

## **ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA CAPACIDADE DINÂMICA BASEADA NO PROCESSO DE FUSÃO: CASO DA EMPRESA BRF**

**JOSENILDE MARIO JANGUIA**

Puc PR

josenildemario@yahoo.com.br

**VINICIUS ALVES DA SILVA**

Puc PR

vinicius.alves@grupomarista.org.br

**HEITOR TAKASHI KATO**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

heitor.kato@pucpr.br

**WESLEY VIEIRA DA SILVA**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

wesley.vieira@pucpr.br

Vão os agradecimentos a todos que contribuíram direta e indiretamente para que a pesquisa fosse efetivada. Os nossos especiais agradecimentos pelo tempo despendido na entrevista para coleta de dados primários.

## ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

### ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA CAPACIDADE DINÂMICA BASEADA NO PROCESSO DE FUSÃO: CASO DA EMPRESA BRF

#### **Resumo**

Os micros fundamentos de vantagens competitivas especificamente capacidades dinâmicas tem sido foco na literatura da administração estratégica, porém a falta de estudos empíricos dos *frameworks* propostos nas pesquisas teóricas dessa vertente remete-nos a presente pesquisa que visa analisar os seus antecedentes, processos e consequentes, por meio de um estudo aprofundado do caso da fusão das empresas Perdigão e Sadia que originou a BRF (Brasil Foods). Mediante análise de conteúdo de artigos acadêmicos, dissertações, relatórios entre outras fontes, no *software* atlas TI, concluiu-se que a empresa em estudo atingiu desempenho superior com posição de líder de mercado no Brasil e na America Latina como resultado da boa combinação ou sincronia entre os antecedentes internos e externos a organização tais como necessidade de alavancagem, turbulências institucionais, tecnológicas e de mercado, e capacidades dinâmicas do processo de fusão que inclui acumulação, integração, utilização e reconfiguração de conhecimentos.

**Palavras Chaves:** Antecedentes. Consequentes. Capacidades Dinâmicas.

#### **Abstract**

The micro foundations of competitive advantages specifically dynamic capabilities has been the focus in the literature of strategic management, but the lack of empirical studies of the proposed frameworks in the theoretical research of this aspect, leads us to this research that aims to analyze their antecedents, processes and consequential, thorough a case study of the merger of Perdigão and Sadia companies, that resulted the BRF(Brasil Foods). Through content analysis of academic articles, essays, reports and other sources, in the Atlas IT software, it was concluded that the company studied achieved superior performance, with market leading position in Brazil and Latin America, as a result of good combination or synchronization between the internal and external organization antecedents, such as the need for leverage, institutional, technological and market turbulence, which led to dynamic capabilities of the merger that comprise accumulation, integration, use and reconfiguration of knowledge.

**Key Words:** Antecedent. Consequent. Dynamic Capability.

## **1.INTRODUÇÃO**

No desenvolvimento da administração estratégica, a literatura tem mudado da perspectiva macro -a nível da indústria, para micro fundamentos -a nível da firma, para explicar as fontes de vantagens competitivas das empresas. Na abordagem micro, se enquadram as capacidades dinâmicas que segundo Pei [s.d] são processos baseados na visão a) empreendedora, b) na configuração e c) na aprendizagem organizacional que facilita as empresas na capacidade de resposta e adaptação no ambiente em mudança. Porém, continua a existir a falta de estudos empíricos que focalizam nesta última vertente e que relacionam tanto antecedentes e consequentes das capacidades dinâmicas.

Para satisfazer esta lacuna, o presente estudo de caso procurou relacionar às capacidades dinâmicas baseadas no processo de fusão, os antecedentes e consequentes, da empresa Brasil Food. De acordo com a PWC (2014) apesar do aumento das transações em 15% acima do ano passado, a fusão no Brasil tem sido uma das modalidades menos transacionadas representando 3,3% do total no período de Janeiro a Outubro 2014, esta baixa poderá estar associada a baixos desempenhos, visto que as fusões visam criar sinergias para obter melhor desempenho, mas nem todas as empresas tem êxito com esta estratégia, Rumelt, (1995) coloca que muitas empresas que enfrentam um ambiente descontínuo e não são capazes de superar sua própria inércia organizacional falham porque não mudaram internamente.

Entender os processos de fusão como capacidade dinâmica, seus antecedentes e relacionar com o desempenho torna-se pertinente dado que o ambiente muda a curto, ou longo prazo, e as capacidades dinâmicas estão incorporadas nos processos que reconfiguram recursos de aprendizagem, articulando e codificando conhecimentos novos, conjugando com conhecimentos anteriores, e a fusão é um processo que abarca estes aspetos, e não é uma tarefa fácil, assim sendo coloca-se a seguinte questão: quais são os antecedentes e consequentes das capacidades dinâmicas do processo de fusão?

Deste modo é apresentado na sequência o embasamento teórico referente a capacidades dinâmicas, e desempenho, a metodologia qualitativa baseada em análise de conteúdo, os resultados e as conclusões.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Capacidades dinâmicas**

#### **2.1.1. Conceitos**

Makadok (2001) sugere que capacidades são tipos de recurso específicos incorporados na organização, que servem para melhorar a produtividade de outros recursos da empresa, por meio de suas interações complexas, são intransferíveis e baseados em tangíveis, e intangíveis incluindo informações, e desenvolvem-se ao longo do tempo. Deste modo, Teece, Pisano e Shuen (1997) colocam que capacidade dinâmica é a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes em mudanças.

Entre tanto, Danneels (2002) sugere que renovação ou reconfiguração da empresa pode ser feita mediante três tipos de competências associadas a inovação de produto a saber: a) competências de primeira ordem - cliente ou marketing (que são recursos relacionados com o mercado, tais como o conhecimento das necessidades clientes, procedimentos de compra) e competências tecnológicas ou de P&D que inclui instalações e equipamento de produção, conhecimento de engenharia e produção, b) competências integradoras - a capacidade de integrar suas várias competências e desenvolver novas competências, e c) competências de segunda ordem - a capacidade para construir novas competências de primeira ordem.

Teece (2007) assim, redefine capacidades dinâmicas como capacidades difíceis de replicar envolvendo o senso de aproveitar oportunidades tecnológicas, e adaptação à mudança do cliente, de modo a manter a competitividade mediante a reconfiguração da empresa, ativos intangíveis e tangíveis. Por tanto a capacidade dinâmica segundo Barreto (2010) é o potencial da empresa de resolver os problemas de forma sistemática, formada por seu senso de propensão para as oportunidades e ameaças, tomada de decisões oportunas, orientação para o mercado, e mudança de sua base de recursos. Permitindo deste modo Zaid (2011) a criação de riqueza para as empresas que operam em ambientes de rápida mudança tecnológica, com o objetivo de sustentar a vantagem competitiva, alterando a base de recursos. Capacidades dinâmicas é Wang e Ahmed (2007) uma orientação comportamental de uma empresa que constantemente integra, reconfigura, renova e recria seus recursos e capacidades, atualizando e reconstruindo suas capacidades centrais em resposta à mudança do ambiente para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. São também consideradas como Eisenhardt e Martin (2000) processos da empresa de integrar, reconfigurar, e liberar recursos para igualar ou criar mudança de mercado, ou rotinas organizacionais estratégicas pelas quais empresas alcançam novas configurações de recursos. São Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) habilidades para reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa na forma considerada adequada pelo seu principal decisor. Os conceitos de capacidades dinâmicas são sumarizados no quadro 1, pelos elementos principais que os distinguem incluindo, competências, recursos, inovação, oportunidades, rotinas, e processos, todavia, convergem no foco que prima pela adaptação ao ambiente.

Quadro 1: Elementos de capacidades dinâmicas

<b>Autor</b>	<b>Elementos principais</b>	<b>Foco</b>
Tecee, Pisano e Shuen (1997)	Competências	Reconfiguração
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos e rotinas	Reconfiguração
Danneels (2002)	Competências de inovação	Renovação
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	Habilidade, recursos e rotinas	Adequação
Tecee (2007)	Competências de captação oportunidades	Mudança
Wang e Hamed (2007)	Atualização, reconfiguração e integração de recursos e capacidade	Ambiente
Barreto (2010)	Propensão para as oportunidades e ameaças	Adaptação
Zaid (2011)	Recursos e tecnologia	Alteração
Pei [s.d]	Processo de aprendizagem, configuração empresarial	Ambiente

Fonte: elaborado pelos autores, 2014

Sintetizando, os conceitos Pei [s.d] advoga que capacidades dinâmicas referem-se a capacidade de uma empresa de alcançar vantagem competitiva sustentável em constante mudança de ambiente de negócios, via processo baseado em: a) aprendizagem -pela aquisição, a articulação, interpretação, codificação, e aplicação do conhecimento; b) configuração -integração, reconfiguração, a construção de novas capacidades, e aproveitando os recursos existentes; c) empresarial -sentir e aproveitar as oportunidades.

Schreyogg Sliesch-Eberl (2007) sugere assim a tendência de um consenso de que a capacidade dinâmica não representa recursos únicos, como ativos financeiros, tecnologia, ou mão de obra, mas sim um distintivo e forma superior de processos complexos de alocação de recursos, em toda a organização, tais como desenvolvimento de produtos, relacionamento com o cliente, ou gestão da cadeia de suprimentos, implica também a habilidade de resolver problemas complexos emergentes combinando o cognitivo e as práticas habituais.

### 2.1.2. Capacidade dinâmica baseada no processo de fusão

Kim et al (2011) sugere que capacidades dinâmicas orientados para os processos são definidos como a capacidade da empresa de mudar (melhorar, adaptar ou reconfigurar) um processo de negócio melhor do que a concorrência em termos de integração de atividades, reduzindo custos e aproveitando *business intelligence* / aprendizagem.

E de acordo com Ambrosini, Bowman, e Collier, (2009) três níveis de capacidades dinâmicas relacionados com as percepções internas e externas dos gestores em relação à necessidade de mudanças contínuas ou periódicas podem ser considerados:

- **capacidades dinâmicas incrementais** - simples interativa, repetitiva, e incorporado na empresa, relacionadas com a melhoria contínua da empresa, em ambientes estáveis, de modo a manter o valor da base de recursos.
- **capacidades dinâmicas renovadas** - atualiza, adapta, ajusta e aumenta o estoque de recursos existentes, renovando a natureza da base de recursos em ambientes dinâmicos. Inclui extensão de marca, implementando seu valor de marca em um novo produto ou serviço, ou novos recursos ao invés de adaptar incrementalmente, mas esta capacidade e a anterior impactam diretamente na base de recursos e são internas a organização.
- **capacidades dinâmicas de regeneração**- impactam indiretamente na base de recursos mediante a mudança das duas capacidades anteriores, pode ser interna ou externos a organização, e é usada quando os gestores percebem uma turbulência de seu hiper ambiente que torna o conjunto atual de recursos ou capacidades dinâmicas atuais não mais relevantes, insuficientes e inadequados, assim, faz-se a reestruturação, alavancagem e integração, incorporando novas capacidades, ou melhorar as existentes, mediante aprendizagem (P&D, extensão da marca, aquisições e fusões).

PWC (2014) considera fusão quando duas empresas juntam suas operações e deixam de existir isoladamente, dando origem a uma nova terceira empresa. Segundo Akwei, Peppard e Hughes (2007) no processo de fusão há necessidade de integrar pessoas e cultura, mediante atividades internas e externas de aprendizagem para criação de conhecimento, articulando os mesmos com as boas práticas da organização. Este processo é considerado como forma de capacidade dinâmica, pois Leoncini, Montresor, e Vertova (2006) asseveram que as capacidades dinâmicas da empresa está profundamente enraizado nas base do conhecimento da empresa, ao adaptar as suas capacidades existentes ao longo do tempo, na aquisição ou fusão engajando-se em um processo de aprender algo novo.

Wang e Ahmed (2007) sublinham que este não é simplesmente processo explícito ou codificável estruturado com os recursos que podem ser transferidos mais facilmente dentro da empresa ou entre empresas, é na prática incorporado em processos, na capacidade de uma empresa para implantar recursos, combinando, tanto processos explícitos e aqueles elementos tácitos.

### 2.1.3 Antecedentes

Vários fatores conduzem ou inibem capacidades dinâmicas, Eisenhardt e Martin (2000) asseveram que capacidades dinâmicas são consideradas como rotinas que surgem a partir de processos de trajetória dependente que são mecanismos de aprendizagem orientadores do desenvolvimento das capacidades dinâmicas, inclui a prática repetida que ajuda as pessoas a compreender os processos e assim desenvolvem rotinas mais eficazes, enfatizando a codificação de inferências a partir de histórias únicas de empresas.

Zaid e Othman (2011) sugerem que as capacidades dinâmicas são influenciadas pela ligação externa, rede, parceria, orientação para o cliente, o concorrente, e tecnologia. Chien e Tsai (2012) na sua pesquisa constataram a importância de entender os clientes e concorrentes, quando se pretende adaptar as mudanças do ambiente. Akwei, Peppard e Hughes (2007) afirmam que nas duas empresas pesquisadas, desenvolveram capacidades dinâmicas de inovatividade, mediante estratégias emergentes no processo de trabalho, em resposta aos desafios do ambiente -demanda de clientes, mudanças tecnológicas, competição, e legislação.

Para Gitman (2002), as fusões são formas de expansão que as empresas utilizam e que devem ser empreendidas somente quando se espera que o valor da ação da empresa seja elevado. Assim Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001), asseveram que, a lógica por trás das fusões e aquisições é o aumento do desempenho pela sinergia, sendo esta a maior motivação da maior parte do processo, para além do efeito da tributação, e a compra de ativos abaixo do seu custo de reposição e a diversificação para crescimento.

#### **2.1.4 Consequentes**

Ambrosini, Bowman, e Collier, (2009) asseveram que, a capacidade dinâmica não levaria por si só a melhorias de desempenho, estas melhorias ocorreriam apenas onde houver uma correspondência de real grau de dinamismo percebido e a aplicação do adequado nível de capacidade dinâmica, resultando em desempenho positivo, nesta vertente, Zott (2003) argumenta que as capacidades dinâmicas são indiretamente ligadas ao desempenho da empresa por visar mudanças de recursos, rotinas operacionais e competências, que por sua vez afetam o desempenho econômico. Ambrosini e Bowman (2009), também sugere que seguindo RBV, o desempenho da firma está diretamente ligado às rendas, mas como capacidades dinâmicas é um passo removido da geração de renda, o seu efeito é indireto.

Contrariamente, Protogerou, Caloghirou e Lioukas (2011), confirmaram na sua pesquisa que as capacidades dinâmicas têm um positivo impacto sobre a capacidade operacional e direto sobre o desempenho da empresa, mesmo em ambientes menos dinâmicos. A pesquisa de Kim et al (2011) também concluiu que existe uma relação direta entre capacidades dinâmicas de processo de flexibilidade da infraestrutura de TI e desempenho financeiro, mostrando que a TI habilita a empresa a renovar seus processos mais rápido que a concorrência. Chien e Tsai (2012) constataram que as capacidades dinâmicas baseadas no conhecimento facilitam e promovem o desempenho das empresas estudadas implicando que elas permitem a reconfiguração dos recursos de conhecimento da empresa de forma rápida e eficaz, em resposta a um ambiente em mudança.

No entendimento de Kloeckner (1994), o desempenho proveniente da economia de escala - custos fixos mais baixos em função do aumento do nível de produção, poderiam ser resultantes da fusão. Entre tanto, Gitman; Madura, (2003); Ross; Westerfield; Jordan, (2000), asseveram que no processo de avaliação e seleção de investimentos de longo prazo, também deve ser avaliado o nível e a composição de todos os ativos tangíveis e intangíveis, existentes e necessários para o alcance das metas empresariais.

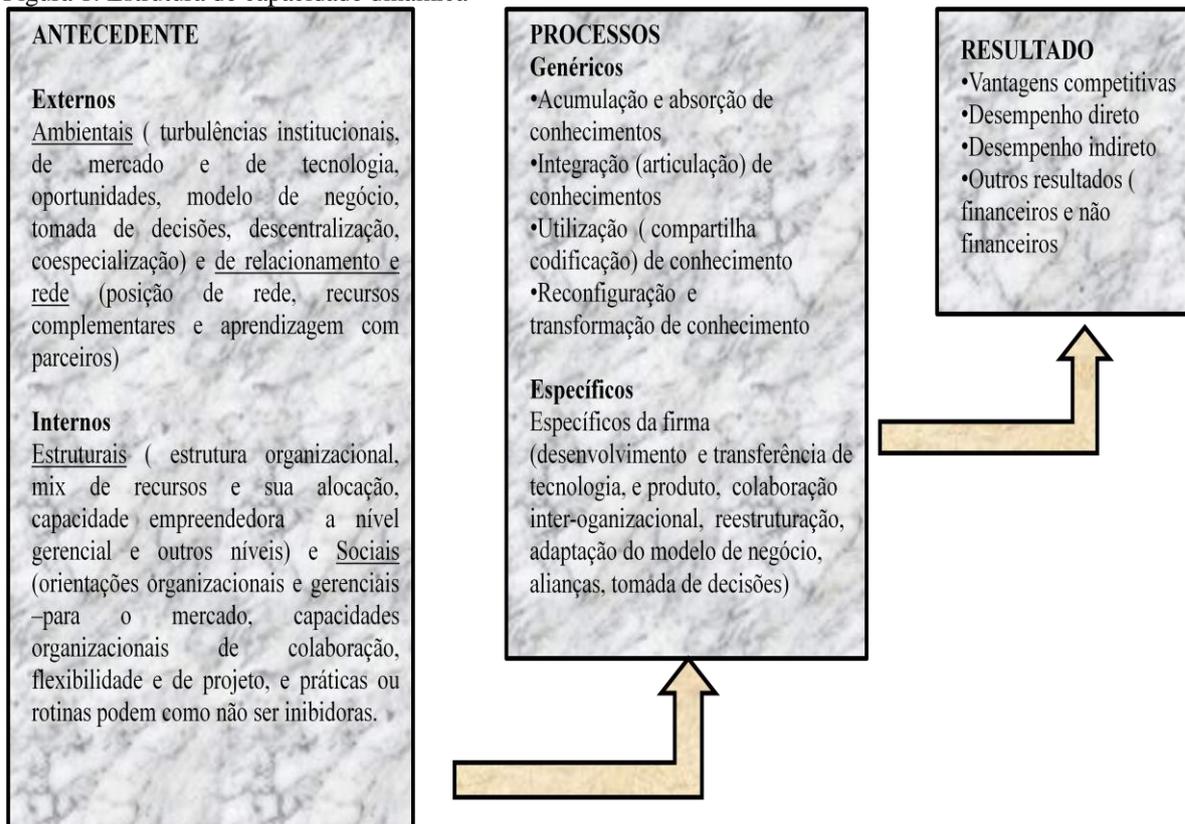
Reed e Carter (2004) sublinham que para que haja colaboração na implementação de novos processos ou procedimentos, a comunicação, antes, durante e depois da mudança planejada pode fazer diferença entre o sucesso e falhas.

#### **2.1.5 Relação dos antecedentes, processos e consequentes**

Pei, [s.d] Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), sugerem que os estudos referentes a capacidades dinâmicas analisam a natureza, antecedentes, processos e resultados. Na mesma

perspectiva, na figura 1, Eriksson (2013), mediante análise sistemática sintetiza as linhas de pesquisa de capacidades dinâmicas, as quais versam sobre: a) fatores internos e externos designados por antecedentes que influenciam b) nas capacidades dinâmicas envolvidas nos processos e c) os respectivos resultados ou desempenho. Foram identificadas relações - direta entre capacidade dinâmica e desempenho econômico, indireta moderada pela tecnologia e orientação estratégica, e a mediação da capacidade dinâmica na relação entre alinhamento organizacional de processos e desempenho.

Figura 1: Estrutura de capacidade dinâmica



Fonte: adaptado de Heriksson (2013)

Heriksson (2013) descreve os seguintes quatro processos de conhecimento genéricos como elementos focais de DCs: **a) acumulação de conhecimento** – capacidade dinâmica pressupõe renovação, novos ou conhecimentos aprimorados, esse processo de aquisição, ou criação de capacidades ou conhecimentos é uma trajetória de dependência cumulativa, mediante experiência, aprendizagem interna (cooperação inter- organizacional ou fonte interna de conhecimento), para replicar os existentes ou renova-los; **b) integração de conhecimento** – combinação, conexão ou articulação dos conhecimentos existentes e desenvolvidos internamente e os novos de fonte externa, permitindo a mudança dos conhecimentos acumulados, obtenção de recursos únicos e vantagens competitivas. A integração pode ser feita pela resolução de problemas; **c) utilização de conhecimento** –é o benefício derivado da acumulação e integração do conhecimento, mediante o compartilhamento e divulgação individual ou organizacional, do conhecimento tácito, permitindo a codificação do conhecimento, interação de indivíduo e superação de barreiras de comunicação; **d) reconfiguração do conhecimento**- alavancar para novos fins ou geração de novas combinações do conhecimento existente, combinando renovação e preservação, sugerindo para a empresa a capacidade de detectar oportunidades, análise de clientes, de cenários e benchmarking competitivo e reconfiguração da estrutura organizacional.

### 3. METODOLOGIA

Dado que a pesquisa visou analisar capacidades dinâmicas baseadas no processo de fusão, seus antecedentes e consequentes, incluindo variáveis complexas e de difícil operacionalização quantitativa, para o alcance dos objetivos propostos foi adotado o método qualitativo descritivo, e interpretativo, de estudo de caso da empresa Brasil Foods. Vieira e Zouain (2006) assevera que a pesquisa qualitativa fornece ricas descrições e explicações referentes a processos em contextos identificáveis, e permite a adequação da estrutura teórica do fenômeno estudado. Godoi, Melo e Silva (2006) fundamentam que o estudo de caso permite analisar processos sociais, situações práticas como comportamentos organizacionais com profundidade, mediante uma teoria previamente estabelecida procurando confirmar suposições teóricas, descrevendo e interpretando porque e como as coisas acontecem.

Foi adotada a análise de conteúdo, pois Moraes (1999) sugere que o mesmo serve para descrever e interpretar o conteúdo de todo tipo de documentos e textos, incluindo comunicações verbais e não verbais como, entrevistas, gravações, vídeos, auto relatos, informes, relatórios entre outros. E obedece as seguintes etapas de acordo com Bardin 1977:

a)Pré análise – tem por objetivo sistematizar as ideias iniciais, efetua-se a leitura e escolha dos documentos a serem submetidos a análise com base nos objetivos da pesquisa, e escolha de indicadores que fundamentem a interpretação final.

b)Exploração do material – consiste em operações de codificação, ou categorização pela temática decomposição ou enumeração em função de critérios previamente formulados, pode ser pela teoria.

c)Tratamento dos resultados, inferência e interpretação- a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção que recorre a indicadores quantitativos ou não.

Deste modo, foram previamente analisadas informações do *site* da empresa estudada, artigos científicos, dissertações, e relatórios de instituições focadas nas fusões e outras formas de transações comerciais no Brasil. Pois, segundo Sutehall, Sque e Hall (2010) a análise qualitativa de dados secundários ganhou interesse nas varias áreas de pesquisa, devido a sua facilidade na coleta de dados e na discussão de novas abordagens relacionadas a pesquisas primarias que é o caso da presente pesquisa. Pois, devido à limitação na aquisição de dados primários, para complementar e confrontar as várias informações secundárias disponíveis, foi entrevistado apenas um ex-funcionário afeto ao departamento de estratégia o qual participou de todo o processo de fusão das empresas. A entrevista teve duração de 2 horas, foi gravada, e em seguida transcrita para posterior análise de conteúdo no atlas TI, onde foram geradas categorias com base na literatura pré-determinada. A análise foi baseada na relação da capacidade dinâmica como processo, seus antecedentes e consequentes sugeridos por Heriksson (2013), e foram comparados indicadores de desempenho financeiro (lucro liquido) antes (2004-2008) e pós fusão (2009-2013) – e não financeiros sugeridos por Stahl Kremershof, e Larsson (2004), garantindo deste modo a validade interna, e confiabilidade da pesquisa, pela triangulação de dados.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 Breve descrição

A BRF foi criada em 2009, a partir da associação entre a Sadia e a Perdigão. As duas empresas foram fundadas entre as décadas de 30 e 50, em Santa Catarina, a primeira por Attilio Fontana em 07 de junho de 1944, na cidade de Concórdia e a segunda, em 1934, na cidade de Videira pelas famílias Brandelise e Ponzoni.

A Perdigão atuava por meio de subsidiárias na produção e exportação de carnes *in natura* e no processamento/comercialização de carnes bovina, suína e de aves industrializadas, não só, como também, nos segmentos de vegetais congelados e de alimentos prontos para consumo, incluído massas prontas, tortas, pizzas e folhados, além dos mercados de produtos lácteos, sendo representada pelas marcas Batavo, Cotochés e Elegê.

A Sadia, por sua vez, atuava no setor alimentício, com atividade de abate e produção de frangos, suínos e perus, em alimentos congelados e resfriados industrializados, e em margarinas, além de atuar na exportação de aves, suínos e produtos industrializados.

Após o processo de fusão, finalizado em 2012, a empresa tornou-se uma das gigantes do mercado alimentício mundial. Hoje, é a sétima maior empresa de alimentos do mundo em valor de mercado, uma das principais exportadoras de proteína animal do planeta (responsável por 9% da exportação mundial), com alimentos que chegam a mais de 110 países em cinco continentes BRF (2014).

A Fusão entre a Perdigão e a Sadia trouxe à tona uma grande preocupação quanto à preservação da concorrência, pois as duas empresas eram líderes em vários segmentos de produtos. Desta forma, foi necessária uma análise minuciosa por parte do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) que aprovou a fusão em 2009, visto que além de contribuir para o país com uma das maiores multinacionais de alimentos, também orientou que a BRF contribua a sua eficiências da operação para com os consumidores. Entretanto, vários fatores contribuíram para fusão destas empresas que na sequência se destacam.

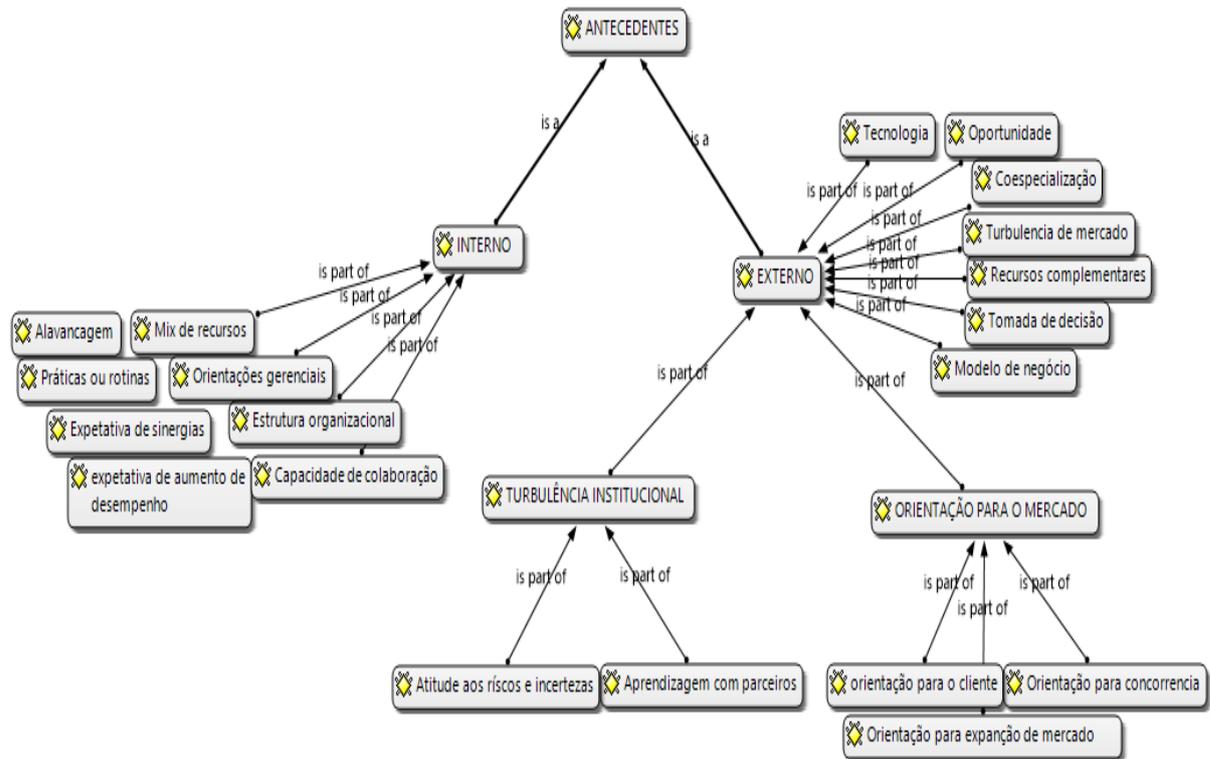
### 4.2. Antecedentes

A figura 2 mostra que pela análise de conteúdo os antecedentes que conduziram a capacidades dinâmicas de processo de fusão, dos quais foram identificados como internos nomeadamente as orientações gerenciais, a necessidade de melhoramento de capacidades de colaboração, mix de recursos e estrutura organizacional, para além das motivações inerentes alavancagem, expectativas de sinergia e aumento de desempenho que não foram previstas no modelo baseado para análise. Importa referir que as rotinas constituíram um entrave para o processo.

Como fatores externos foram destacados turbulências institucionais representadas pelas atitudes face a incertezas e riscos resultando na busca de aprendizagem com parceiros como fonte de capacidade dinâmica externa. Todavia, as orientações para o mercado focadas na satisfação das necessidades dos clientes, expansão do mercado além-fronteiras de modo a sobrevir no ambiente de dinâmico e de grande concorrência foram também fatores preponderantes que conduziram ao processo de reconfiguração destas empresas. Entretanto, devido à similaridade de modelos de negócios, coespecialização, tecnologias adotadas pelas duas empresas, estas, tomaram a decisão de unirem os seus recursos de conhecimentos complementares, oportunidade, para enfrentar as turbulências de mercado. É de salientar que os fatores externos especificamente orientação para o mercado e turbulências institucionais, apresentaram maior extensão dos códigos. Delmas (2002) sugere que são dimensões importantes do ambiente institucional que facilitam ou dificultam a inovação, nomeadamente

a) cultural - que inclui a atitude dos gestores em relação ao risco e incerteza, b) organizacional - refere-se à capacidade das empresas para adquirir e desenvolver novos conhecimentos; c) disponibilidade de ativos complementares, tais como o acesso a fontes de financiamento ou de cooperação com outras empresas; d) ambiente regulatório- como propriedade regimes e impostos.

Figura 2: Antecedentes

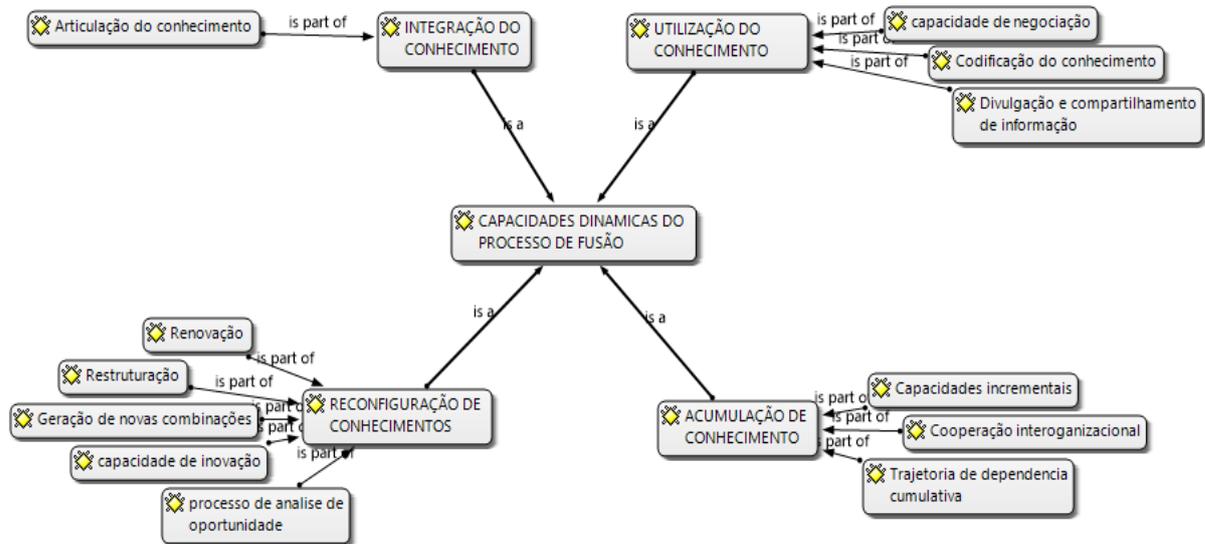


Fonte: os autores, (2014)

### 4.3 Capacidades dinâmicas de processo de fusão

Os antecedentes acima descritos conduziram a capacidades dinâmicas do processo de fusão ilustradas na figura 3, que inclui a integração de conhecimentos, onde as duas empresas tiveram que articulá-los, para permitir a reconfiguração dos mesmos mediante a reestruturação não só dos processos como também da estrutura organizacional, renovando as rotinas pela geração de novas combinações de recursos e inovação. Este processo resultou da capacidade dinâmica de analisar e detectar oportunidades de mercado, negociá-las permitindo assim a habilidade de acumulação de conhecimentos mediante a cooperação inter-organizacional, e levando deste modo a empresa fundida a melhorias contínuas. Os conhecimentos adquiridos e acumulados no processo de fusão são compartilhados na organização para permitir a sua codificação, conseqüentemente a internalização e melhor desempenho dos colaboradores.

Figura 3: Capacidades dinâmicas do processo de fusão



Fonte: os autores, (2014)

O código capacidade de inovação mostrou maior número de extensão na análise, a BRF, potencia a inovação tecnológica tanto de produtos como processo para obter vantagens competitivas.

#### 4.4 Consequentes

A tabela 1 ilustra os consequentes decorrentes das capacidades dinâmicas do processo de fusão que culminou com melhor desempenho financeiro em termos de melhoria e aumento de lucros, nos anos consecutivos, mesmo com o aumento de despesas administrativas e operacionais de marketing para fidelização de clientes. As sinergias da união das duas empresas contribuíram deste modo para redução de custos no geral e efeitos desejáveis.

Tabela 1: Desempenho financeiro

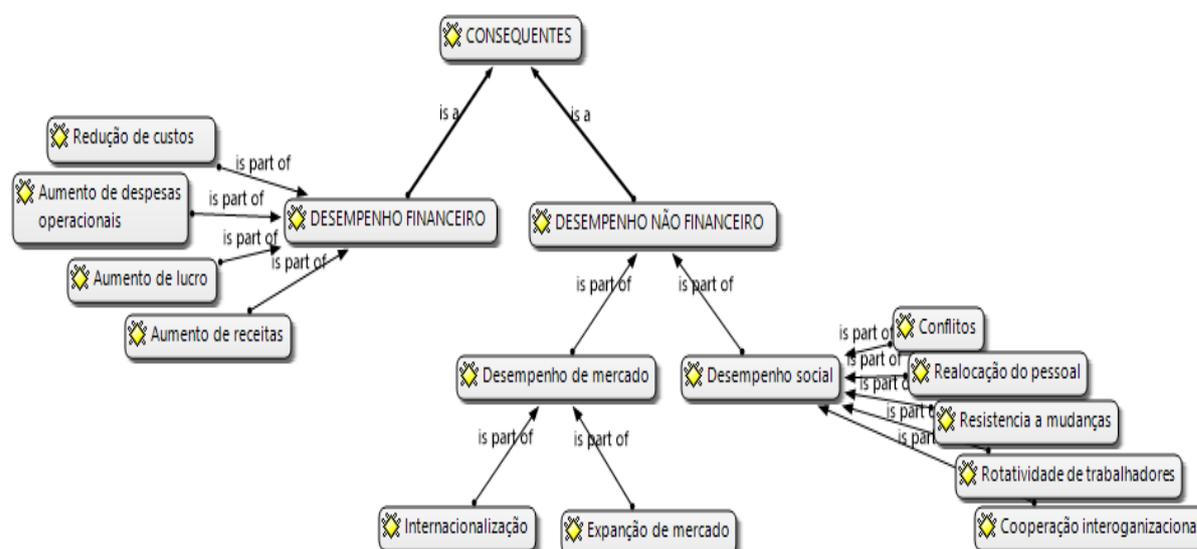
% Lucros dos últimos sete anos antes da fusão (2004-2008)		%Lucro pós- fusão (2009-2013)
Sadia	Perdigão	BRF
7%	6%	1%
9%	7%	4%
5%	2%	5%
8%	5%	3%
-23%	0%	3%

Fonte: econômica, ( 2014)

Não somente foram verificados resultados financeiros, mas também os não financeiro incluído a) de mercado- expansão de mercado e internacionalização, pois a BRF é destacada como líder do mercado brasileiro e da America Latina , tendo expandido o seu negócio e cobrindo em cerca de 110 países do mundo; e b) desempenho social- verificado pela cooperação inter-organizacional, resultante de uma fase de conflitos de interesses, gestão de resistência a mudanças, com efeito na melhor alocação do pessoal e de outros recursos. Stahl Kremershof, e Larsson (2004) asseveram que no processo de integração sócio cultural como no caso de fusão as seguintes medidas de desempenho de atitudes podem ser mensuradas: comprometimento, satisfação, resistência, rotatividade e cooperação dos trabalhadores, pois, no processo de integração, a criação de atitudes positivas para a nova organização, tais como o senso de compartilha de identidade de modo a permitir compatibilidade de valores,

ganho de comprometimento e motivação é fundamental para o sucesso de uma fusão. A figura quatro resume os consequentes resultantes da fusão.

Figura 4: Consequentes



Fonte: os autores, (2014)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Dada a lacuna na literatura de estudos empíricos inerentes aos antecedentes, processos e consequentes de capacidades dinâmicas, o presente estudo, visou suprir esta demanda, mediante um estudo de caso do processo de fusão da BRF, permitindo assim o aprofundamento e entendimento deste tema complexo.

Concluiu-se pelas análises feitas, que fatores tanto internos como externos a organização, foram determinantes para aquisição de capacidades dinâmicas do processo de fusão da BRF, com destaque para necessidade de reestruturação, renovação, mediante a captação de oportunidade de parcerias e colaboração externa com empresa que se identificasse com o modelo de negócio, e com recursos complementares, para fazer face as turbulências institucionais, de mercado e tecnológicas, permitindo assim a criação de sinergias e alavancagem.

Estes fatores traduziram-se em capacidades dinâmicas, refletidas na forma de acumulação de conhecimentos pela cooperação inter-organizacional, integração- articulando-os, reconfiguração- com forte inovação tecnológica combinada com habilidade de pesquisa e desenvolvimento, e marketing para fidelização dos clientes, e utilização dos mesmos mediante o compartilhamento, permitindo deste modo, que atingisse desempenhos superiores, e o posicionamento de líder de mercado tanto no Brasil como na America Latina, no segmento alimentar, resultante do processo da fusão.

Faulkner, Teerikangas, e Josep (2012) sugerem três capacidades para sucesso no processo de fusão relacionados com os antecedentes, processo e consequentes a saber: a) identificar alvos de aquisição – habilidade de avaliar como as características culturais, estratégicas e organizacionais do potencial alvo se ajusta com a firma (antecedentes, orientação, oportunidade); b) negociar acordos de compras – afeta como o potencial valor da aquisição é distribuído entre os proprietários da nova empresa, evitando pagamentos acima do preço das

ações; c) como gerir a integração e implementação pós aquisição - habilidade de gerir o estágio de aquisição, reconfiguração de recursos para integração e desempenho superior.

A rede de relacionamento entre os códigos mostrou esta sincronia entre os antecedentes, processos e consequentes, e estes aspectos tem implicações gerenciais para as empresas que tencionam aventurar-se no processo de fusão, porque não constitui um simples processo, mas sim uma habilidade ou capacidade dinâmica que deve ser bem orquestrada. Para futuras pesquisas sugere-se a análise mais pormenorizada de outros antecedentes que foram identificados nesta pesquisa, mas que não estavam previstos no *framework* nomeadamente práticas e rotinas, expectativa de desempenho e sinergias.

## REFERENCIAS

AKWEI, C. A; PEPPARD, J; HUGHES, P. The Process of Creating Dynamic Capabilities. **British Journal of Management**, 2007

AMBROSINI, V; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n.s.1, p. 29-49, 2009.

AMBROSINI,V., BOWMAN, C. & COLLIER, N, (2009). Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. **British Journal of Management**. 20, S9–S24.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BARRETO, I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, 36(1), p 256- 280, 2010.

BRF, **Relatório Anual de sustentabilidade 2013**, disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/BRF%20RA%20PT%20140609.pdf>. Acesso em: 11/12/2014.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIEN, S.Y; TSAI,C. H. Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 25 Iss 3 pp. 434 – 444. doi.org/10.1108/09534811211228148, 2012.

CORDEIRO, R.A. Da Rivalidade à Parceria: Análise Financeira e Estratégica do Caso Sadia e Perdígão. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3 n. 1, p.152-175, 2013

COSTA, A.D; SANTOS, E.R.DE.S. Brasil Foods: a fusão entre Perdigão e Sadia. **Economia & Tecnologia**, v. 17, 2009.

DANNEELS, E. ‘The dynamics of product innovation and firm competences’. **Strategic Management Journal**, 23 (12), 1095-1121, 2002.

ECONOMATICA **Banco de dados**. Disponível em <http://www.economatica.com.br>. Acesso em: 10/12/2014.

EISENHARDT, K.M; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, 21, pp. 1105–1121, 2000.

ERIKSSON, T. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. **Scandinavian Journal of Management**. Doi.org/10.1016/j.scaman.2013.05.001, 2013.

FAULKNER ,TEERIKANGAS, JOSEP, **The andbook of Marge and acquisitions**, 1ed. United Kingdom: Oxford university press, 2012.

GITMAN, LAWRENCE J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Hbra, 2002.

GITMAN, LAWRENCE J.; MADURA, JEFF. **Administração financeira** – uma abordagem gerencial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

GODOI, C. K; MELO, R. B. DE; SILVA, A. B. DE. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KIM,G; SHIN,B; KIM,K.K; LEE,H.G. IT Capabilities, Process-oriented Dynamic Capabilities, and Firm Financial Performance. **Journal of the Association for Information Systems**: Vol. V. 12, Issue 7, p. 487-517, 2011.

KLOECKNER, GILBERTO DE OLIVEIRA. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. **Revista de Administração**. São Paulo: FEA/USP, V.29, n.1, p.42-58, Jan./Mar. 1994.

LEONCINI, R; MONTRESOR, S; VERTOVA, G. **Dynamic capabilities between firm organization and local development:a critical survey**, University of Bologna, 2006.

LUDKEVITCH, L.F. **Trajetórias de crescimento dos grupos sadia e perdigão: um estudo comparativo**. Dissertação. Universidade federal do rio de Janeiro, 2005.

MAKADOK, R. Towards a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, p. 387-401, D01: 10.1002/smj.158, 2001.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

PEI,N.S. [s.d]. Learning As An Antecedent of Dynamic Capabilities : A Study of Antecedents and Consequences. **Monash University Sunway Campus**, [s.d]. disponível em: [www.buseco.monash.edu.my/index.php](http://www.buseco.monash.edu.my/index.php). Acesso em 10/10/2014.

PROTOGEROU, A; CALOGHIROU, Y; E LIOUKAS, S. Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance, **Danish research unit for industrial dynamics**. ISBN 978- 87-7873-265-1, 2011.

PWC, **Fusões e aquisições no Brasil Outubro 2014**, disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/fusoes-aquisicoes-outubro-14.pdf>. Acesso em 10/11/2012.

REED, A; CARTER, S. Performance based-acquisition requires the six disciplin of performance - based management tm, **acquisition direction advisory**, 2004

RUMELT, R. “**Inertia and transformation. In Resource Based and Evolutionary Theories of the Enterprise**” Boston: MA Montgomery C. Kluwer Academic, 1995

SARASSA, S.M; ENGEL.V. Fusão da perdigão e sadia. **IV jornada pesquisa de pesquisa econômica**, 2013.

SCHREYOGG, G. AND KLIESCH-EBERL, M. How dynamic can organisational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamisation, **Strategic Management Journal**, p. 913-933, 2007.

STAHL, G.K. KREMERSHOF,I LARSSON,R, Trust dynamics in merges and acquisitions: a case survey. Working paper series, 2004.

SUTEHALL,T.L; SQUE,M; HALL,J.A. Secondary analysis of qualitative data: a valuable method for exploring sensitive issues with an elusive population? **Journal of Research in Nursing**, V.16, N. 4, p 335–344, 2010

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28, pp. 1319-1350, 2007.

TEECE, D.J; PISANO. G. SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, V. 18, N. 7, p.509-533, 1997.

VASSALLO, C. **Onde a Sadia perdeu o jogo**. Revista exame, São Paulo. Ed. 944, ano 43, n 10, 2009.

VIEIRA. M. M. F; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WANG, C.L. AND AHMED, P.K. Dynamic capabilities: A review and research agenda, **International Journal of Management Reviews**, p. 31-51, 2007.

ZAHRA, S. H. A., SAPIENZA, H. J. and Davidsson, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, p. 917-955.

ZAIDI, M. F. A; OTHMAN, S. N. Understanding Dynamic Capability as an Ongoing Concept for Studying Technological Capability. **International Journal of Business and Social Science**. v. 2, n. 6, 2011.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study, **Strategic Management Journal**, p. 97-125.