado e dos clientes, pois isto causa incerteza perante os fornecedores, parceiros e clientes. Isto pode levar a nova empresa há momentos de incertezas e baixas nas suas vendas e uma queda na sua clientela e na sua cadeia de abastecimento.

Limitação de poder

É necessário que haja uma cláusula no contrato que especifique quais são os reais poderes de cada gestor, de cada cargo executivo, pois a falta dessa divisão pode causar brigas desnecessárias entre as partes.

Divisão de resultados

Se uma empresa investe em capital financeiro e a outra entra com mão de obra, o cálculo de divisão de lucros pode não ficar claro para as partes envolvidas ou até mesmo uma das partes se sentir defasada, gerando conflitos entre as envolvidas.

8 ESTUDO DE CASO

8.1 ALL e Rumo (fusão)

América Latina Logística (ALL)

Companhia fundada em 1997, com o nome de Ferrovia Sul Atlântico, foi uma das três primeiras companhias a assumir serviços ferroviários no Brasil após um processo de privatização das malhas ferroviárias brasileiras. Sua malha ferroviária estendia-se pelos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

A companhia passou a usar o nome América Latina Logística (ALL) em 1998, após concessões para exploração de ferrovias nas regiões centrais e nordeste da Argentina.

A ALL adquiriu em 2001 a empresa Delara, uma empresa que trabalhava no setor logístico rodoviário, ampliando assim seu suporte logístico.

Em 2006 houve a aquisição da empresa Brasil Ferrovias, tornando-se a maior companhia de logística com estrutura ferroviária. Passou a controlar a Malha Norte, Malha Oeste, Malha Sul e Malha Paulista de concessões originárias da Rede Ferroviária Federal, Sociedade Anônima (PFFSA), controlando mais de 12000 km de malha ferroviária, dos 29 km existentes no Brasil, passou então a abranger os estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Em 2010, a ALL já detinha a maior malha ferroviária da América do Sul, com 21300 km de extensão, a companhia operava de forma integrada nos setores de ferrovias e rodovias, contando com uma frota de 1070 locomotivas, 31000 vagões, 70 Road Rainers (carretas bimodais que pode trafegar tanto sob trilhos quanto rodovias) e 1000 veículos entre próprios e agregados. Contava com 8470 colaboradores diretos, entre próprios e terceiro, e 25000 indiretos, distribuídos em 30 unidades espalhadas por seis estados do país. A companhia atuou em três segmentos de negócios no transporte ferroviários: commodities agrícolas, produtos industrializados e combustíveis.

No ano de 2011, a ALL junto com a transportadora Ouro Verde em um empreendimento conjunto na área logística rodoviária formaram a companhia Ritmo Logística.

Rumo

Criada em 2008, a Rumo Logística foi fundada pelo grupo Cosan e a Rezende Barbosa, localizada no Porto de Santos a Rumo tornou-se o braço logístico nas operações do grupo, atuava em serviços de transportes multimodais de cargas, especializada no transporte de grãos e açúcar.

ALL e Rumo (fusão)

O conselho administrativo de defesa econômica (CADE) aprovou no dia 11 de fevereiro de 2015, o processo de fusão entre as duas empresas que começou em 24 de fevereiro de 2014 onde a Cosan formalizou a proposta a ALL.

A primeira oferta data de fevereiro de 2012, as negociações foram interrompidas em agosto de 2013. No fim de 2013 Rumo e ALL entraram em batalha judicial, a Rumo questionava o não cumprimento do contrato por parte da ALL.

A fusão entre Rumo e ALL, conta com uma malha ferroviária de 12 mil quilômetros, a empresa tem capacidade de elevação de 29 milhões de toneladas por ano em seus terminais no porto de Santos-SP. Conta com 1000 locomotivas, 25 mil vagões e 11,7 mil funcionários diretos e indiretos, tornou-se a maior companhia de logística ferroviária do Brasil.

O foco inicial da nova empresa é a expansão da capacidade de operação, redução de custos e aumento na eficiência operacional.

A atuação do modelo de logística ferroviária e portuária integrada, visa o transporte de grãos (milho e soja), açúcar, cítricos, celulose, fertilizantes, manufaturados e combustíveis.

Figura 8- Logotipo Rumo ALL

Fonte: Site corporativo Rumo

8.2 Walt Disney e Fox (aquisição)

Walt Disney

Fundada em 1923, seu primeiro nome foi Disney Brothers Cartoon Studio, onde os irmãos Walt e Roy eram sócios e produziam as Comédias de Alice. Em 1926 seu nome foi alterado para The Walt Disney Studio, depois de algumas dificuldades superadas. Em 1928 com a criação do camundongo que viria a ser o mais famoso do mundo, esse se tornou mascote da Walt Disney Productions Ltda e de mais três empresas.

Em 1966, morre Walt Disney e sem liderança o grupo começa a decair. Um ano após a morte de Walt, começam os investimentos em parques para entretenimento sendo em 1971, mesmo ano da morte de Roy, é inaugurado o The Walt Disney Resort, na Flórida.

Em 1980 surge a Walt Disney Home Entertainment, lançando as primeiras fitas em VHS. Em 1983, nasce o canal Disney Channel. Em 1986 um novo nome é dado ao grupo: The Walt Disney Company. Em 1992 a empresa entra no ramo dos esportes, criando uma equipe de hóquei (Mighty Ducks of Anaheim) e em 1997 compra a equipe de beisebol (California Angels).

No ramo cinematográfico, a empresa compra a Miramax Films em 1993. Em 1996, adquire o grupo ABC.

Em 2000 o grupo se consolida na TV a cabo, sendo dona de 11 canais (ESPN, A&E, History Channel), e rádio (72 emissoras). Em 2006 compra a Pixar Animations Studio por US\$ 7bi e demonstra interesse em comprar a Marvel Entertainment.

21st Century Fox

Empresa formada a partir da cisão da News Corporation, em 2013, é uma multinacional de entretenimento e mídia. O motivo dessa cisão foram uma série de escândalos envolvendo a empresa no Reino Unido. O intuito dessa cisão era de cada empresa focar em um determinado ramo e adquirir assim excelência no ramo do entretenimento. Americana, sediada em Midtown Manhattan, em Nova York, foi anunciada como Fox Group, no entanto seu nome foi alterado para o que é conhecido hoje.

Walt Disney e Fox (aquisição)

Em dezembro de 2017, o grupo Walt Disney comprou parte da 21st Century Fox por US\$ 52,4 bilhões. A operação financeira inclui redes de entretenimento a cabo, estúdios de cinema e TV e empresas internacionais do empresário Rupert Murdoch.

Figura 9- Logotipos



Fonte: G1 Economia, 2017

Se tratando da 4^a maior operação financeira da história da mídia, essa é a maior aquisição já feita pelo grupo. Com essa transação bilionária a Disney passa a ser dona de franquias como: X-Men, Deadpool, Avatar, Titanic, Planeta dos Macacos, Era do Gelo, Os Simpsons, American Horror Story, National Geographic, Fox Sports Regional Networks, entre outros. Alguns canais como Fox News, Fox Business, FS1 e FS2 entre outros, ficaram fora da negociação. A Disney assumiu também uma dívida de mais ou menos US\$ 13,7 bilhões da Fox.

A Disney lidera a lista de maiores transações já feitas na indústria da mídia onde adquiriu a Time Warner/American Online (2000) por US\$ 112,1 bi, a Time Warner Cable/Charter Communications (2015) por US\$ 87,4 bi e a Time Warner/AT&T(2016) por US\$ 107,9 bi.

Essa aquisição (Disney-Fox) faz com que, agora todos os super-heróis da Marvel estejam juntos.

8.3 Sony Ericcson (cisão)

Sony

A Sony foi fundada através da sociedade entre Masaru Ibuka e Akio Morita, com o nome inicial de Tokyo Tsushin Kogyo K.K, em maio de 1946, contando com apenas 20 funcionários.

Seus fundadores com sua vasta inteligência e conhecimentos inovavam na engenharia lançando leitor de fita magnética, mesmo com o mercado abalado com a Segunda Guerra Mundial.

Em 1950 lançaram o Sony -Tape, primeiro cassete que fazia gravações, em seguida dando uma série de novos aparelhos eletrônicos, gravadores, walkman, aparelhos que tocava fita cassete. O nome Sony foi adotado para agradar os americanos já que eles passaram a ser comercializados nos EUA, essa palavra mostrava que o grupo era composto por pessoas jovens.

Telefonaktiebolaget Ericsson

A Ericsson é uma empresa que fabrica equipamentos de telefonia fixa e móvel, foi fundada por Lars Magnus Ericsson, em 1876, era uma simples loja de reparos em telégrafos, se tornando líder mundial no setor de telecomunicação.

Em meados de 2001 as empresas Sony Corporation e a Telefonaktiebolaget Ericsson se motivaram para uma fusão, criarem celulares, enquanto a empresa do ramo de eletroeletrônicos combina sua excelência no mercado enquanto juntamente com a outra e a sua liderança tecnológica que vinha se mantendo no ramo da telecomunicação.

Sony Ericsson (cisão)

Em 2001 foi criada uma parceria entre a Sony e a Ericsson, onde cada uma delas ficou com 50% de participação, produzindo telefones celulares, formando assim, uma joint venture chamada Sony Ericsson.

A partir deste momento elas passam a produzir seus próprios aparelhos celulares, o primeiro produto dessa joint venture foi lançado em 2002.

Sony conclui cisão com a Ericsson: nasce a Sony Mobile Communication

Com um início sem muitos lucros, a Ericsson quis desfazer a joint venture se a parceria continuasse sem bons resultados.

Mesmo assim, para buscar lucratividade ambas depositaram mais dinheiro em 2003, numa tentativa que mudasse os rumos, lançaram telefones com alta tecnologia de câmera e som digital, que produziam vídeos em alta definição, no intuito de agradar os consumidores, mas foi em vão, a sua queda vinha sendo inevitável anos após ano.

Figura 11- Sony conclui cisão com Ericsson: surge a Sony Mobile



Fonte: Google Imagens

Em 2003, numa das tentativas de recuperação de vendas no mercado a Sony Ericsson focou em tecnologia GSM para os celulares que antes produziam tecnologia CDMA, veio a recuperação tão esperada. As vendas aumentaram significativamente com o lançamento do celular T610, recuperando no segundo semestre de 2004 uma boa porcentagem no mercado, de 5.6% no primeiro semestre para 7%, e assim se mantendo por alguns anos.

Em Outubro de 2011 depois de muito se empenharem para lucratividade que já não existia mais elas chegaram a uma decisão, foi anunciado o fim dessa

parceria, dando fim a joint venture Sony Ericsson, que em seguida usaria somente o nome Sony Mobile.

A aquisição dos 50% das operações da Ericsson custaram para Sony cerca de US\$ 1,37 bilhão, tornando esse negócio lucrativo com a venda dos produtos Walkmn e o Xperia Arc, e outro que seria depois um fracasso Xperia Play. A Sony passou a adaptar outros segmentos de tecnologia como tv, computadores e videogames, aderindo a sua linha de produtos.

Com um enorme prejuízo de 73 milhões de euros por volta de 2009, as quedas nas vendas da Sony Ericsson foram se tornando mais significativas.

Passou a cortar os custos, teve sua participação reduzida, com tudo isso a Ericsson também anuncia que terá cortes devido à queda nos lucros enquanto a Sony passa pelos mesmos processos turbulentos.

Situação atual da Sony Mobile Communications

A Sony seguiu oferecendo suporte a seus clientes e garantia, se firmando no mercado.

Mas nos dias de hoje a situação não é tão favorável assim, com a linha Xperia a Sony teve redução nas vendas enquanto o Playstation superou as expectativas e suas vendas mantém a empresa ainda com uma boa fonte de renda.

8.4 Unilever e Perdigão (joint venture)

Unilever

Criada da união de duas famílias entre 1885 e 1889, a marca produzia margarina e sabão e começou a exportar seus produtos. Com o passar do tempo, a empresa foi agregando mais produtos ao seu portfólio, focando sempre nas necessidades básicas do cliente como higiene e alimentação, e assim foi se expandindo mundialmente.

Na década de 1990 passou por algumas reestruturações, tanto no âmbito administrativo como no ambiental, focando no desenvolvimento sustentável e buscando certificações para melhoria da marca no mercado. Passou então a trabalhar com a WWF (World Wide Fund of Nature - Fundo Mundial da Natureza) e

começa a eliminar a gordura trans da maioria de seus produtos alimentícios. Nesse período a marca se consolida no mercado em todos os segmentos.

Perdigão

Fundada em 1934, em Videira (SC), a empresa foi criada a partir de um pequeno armazém, e entrou no setor industrial em 1939 quando inaugurou um abatedouro de suínos. Especializada em industrializados (linguiça, salsicha, presuntos, mortadelas, entre outros) e congelados (carnes), foi a primeira empresa a lançar ações na Bolsa de Valores de Nova York. Atualmente é conhecida como BRF (BrasilFoods), a gigante do setor alimentício brasileiro.

Unilever e Perdigão (joint venture)

Um exemplo aqui no Brasil é a união da Unilever e da Perdigão com os produtos Becel e Dorian. A Unilever é proprietária das duas marcas, fornece a produção enquanto por sua vez a Perdigão distribui em pontos de venda por ela negociados assim conseguem garantir a entrada da marca em novos mercados. Assim ambas empresas contribuem para o marketing e inovação.

O acordo de partes pode ser impedido de prosseguir pelo órgão de controle chamado CADE Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Temos como exemplo quando o Itaú e a Mastercard tinham como objetivo lançar uma bandeira de cartões, esta ação foi contestada em primeira instância tendo como motivo o risco à concorrência.

8.5 Problemas surgidos ao longo do estudo

São vários os problemas encontrados quando o assunto é estratégias empresariais, sendo que os mais indicados são:

Falta de trabalhos sólidos abordando o tema no Brasil

Os estudos encontrados além de poucos, são generalizados, não dando ênfase aos países em desenvolvimento, focando somente nos países de primeiro

mundo, como também a escassez de documentação informando a formação e a consolidação de parcerias de sucesso.

Queda de resultados

A queda de resultados após a utilização da estratégia, fazendo com que os parceiros fiquem de sobreaviso se fizeram a coisa certa ou não. Vale salientar que todas as estratégias mencionadas necessitam de um enorme investimento para ser colocada em prática.

Problemas societários

É provável que haja divergência de opiniões em relação a alguns assuntos pertinentes às empresas envolvidas podendo haver conflitos entre os gestores de cada organização.

Falta de capital para atingir a demanda de mercado

Após firmar o contrato os parceiros se dão conta de que todo o investimento feito foi pouco, cobrindo apenas parte do problema.

8.6 Possíveis soluções aos problemas apresentados

Investimento em trabalhos consistentes

É necessária uma maior pesquisa sobre documentação detalhada na formação e consolidação de casos de sucesso em países emergentes.

Lançamentos de produtos em outro segmento

É preciso que as partes invistam em mercados diferentes para que seus resultados sejam satisfatórios.

Maior conhecimento sobre o parceiro de negócio

Para que a parceria dê certo é preciso que as empresas se conheçam o máximo possível e que entrem em acordo conforme os problemas forem surgindo.

Busca de investidores e empréstimos

Conforme forem surgindo as necessidades de empréstimos e investimentos as parceiras precisam correr atrás de investimentos para que os negócios não tenham queda.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da grande importância das estratégias empresariais atualmente, pouco se é estudado sobre o tema no Brasil, talvez um dos motivos seja a falta de um referencial teórico que explique a consolidação das parcerias nacionais e internacionais e que seja utilizado como base para desenvolver contratos mais sólidos e de sucesso.

As parcerias geram muitas oportunidades porém também riscos, a segurança de tal parcerias irá depender do contrato estabelecido.

Pode obter-se benefícios em termos de expansão. Para entrar em novos mercados pode-se obter associação com outras empresas, essas podendo ser nacional ou regional.

É muito comum que algumas parcerias se encerrem antes do objetivo final ser atingido devido ao desgaste e brigas entre as partes.

Investir em um projeto conjunto é um enorme desafio, que oferece alguns riscos, mas que também oferece variados benefícios para os que estão prontos para a disputa do mercado.

A colaboração das partes numa estratégia empresarial, levará a uma performance superior da parceria, caso as empresas aprendam umas com as outras, havendo assim uma transmissão de recursos dentro da aliança firmada.

Esse estudo teve como objetivo contribuir para o entendimento do processo de formação das estratégias empresariais, principalmente no âmbito nacional onde existe uma grande ocorrência de casos malsucedidos.

REFERÊNCIAS

ÂMBITO JURÍDICO. **Parcerias empresarias “joint ventures”**. Revista Âmbito Jurídico. Disponível em: <<http://www.ambito-juridico.com.br/pdfsGerados/artigos/6843.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2018.

AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA. **ALL Operações ferroviárias**. América Latina Logística. Disponível em: <https://relatoweb.com.br/all/quem_somos.php>. Acesso em: 09 out. 2018.

ANDRADE, Márcio Roberto. **Fusão de empresas: tudo o que você precisa saber**. Conta Azul Blog, 2016. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/fusao-de-empresas-tudo-que-voce-precisa-saber/>>. Acesso em: 01 out. 2018

BASSO, Maristela. **Joint Ventures- Manual prático das associações empresariais**. 280p. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1994.

BERTOLDI, Marcelo Marco e RIBEIRO, Márcia Carla Pereira. **Curso Avançado de Direito Comercial**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

CAMARGO, Renata Freitas de. **Fusões e aquisições de empresas: como ocorre o processo de Mergers and Acquisitions (M&A)**. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/fusoes-e-aquisicoes/>>. Acesso em: 27 set. 2018.

CAMARGO, Renata Freitas de. **Joint venture é uma boa estratégia para seu negócio? Veja como formar acordos comerciais estratégicos**. Treasy, Planejamento e Controladoria, 2017. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/joint-venture/>>. Acesso em: 14 maio 2018.

CARVALHO, Patrícia Luciane de. **Joint Venture- Uma visão econômica-jurídica para o desenvolvimento empresarial**. 1 ed. Juruá Editora, 2003.

COSAN. **CADE aprova por unanimidade fusão entre Rumo e ALL**. Cosan. Disponível em: <<http://cosan.com.br/pt-br/imprensa/releases/cade-aprova-por-unanimidade-fusao-entre-rumo-e-all>>. Acesso em: 09 out. 2018.

DICIONÁRIO FINANCEIRO. **Cisão**. Dicionário Financeiro. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/cisao/>>. Acesso em: 01 out. 2018.

_____. **Joint venture**. Dicionário financeiro. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/joint-venture/>>. Acesso em: 28 set. 2018.

FALCONE, Pedro Correa. **Origem e evolução histórica das Joint Venture**. JurisWay, 2013. Disponível em: <https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=12068>. Acesso em 12 set. 2018.

G1. **Disney compra parte da Fox por US\$ 52 bilhões.** G1, 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/disney-anuncia-compra-da-21st-century-fox.ghtml>>. Acesso em: 05 out. 2018.

GRUPOLASSE'S. **Entenda de uma vez como funcionam as fusões e aquisições? Entenda de uma vez por todas.** Grupolasse's. Disponível em: <<https://blog.grupolasses.com.br/como-funcionam-as-fusoes-e-aquisicoes-entenda-de-uma-vez-por-todas/>>. Acesso em 29 set. 2018.

KLEINA, Nilton. **A história da Sony:** tecnologia, cinema e muito mais. Tecmundo, 2017. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/sony/116447-historia-sony-tecnologia-cinema-video.htm>>. Acesso em: 05 out. 2018.

KLOTZLE, Marcelo C. **Alianças estratégicas:** conceito e teoria. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552002000100006>. Acesso em: 11 abr. 2018.

LIMA, Jaziel. **Fusões e aquisições, incorporação, cisão e joint venture de empresas.** Valore Brasil, 2017. Disponível em: <<https://www.valorebrasil.com.br/2017/08/09/fusoes-e-aquisicoes-de-empresas-conceitos-incorporacao-cisao-joint-venture/>>. Acesso em: 05 out 2018.

MATIAS, Alberto Borges. **Joint Venture:** vantagens e desvantagens do modelo de negócio. Inepad Consulting, 2017. Disponível em: <<https://blog.inepadconsulting.com.br/joint-venture-vantagens-e-desvantagens-do-modelo-de-negocio/>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

MESQUITA, Renato. **Entenda como funciona o processo de fusão de empresas.** Saia do Lugar, 2016. Disponível em: <<http://saiaadolugar.com.br/fusao-de-empresas/>>. Acesso em: 29 set. 2018.

MEU BIZ. **Fusões e aquisições- entenda melhor o que é.** Disponível em: <<https://meubiz.com.br/blog/fusoes-e-aquisicoes-o-que-e/>>. Acesso em 27 set. 2018.

MIRANDA, Maria Bernadete; MALUF, Clovis Antonio. **O contrato de Joint Venture como instrumento jurídico de internacionalização das empresas.** Direito Brasil publicações. Disponível em: <<http://www.direitobrasil.adv.br/artigos/jv.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2018.

MONTENEGRO, Paulo. **Sony Mobile tem queda brusca nas vendas e pode abandonar o mercado de smartphones.** Tudo Celular.com, 2018. Disponível em: <<https://www.tudocelular.com/mercado/noticias/n128497/sony-mobile-tem-queda-brusca-nas-vendas.html>>. Acesso em 05 out. 2018.

MOREIRA, Eduardo. **Sony conclui cisão com a Ericsson:** nasce a Sony Mobile Communications. Tech Tudo, 2012. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2012/02/sony-conclui-cisao-com-ericsson-nasce-sony-mobile-communications.html>>. Acesso em: 05 out. 2018.

MOTÉ, Wallace. **Sony**: conheça a história da gigante nipônica desde a sua fundação. Tudo Celular.com, 2014. Disponível em: <<https://www.tudocelular.com/sony/noticias/n44015/sony-historia.html>>. Acesso em: 05 out. 2018.

MUNHOZ, Aylza. **Seminário sobre Estratégia Empresarial**. Porto Alegre, 1993. Disponível em: <http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia_corpo_capitulos_conceitos.htm>. Acesso em: 04 set. 2018.

NASI, Antônio Carlos. **Incorporação, fusão, cisão, joint-venture**: o que é, quando fazer e quando não fazer. Nardon/ Nasi Auditores e Consultores, 2018. Disponível em: <<http://nardonnasi.com.br/incorporacao-fusao-cisao-joint-venture-o-que-e-quando-fazer-quando-nao-fazer/>>. Acesso em: 01 out. 2018.

OLIVEIRA, Wellington Amancio. **Cisão de empresas**. W. Amancio Consultoria empresarial, 2017. Disponível em: <<https://www.wamancio.com.br/cisao-de-empresas/>>. Acesso em: 01 out. 2018.

PEREIRA, R. C.; ÁVILA, F. A.; VILAS BOAS, A. A. **Integração de cultura e objetivos nos processos de fusões e aquisições**: o caso de uma empresa multinacional europeia do ramo de pneumáticos. 2006. Seropédica – RJ: UFRRJ.

R7 ENTRETENIMENTO. **Conheça a história da Disney, o maior estúdio de animação do mundo**. R7 Entretenimento, 2009. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:G97LKOUsEm8J:entretenimento.r7.com/cinema/noticias/historia-da-disney-20091210.html+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 05 out. 2018.

RESUMO ESCOLAR. **Administração: Fusão, Cisão e incorporação**. Resumo Escolar. Disponível em: <https://www.google.com.br/imgres?imgurl=https://www.resumoescolar.com.br/wp-content/images/Fus%C3%A3o-Cis%C3%A3o-e-Incorpora%C3%A7%C3%A3o.jpg&imgrefurl=https://www.resumoescolar.com.br/sociologia/administracao-fusao-cisao-e-incorporacao/&h=360&w=585&tbnid=gGxLiAj2hmBEcM:&q=empresas+de+cis%C3%A3o&tbnh=123&tbnw=200&usq=AI4_-kSZ40MzOjVt-OVqSPV-8qTb1NnQZQ&vet=12ahUKEwiywfzH9NndAhVCFpAKHXj4Dc4Q_B0wEnoECAUQCQ..i&docid=bteDoFZrcVrLRM&itg=1&sa=X&ved=2ahUKEwiywfzH9NndAhVCFpAKHXj4Dc4Q_B0wEnoECAUQCQ>. Acesso em: 05 out. 2018.

RUMO. **Perfil corporativo**. Rumo. Disponível em: <<http://ri.rumolog.com/ptb/perfil-corporativo>>. Acesso em: 09 out. 2018.

SONY ERICSSON BRASIL BLOG. **A história da Sony Ericsson**. 2009. Disponível em: <<https://sonyericssonbrasilblog.wordpress.com/2009/06/07/a-historia-da-sony-ericsson/>>. Acesso em: 05 out 2018.

VEXIA. **Fusão de empresas:** como sobreviver a um processo de M & A?. Vexia, 2017. Disponível em: <<https://vexia.com.br/pt/grc-fusao-de-empresas-como-sobreviver-um-processo-de-ma/>>. Acesso em: 27 set. 2018.

WIKIPÉDIA. **América Latina logística S.A.** Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica_Latina_Log%C3%ADstica_S.A.>. Acesso em: 09 out 2018.

_____. **Ericsson.** Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Ericsson>>. Acesso em: 05 out. 2018.

_____. **21st Century Fox.** Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/21st_Century_Fox>. Acesso em: 28 set. 2018.

_____. **Conselho Administrativo de Defesa Econômica.** Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Conselho_Administrativo_de_Defesa_Econ%C3%B4mica>. Acesso em: 01 out. 2018.