

FUSÕES E AQUISIÇÕES: EFEITOS QUE PODEM SER TRAZIDOS POR ESSA METODOLOGIA ESTRATÉGICA

Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas/ Administração

Reginaldo Adriano de Souza ¹

¹ *Mestrando em Administração, Especialista em Gestão do Agronegócio e em Formação de Professor para o Ensino Superior. Graduado em Administração. Professor da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu (FACIG).*

RESUMO

Uma das poucas certezas que existe nos dias atuais é que as mudanças têm se apresentado de modo constate e cada vez mais acirrado no meio organizacional. A nova economia mundial globalizada gera efeitos sobre as empresas e, portanto, sobre o planejamento das mesmas. Essas empresas têm buscado novas metodologias para se manterem vivas e atuantes, alguma têm passado por processos de fusão ou aquisição nessa busca pela sobrevivência. Alguns questionamentos são levantados sobre a influência dos ambientes organizacionais, tanto interno quanto externos, na administração estratégica mercadológica. A globalização, de certa forma, tem contribuído para o processo de fusões e aquisições (F&A) dentro do Brasil e ainda trabalhado o marketing internacional como estratégia de crescimento e sobrevivência das empresas. Desta forma pretende-se verificar as características dessa nova realidade apontando os aspectos motivadores e os entraves deste processo de F&A.

Palavras-chave: Globalização; fusões; aquisições; marketing.

INTRODUÇÃO

Em tempos de mudança e competitividade no mundo corporativo vários são os estudos na busca pela eficácia organizacional e pela sobrevivência da mesma, tornando-se fundamental para as organizações o entendimento do mercado bem como sua evolução.

A globalização tem influenciado diretamente a relação das organizações, sejam elas fornecedoras, parceiras ou concorrentes, o que demanda os gestores organizacionais uma visão holística da cadeia produtiva e de todos os atores interessados no processo produtivo, bem como no mercado.

Gracioso (2007) enfatiza a necessidade de uma estratégia mercadológica para as organizações obterem um melhor posicionamento no mercado, isso propiciará uma manutenção e até mesmo um crescimento

no *marketing share* da empresa. Kotler (1998) ressalta também a necessidade de conhecimento do ambiente externo de marketing como forma de se obter uma vantagem competitiva e assim perenizar a ação organizacional no mercado em que ela atua.

Na busca da sobrevivência neste mercado competitivo surgiu nos últimos anos, com mais frequência, o número de empresas que passaram pelo processo de fusões ou foram adquiridas por empresas multinacionais, ou até mesmo nacionais de maior porte (AVELAR; ARAÚJO, 2009; CAIXETA, 2010). Essas mudanças, provavelmente, tem interferido no mercado e conseqüentemente o consumidor tem sofrido com o reflexo dessas estratégias de F&A.

O que se espera com este artigo não é esgotar o assunto de Fusões e

Aquisições, pois o mesmo é amplo e cheio de aspectos específicos em cada processo, pois envolve fatores culturais que são únicos e interferem de forma diferente de conformidade com as empresas adquirentes, adquiridas e ainda pelo processo gerencial. O que se pretendeu foi levar a uma maior discussão sobre esse assunto que tem sido veiculado freqüentemente nas mídias de comunicação como um método cada vez mais utilizado e ainda pouco debatido no meio acadêmico.

O assunto é tão complexo que os autores não chegam a um consenso se fusão e aquisição pode ser considerado a mesma coisa, legalmente percebe-se que existe diferença, no entanto segundo alguns autores estudados como Caixeta (2010) e Harrisson (2005) na prática mercadológica os termos acabam sendo tratados como um só (F&A). Sendo assim procurar-se-á apresentar a seguir o conceito de Fusões e Aquisições evidenciando os efeitos que podem ser trazidos por essa metodologia estratégica.

1 CONCEITUANDO MERCADO E GLOBALIZAÇÃO:

Para um maior aprofundamento dos termos F&A se faz necessário entender o contexto onde surge a necessidade de organizações se unirem ou adquirir novas empresas, e para isso deve haver uma compreensão do que é mercado e a definição de globalização.

Ferrel e Hartline (2005) conceituam o mercado como um conjunto de atores que compram produtos dos vendedores, de um lado os vendedores ávidos por satisfazer as necessidades dos consumidores através de um produto ou serviço e por outro lado os compradores que estão dispostos a efetuar um pagamento pela satisfação de suas necessidades.

Kolter e Armstrong (2008) corroboram com o conceito anterior ressaltando ainda que as organizações devem administrar os esforços de marketing com eficácia, mensurando a demanda para que sua oferta possa ser efetuada nos melhores índices possíveis atingindo o mercado consumidor.

Michael Porter apresenta cinco forças que em sua concepção interfere diretamente na competitividade de um setor: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos consumidores, novas entrantes no mercado, bens ou produtos substitutivos e ainda a rivalidade presente no setor (BETHLEN, 1998). O autor afirma que o bom posicionamento das organizações frente ao seu mercado pode ser determinado pela análise dessas forças e que estes fatores influirão na estratégia competitiva da empresa. Michael Porter apresenta ênfase especial ao caráter de concorrência uma vez que duas forças são intimamente ligadas a essa especificidade: novos entrantes e rivalidade existente. Sendo assim a concorrência pela manutenção da existência organizacional tem sido acirrada atualmente e os gestores necessitam estar atentos ao ambiente em que está inserida a empresa.

No entanto, o mundo tem passado por mudanças significativas nas décadas iniciais deste novo milênio e, portanto há de se considerar a nova realidade das organizações no mundo tido como globalizado. Lacombe (2009, p. 291) conceitua globalização como uma "integração crescente de todos os mercados [...] bem como dos meios de comunicação e transportes de todos os países no planeta. A globalização tende a exigir maior preparo cultural e profissional de todos os que participam do mercado de trabalho". O autor salienta ainda que a sociedade sofre cada vez mais influência de todos os países, principalmente nas esferas política e econômica.

Essa globalização foi impulsionada, segundo Héau (2001) pela facilidade de comunicação, mercado financeiro global, maior semelhança das necessidades dos clientes, abertura econômica dos países. O autor sugere ainda que as empresas que desejam se expandir nesse mercado globalizado

poderá realizá-la por meio das aquisições e fusões.

Segundo Lacombe (2009) existem quatro tipos de globalização: da demanda, da oferta, da competição e da estratégia. A competição e a estratégia buscam a maximização dos lucros pensando em termos globais e não mais de países de forma individual, proporcionando maior vantagem competitiva para gerar maior ganho organizacional. Ainda segundo o autor "a globalização da oferta é facilitada pela concentração dos negócios, por meio de fusões, aquisições e alianças estratégicas." (LACOMBE, 2009, p. 292). Na realidade as empresas é que concorrem e não os países, desta forma a globalização trás para perto os concorrentes doravante distantes e acirra a competição na indústria e comércio. O autor cita ainda algumas vantagens e riscos da globalização apresentadas aqui em forma de Quadro I:

Quadro 1: Vantagens e riscos da globalização

Vantagens	Riscos
Livre comércio de mercadorias.	Especulações em escala devido ao fluxo de recursos financeiros.
Livre fluxo de recursos financeiros.	Diminuição da soberania dos países.
Aumento no fluxo de informações.	Geração de uma padronização e conseqüentemente empobrecimento cultural.

Fonte: Adaptado Lacombe (2009)

A globalização interferiu na economia global levando o Brasil a uma abertura econômica no final da década de 80 obtendo um novo posicionamento frente ao mercado internacional e já na década de 90 se intensifica o movimento de fusão no país. Entre 1990 e 1999 foram 2.783 transações (entre fusões e

aquisições no Brasil (ROSSETTI, 2001). Assim, independentemente dos riscos e vantagens, a globalização é uma realidade no mercado atual e as organizações precisam se adaptar a essa realidade. Como exposto acima as fusões e aquisições têm sido utilizadas pelas empresas no intuito de se manterem no mercado e aumentar sua participação no mesmo.

2 CONCEITOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES:

O aumento das estratégias de crescimento através de fusões e aquisições por parte das organizações, como citado anteriormente, aumentou no mundo corporativo, contudo existe diferença entre os termos: fusão e aquisição, faz-se, portanto, necessária a diferenciação entre eles.

Rossetti (2001, p.72), de forma clara e objetiva classifica fusão como "união de duas ou mais companhias que formam uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior ou mais próspera", enquanto que a aquisição é "a compra de controle acionário de uma empresa por outra".

Dodd⁶ (1980) *apud* Caixeta (2010) elucida que na fusão as partes envolta no processo apresentam um porte semelhante e existe uma permuta simples de ações, dando origem a uma nova organização. Caixeta (2010) afirma ainda que na aquisição ocorra a compra de uma firma por outra e apenas uma delas manterá a identidade

Tanure e Cançado (2005) acreditam que após a concretização do processo de fusões, na prática o que se revela como uma aquisição.

⁶ DODD, P. Merger proposal, management discretion and stockholder wealth. **Journal of Financial Economics**, Amsterdam: North Holland, v. 8, n. 2, p. 105-137, Jun. 1980.

Com a fusão, as entidades que eram anteriormente independentes desaparecem legalmente; assim esse processo envolve a combinação completa de, no mínimo, duas empresas para formar uma terceira com identidade própria. Dado que, na prática, a ocorrência de fusões, no sentido estrito da teoria, é baixa, a expressão F&A acaba por significar basicamente aquisições. (TANURE e CANÇADO, 2005, p. 12).

Caixeta (2010) acredita que a fusão acaba se tornando uma forma de aquisição embora que juridicamente sejam tratadas de forma diferente. O autor faz ainda menção às palavras de Harrison⁷ (2005) que defende a aquisição é uma das formas mais comuns de aquisição.

2.1.1 FATORES QUE LEVAM AS ORGANIZAÇÕES AO PROCESSO DE F&A:

A globalização contribuiu para o processo de F&A, mas não é o único fator que corrobora com esta realidade, existem outras razões que têm levado as organizações a se fundirem. Entre essas razões, segundo Patrocínio; Kayo; Kimura (2007), ressalta-se: a instabilidade de vendas e portanto da lucratividade organizacional, alteração na competitividade, o crescimento das incertezas.

Busnello e Storti (2010) asseveram que F&A apresentam objetivos de aumento de participação no mercado, segundo eles:

Independente do setor de atuação, o pensamento é sempre superar o concorrente para, então, conquistar uma maior “fatia” do mercado e mais consumidores ou clientes. Obter a liderança, superar as vendas e ser lembrada pelos clientes em primeiro lugar, são os principais objetivos da fusão; em uma economia capitalista, em

que obter lucros além de se sustentar pagando impostos e salários é cada vez mais difícil, alguns grupos optam por juntar forças. (BUSNELLO e STORTI, 2010, p. 51).

Avelar e Araujo (2009) também apresentam alguns motivos que podem levar as organizações a se unirem ou adquirirem umas as outras:

- (i) a possibilidade das empresas construírem uma rápida presença local, diminuindo as barreiras de entrada, os custos e tempo de implantação de uma nova unidade de negócio;
- (ii) ganhar poder de mercado;
- (iii) alavancar novos ativos;
- (iv) explorar conhecimentos mercadológicos e tecnológicos e sobretudo, embora possam ser diversas as razões estratégicas que levam ao processo de decisão de uma aquisição, a lógica determinante é a criação de valor (HASPELAGH; JEMISON⁸ APUD AVELAR; ARAUJO, p.1)

A competitividade aumentou em níveis consideráveis nos últimos anos com o advento da globalização, isso obriga as organizações a buscarem novas tecnologias, encontrar novas frentes de comercialização, elevar a escala produtiva. Esse novo posicionamento é um desafio extremamente grande para uma única organização, para LACOMBE (2009) a solução encontrada pelas empresas é a compra de competidores ou ainda o processo de fusão.

Caixeta (2010) busca a origem das aquisições e afirma o seguinte:

⁷ HARRISON, Jeffrey S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

⁸ HASPELAGH, P. C.; JEMISON, D. B. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press, 1991.

[...] diversos fatores envolvidos como a globalização, o modelo de produção e finanças, fenômeno esse estimulado pela extraordinária e crescente liquidez internacional associada à criação e à rápida disseminação de novos instrumentos financeiros, destacando-se a expansão do progresso técnico em atividades industriais e de serviços e as novas tecnologias de transmissão de informações. (BOELLI⁹ *apud* CAIXETA, 2010, p.2)

Desta forma Caixeta (2010) sintetiza bem os motivos que levam as organizações a ingressarem no processo de Fusões e Aquisições ao afirmar que no cenário competitivo ao extremo as empresas buscam por vantagens competitivas no mercado que lhes tragam uma maior lucratividade.

Rossetti (2001, p. 81), apresenta três propósitos predominantes nas fusões e aquisições: "ganhos de *market share*; maior amplitude geográfica de atuação; crescimento, buscando-se ampliação de escalas operacionais". Segundo o autor esses três fatores são intimamente ligados ao crescimento e além deles o mercado de fusão e aquisição também se alimentou por objetivos de competitividade para fortalecer as empresas que competem na concorrência interna e até mesmo global.

Rossetti (2001, p. 83), distribui os objetivos predominantes das F&A em porcentagens da seguinte forma:

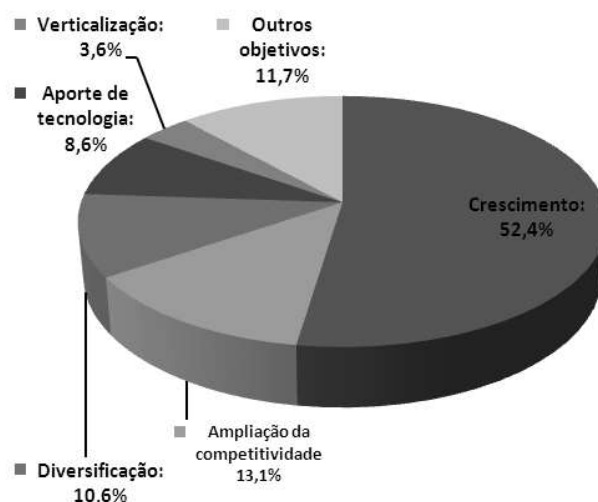


Figura 1: Objetivos das fusões e aquisições.
Fonte: Adaptado Rossetti (2001).

Acredita-se, portando que as organizações estão mais preocupadas com os aspectos ligados às questões financeiras no processo de F&A. Tanure e Cançado (2005) em seus estudos apresentam algumas organizações que passaram pelo processo de aquisição, evidenciando o motivo que motivou tanto adquirentes quanto adquiridas a ingressarem neste processo (Quadro 2):

Caso	Motivo da adquirente	Motivo da adquirida
ABN AMRO/Banco Real	Penetração no varejo, mercado brasileiro	Questão sucessória, incerteza quanto ao posicionamento no mercado globalizado, ameaça de mudança na legislação.
Banco Itaú/Banco Francês e Brasileiro	Aquisição de <i>know-how</i> , competência diferenciada	Problemas financeiros – venda de instituições na AL
Banco Itaú/Banco do Estado de Minas Gerais,	Expansão e consolidação geográfica	Privatização

⁹ BONELLI, Regis. **Fusões e Aquisições no Mercosul**. Rio de Janeiro. Relatório de Pesquisas IPEA: 2000.

Bemge		
Grupo Belgo-Mineira/Mendes Júnior Siderurgia S.A.	Consolidação de posição de mercado no setor	Situação financeira precária dívidas –
Carlson Wagonlit Travel (CWT)/Agetur	Crescimento, expansão geográfica	Situação financeira precária
Rhodia Silica Systems Brasil/Venesil	Expansão de mercado na América Latina (AL)	Sobrevivência no mercado globalizado, desvalorização da empresa.
Thyssen/Sûr	Expansão no Brasil e na AL	Sobrevivência no mercado globalizado

Fonte: Adaptado Tanure e Cançado (2005)

É evidente que o processo de F&A tem vários objetivos para os atores envolvidos no processo, quando se lê sobre fusões e aquisições pode-se ter a idéia de que só tem benefícios e o processo é sempre vitorioso, no entanto não é tão fácil assim essa metodologia. Existem dificuldades a serem transpassadas que serão discutidas a seguir.

2.1.2 ENTRAVES DO PROCESSO DE FUSÃO E AQUISIÇÃO:

Dificuldades podem surgir no processo de F&A, o que pode comprometer a estratégia ou trazer maiores desafios para os gestores envolvidos no momento da unificação das organizações. Lacombe (2009) ressalta as diferenças culturais como sendo uma das etapas mais complexas a serem trabalhadas, pois uma inevitável dispensa de funcionário poderá ocorrer inclusive com colaboradores da alta gerência. Pode-se, portanto, trazer algumas barreiras no processo de junção por parte dos colaboradores.

Rossetti (2001) assinala algumas dificuldades que essas organizações possivelmente irão enfrentar no processo em questão:

- Barreiras institucionais-legais;
- As informações sobre as empresas serem confiáveis;

- As empresas envolvidas no processo não serem corretamente analisadas;
- Falta de figuras externas do processo para conduzi-lo;
- Escolha da melhor alternativa;
- Não ser definida uma estratégia de forma antecipada;
- As identidades das organizações serem incompatíveis;
- Resistências do mercado;
- Estratégias incompatíveis
- Preços super-avaliados.

Segundo os estudos de Rossetti(2001, p. 83) as dificuldades mais citadas são:

as barreiras institucionais-legais, entre elas, restrições impostas por órgãos de defesa da concorrência, como o Cade, ou lutas na justiça patrocinadas por partidos políticos e por sindicatos de trabalhadores, com visão estratégicas ou interesses contrariados, e a falta de informação, de orientações ou de condutores confiáveis [...]. (ROSSETTI, 2001, p. 83).

As barreiras legais podem surgir na intervenção do governo na busca do equilíbrio nas forças que regem o mercado, buscando assim evitar a criação de um monopólio (onde apenas uma empresa dominaria o mercado em questões de preços e qualidade, obtendo todo o poder em suas mãos) ou de um oligopólio (onde um pequeno grupo de empresas têm o domínio do mercado e podem compor um cartel) prejudicando assim a negociação de forma igualitária entre empresa fornecedora e cliente (KOTLER, 1998).

Barros e Rodrigues (2001) pontuam três problemas como sendo os mais comuns no processo pós-

fusão/aquisição: avaliação incorreta do negócio, expectativa de mercado não atendida e questões de cunho cultural.

Grande parte das organizações brasileiras são de cunho familiar e os proprietários apresentam dificuldades em aderir ao processo por questões emocionais e podem impedir que a F&A ocorra no melhor momento, ou seja, no momento que a empresa apresenta um maior valor em seus ativos. (TANURE e CANÇADO, 2005). Os autores citam o case dos Elevadores Sûr, onde as avaliações extrapolaram as questões financeiras, o proprietário considerou também aspectos culturais e o fato da possível adquirente ter sido sua concorrente durante vários anos. Com isso resolveu não aceitar a oferta mais atrativa financeiramente e postergou o processo de F&A.

Sayão; Tanure e Duarte (2006) defendem a ideia de que a tarefa mais complexa seja a de integração das empresas diante da resistência das pessoas que são avessas às mudanças pelo medo e insegurança do novo. Eles defendem que deve ser feito um trabalho de preparação e acompanhamento rigoroso e permanente.

Barros et al¹⁰ *apud* Caixeta (2010, p. 8) também consideram que as principais razões para o insucesso das F&A estão intimamente relacionadas "à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de duas culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e ao clima tenso na empresa adquirida".

Caixeta (2010) apresenta alguns problemas ocorridos no processo de fusão que podem gerar o fracasso da operação, são eles: falta de planejamento, dificuldade de integração, endividamento, falta de sinergia, diversidade excessiva, administradores concentrados apenas nas aquisições e perdendo o foco estratégico, e o fato do crescimento empresarial dificultar a administração.

Tanure e Cançado (2005) simplificam o processo de F&A em quatro momentos básicos: a motivação da compra; avaliação da viabilidade da aquisição (*Due Diligence*), negociação e a integração. Cada uma das etapas, se não bem executadas, podem levar ao fracasso no processo, é válido ressaltar que um planejamento estratégico bem formulado e executado facilitará o processo, infelizmente os autores apresentam que no Brasil existe falhas nesse processo, uma vez que as organizações não têm efetuado de forma metodológica cada etapa do processo:

[...] é possível afirmar que no Brasil quase metade das operações não inclui a *due diligence*, a etapa de negociação é de 3 a 12 meses, a etapa de integração é de cerca de dois anos, e quase metade da amostra não realiza o planejamento. Assim, pode-se considerar que, em termos teóricos, atribui-se importância à *due diligence*, à negociação e ao planejamento da integração cultural, mas na prática essas fases não são muito sistematizadas. (TANURE; CANÇADO, 2005, p. 19)

A integração cultural dos atores envolvidos possivelmente é a grande barreira a ser superada, mesclar a cultura da adquirente com a da adquirida. Ainda segundo Tanure e Cançado (2005, p. 21), "[...]principalmente a negociação e a integração, são permeadas pelos traços de afetividade e personalização, característicos da cultura do país, em contraposição à racionalidade preconizada." Por este fato atenção especial deve ser reiterada aos aspectos culturais das empresas envolvidas no processo de F&A.

¹⁰ BARROS *et al.* *Gestão nos processos de fusões e aquisições*. In: BARROS, Betania Tanure. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela sobrevivência e até mesmo a expansão dos negócios são alguns fatores predominantes que levam as organizações a efetuarem o processo de F&A. A globalização surge como um dos principais impulsionadores e gerado um aumento deste tipo de negócio no início de século XXI. Sendo assim as estratégias mercadológicas têm sido utilizadas para a busca dos objetivos organizacionais, dentre os quais se destaca a manutenção da instituição no mercado.

Desta forma a internacionalização do mercado, bem como o aspecto global têm sido debatido por autores como Bethlen (1998); Kotler (1998) e Gracioso (2007) que sugerem o desenvolvimento do marketing internacional através do processo de fusões. Com a abertura econômica o número de fusões e aquisições cresceram, portanto faz-se necessário discutir cada vez mais os conceitos e métodos utilizados para uma maior agregação de valor no conhecimento do assunto em questão.

As motivações para esse negócio são diversas, se destacam, no entanto, os fatores de crescimento e aumento de poder competitivo no mercado como os principais objetivos de se unir a outra organização. É a busca pela manutenção da sobrevivência e por uma maior força de competição com os rivais presentes na estrutura de mercado.

Contudo, conforme destacado anteriormente, existe uma grande dificuldade na prática do processo de F&A, pois envolve mais de uma organização. Sendo assim, cada uma apresenta um fator cultural diferenciado e há de se estabelecer um plano estratégico para minimizar essas dificuldades de unificação das organizações.

Face às dificuldades citadas o que se sugere é analisar se realmente existe um objetivo alcançável com esse método, avaliar corretamente a viabilidade deste processo pela *Due Diligence*, trabalhar essa integração de forma que os atores envolvidos no processo não apresentem tantas barreiras na integração. Cada caso de F&A é único, por envolverem organizações que apresentam características próprias, desta forma cabe aos gestores

analisarem os aspectos que permeiam essas empresas em possível processo de F&A, verificando as vantagens bem como as dificuldades e tomarem a melhor decisão para as instituições.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVELAR, A. F.; ARAUJO, A. R. Transferência de Conhecimento e Criação de Valor em Fusões e Aquisições (F&A) Internacionais. Estudo do caso AKWAN-GOOGLE. **XXXIII Encontro da ANPAD**, São Paulo, set. 2009.

BARROS, B. T.; RIBEIRO, A. H. P. Parcerias e Alianças Estratégicas. In: BARROS, B. T. **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 4, p. 89-102.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BUSNELLO, D.; STORTI, A. T. Estratégias de alianças utilizadas pelas empresas do norte do estado do Rio Grande do Sul. **Perspectiva**, Erechim. v.34, n.126, jun./2010, p. 47-54.

CAIXETA, R. P. O processo de Fusão e Aquisição (F&A): um estudo de caso em uma Micro e Pequena Empresa (MPE). **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Santa Catarina, maio 2010.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

GRACIOSO, F. **Marketing Estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HÉAU, D. Mania de Fusões. In: BARROS, B. T. **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 2, p. 53-65.

KOTLER, P. **Administração de**

Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.

ROSSETTI, J. P. Fusões e Aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. **Fusões, Aquisições e Parcerias.** São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 3, p. 67-87.

SAYÃO, A. C. M.; TANURE, B.; DUARTE, R. G. Mudanças na Cultura Pós-Aquisição: o Caso da Empresa Alfa. **30º Encontro da Anpad**, Bahia, set. 2006.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **RAE**, Rio de Janeiro: FGV, v. 45, n.2, abr./jun.2005, p. 10-22.