

O IMPACTO DAS FUSÕES PARA O MERCADO CONSUMIDOR E PARA OS CONCORRENTES

Laís Angerami Machado¹, Michelle Facchin¹

¹Faculdade de Tecnologia de Ribeirão Preto (FATEC)
Ribeirão Preto, SP – Brasil

lais.machado01@fatec.sp.gov.br
michelle.facchin@fatec.sp.gov.br

Resumo. *O objetivo geral do artigo é revelar como as grandes fusões de mercado atingem os pequenos concorrentes de alguns segmentos do mercado, além do consumidor final, considerando a perspectiva de ausência de opções diversificadas de produtos e serviços, além da impossibilidade de controle de preços, considerando a existência de poucos fornecedores. O estudo demonstra, com base da Teoria Estruturalista da Administração, a necessidade de um controle sobre as fusões de mercado e como o ambiente pode interferir ou ser prejudicado por esta negociação e qual o risco para a livre concorrência, identificando a importância das fusões para o crescimento econômico do país. As metodologias utilizadas baseiam-se em pesquisa bibliográfica e estudos de caso, em um contexto de vida real de cada ocorrência no mercado, analisando as consequências desencadeadas para o consumidor e os demais concorrentes.*

Abstract. *The main goal of the article is to explore the impact of major market mergers on small competitors in certain market segments, as well as on the end consumer. It examines how limited product and service choices, lack of price control, and a small number of suppliers can affect the market dynamics. The study shows the importance of controlling market mergers according to the Structuralist Theory of Administration. It highlights how the environment can be negatively impacted by these negotiations, posing risks to free competition. Additionally, it emphasizes the significance of mergers for the economic growth of the country. The methodologies used are based on bibliographic research and case studies. These methods involve a detailed analysis in real-life market contexts, examining the consequences for consumers and other competitors.*

1. Introdução

Em um mundo conectado e globalizado, a economia e os mercados estão dominados por empresas grandes e multinacionais, com poder e influência para alterar e dominar toda a estrutura de consumo, oferta e preço dos produtos, além de dificultar ou até mesmo impedir que pequenos empreendedores consigam se posicionar e conquistar mercado.

O mundo globalizado da atualidade tem o capitalismo por essência, dominado em maioria por grandes empresas nacionais e mesmo multinacionais, que buscam

abranger a maior parte dos mercados consumidores, almejando aumento dos lucros.

As grandes empresas possuem maior capital disponível para investimento, assim têm acesso às tecnologias mais recentes para produção em larga escala com preços mais baixos, ocasionando por consequência uma dificuldade para os demais concorrentes apresentarem um produto da mesma qualidade e preço equivalente. Nesta situação, os pequenos e médios concorrentes não conseguem margem no mercado para seus produtos e com o decorrer do tempo ocorre a mitigação do mercado de determinados produtos e serviços, sendo fornecidos pelas mesmas empresas que possuem controle sobre os preços e a qualidade.

Neste trabalho, são apresentados três casos conhecidos de fusões que foram concluídas com sucesso, com o objetivo de realizar um paralelo com as ondas de consequências de mercado decorrentes desta situação, visando criar um panorama crítico a respeito das negociações no mercado econômico. O estudo demonstra, com base na Teoria Estruturalista da Administração, a necessidade de um controle sobre as fusões de mercado e como o ambiente pode interferir ou ser prejudicado pelas negociações e qual o risco para a livre concorrência. Identificamos que as fusões são importantes para o crescimento econômico do país, mas devem ser regulamentadas e analisadas para que a livre concorrência não seja prejudicada e o consumidor tenha opções de escolha para produtos e serviços.

Este artigo auxilia na construção de um posicionamento sobre as fusões do mercado brasileiro, sempre com base na situação vivenciada no mercado empresarial. Segundo preceitua Santos:

Vivemos em um mundo altamente capitalista, em que oportunidades surgem e vão embora em segundos e, atentos a este ritmo tão célere e voraz, os empresários estão a todo tempo buscando inovações e novos horizontes em prol do crescimento de seus negócios. Temos observado que algumas grandes empresas têm se unificado, utilizando-se de algum ou alguns institutos aqui estudados para alavancar seus domínios no mercado. (SANTOS, 2008, p. 6)

Foi realizada a análise de três casos de fusões entre empresas, descrevendo como o mercado reage caso essas fusões não sejam observadas e regulamentadas de perto. São casos históricos e marcantes que alteraram o mercado brasileiro e ocasionaram consequências no desenvolvimento equilibrado da economia, na livre concorrência, bem como nas questões de monopólio de mercado, com tabelamento de preços, mercadorias, além de alterações de preço e qualidade para o consumidor final.

Quanto à metodologia, recorreu-se às fontes de pesquisas teóricas e bibliográficas para suportar esta análise, incluindo artigos científicos, teses, livros entre outros a compor a base de conhecimento para fornecer evidências e argumentos pelos quais estruturamos este artigo e o estudo de caso.

As fusões no mercado constituem um tema extremamente ligado à economia e ao universo diário de cada consumidor, demonstrando como as mudanças nos segmentos de mercado podem levar a severas consequências. Dimensionar o funcionamento da concorrência no mercado de empresas brasileiras, perante suas fusões e a ocorrência de monopólios que eventualmente possam surgir é importante para compreender como estes podem afetar o mercado de consumo, destacando os prejuízos

causados à população.

Conforme se posiciona Natália Lopes Magalhães (2011), as fusões no mercado constituem um tema extremamente ligado à economia e ao universo diário de cada consumidor, sendo que as mudanças nos segmentos de mercado podem levar a severas consequências.

2. Conceituação do Tema

A Livre concorrência, segundo Daniel Lemos de Oliveira Matosinho, acontece no seguinte contexto:

a lógica da acumulação de capital vai demandar dos agentes econômicos ações que, genericamente, terão por objetivo aumentar a sua participação e relevância na atividade que desenvolvem; pode-se mesmo entender que este é um imperativo do sistema capitalista, o qual corresponde, guardadas as devidas proporções, à lei da selva, pela qual “somente os mais fortes sobrevivem”. Com efeito, pode acontecer que a tomada pelo agente econômico atente contra os interesses do sistema, ou seja, ao agir de forma demandada pelo sistema, o agente econômico acaba por ferir o próprio sistema. (2009, p. 12)

Devido à complexidade do tema, torna-se necessária uma explanação e contextualização para fins de aprofundamento do assunto, conforme Ana Cláudia Reis descreve:

Com a economia globalizada, existe uma forte tendência mundial no sentido de concentração das atividades produtivas em torno de um número cada vez mais reduzido de grupos econômicos. Essa tendência é justificada pela concorrência cada vez mais acirrada existente entre as empresas e pela busca por produtos mais competitivos. Para conseguir um aumento na lucratividade as empresas são obrigadas a criar estratégias econômicas, dentre elas podemos iremos estudar a reorganização societária que envolve incorporações, fusões e cisões. (2007, p. 4)

Na sociedade brasileira, todos têm direito a explorar atividades empresariais como pessoas jurídicas ou mesmo como pessoa física, devendo o mercado ser competitivo de forma equitativa para todos, visando à livre concorrência, à melhoria dos produtos oferecidos e à redução de preços, primando por benefícios para todos os lados, sem favorecer uma parte em detrimento de outra. Segundo a Cartilha do CADE (2016), para efetivar esse controle e resguardo da livre concorrência, existe o Conselho Administrativo de Defesa Econômica, órgão que possui três funções: Preventiva, Repressiva e Educativa, mas com um único fim comum de proteger todas as partes envolvidas.

Em um mundo em que a globalização é inegável, fica explícito que o processo de concentração de mercado deverá se intensificar, de modo a compatibilizar-se com as mudanças que o sistema econômico está atravessando. Quando se fala em sociedade concentrada, define-se a existência de poucos concorrentes no mercado com uma predominância de grandes empresas, monopolizando a maior parte do público consumidor.

Desta forma, as sociedades concentradas, podem ser definidas de acordo com a Organização pela Economia, Cooperação e Desenvolvimento (2016) como uma medida usada para determinar o grau de competitividade no mercado. Sendo usada para medir a força dos principais participantes no mercado e para avaliar a presença de possíveis barreiras à entrada de novos participantes.

Seguindo tal posicionamento, as grandes fusões possuem mais armas para se posicionar, compreender e manipular o mercado, principalmente considerando as imperfeições econômicas, pois partindo do princípio lógico, quando duas empresas se unem, automaticamente o conhecimento delas sobre o mercado é agregado e somado em uma só força.

Segundo Tercio Sampaio Ferraz Junior (1993), como consequência do mercado, as sociedades concentradas abrem margem para obtenção de uma forma mais completa e diferenciada de informações, podendo, além disso, se ampliar geograficamente e obter meios para garantir clientela e venda de produtos e serviços de forma mais eficaz e econômica em relação aos demais concorrentes.

De acordo com Marcos Antônio de Camargos (2024), no mercado atual, grandes empresas possuem maior capital disponível para investimento, assim têm acesso às tecnologias mais recentes para produção em larga escala com preços mais baixos, ocasionando por consequência uma dificuldade para os demais concorrentes apresentarem um produto da mesma qualidade e preço equivalente. Nesta situação, os pequenos e médios concorrentes não conseguem margem no mercado para seus produtos e com o decorrer do tempo ocorre a mitigação do mercado de determinados produtos e serviços, sendo fornecidos pelas mesmas empresas que assumem o controle sobre os preços e a qualidade

3. Definição de Livre Concorrência

Segundo Julia Saint Martin (2023), a livre concorrência é derivada “da livre iniciativa. Essa, por sua vez, é o direito que qualquer pessoa tem de abrir seu próprio negócio.” Desse modo, a livre concorrência permite que as empresas concorram entre si, sem que uma empresa anule a atuação da outra.

O artigo 170º da Constituição Federal determina que:

A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

- I - soberania nacional;
- II - propriedade privada;
- III - função social da propriedade;
- IV - livre concorrência;
- V - defesa do consumidor. (BRASIL, 1988)

Na mesma direção, Adam Smith (2023) determina que o Estado não deveria interferir na economia, devendo fornecer liberdade para que as pessoas tenham iniciativa de investir no mercado. Essa liberdade permitiria que a “mão invisível” do

mercado autorregulasse a economia e conduzisse a sociedade à prosperidade e ao bem comum. Ele entendia que essa liberdade era fundamental para a prosperidade da sociedade.

Porém, com o advento da globalização e o desenvolvimento de grandes empresas, mesmo que o mercado continue configurado com a livre concorrência, tornaram-se necessários órgãos para regulamentação de grandes negociações, com o intuito de evitar monopólios de mercado que possam prejudicar os demais concorrentes.

Atualmente, o controle e a verificação são feitos pelo CADE, que efetua toda a análise e a aprovação de negociações que possam findar em monopólios de mercado e potencial prejuízo aos concorrentes, bem como aos consumidores, sempre resguardando o direito de livre mercado dos setores.

4. Definição de fusões

Quando duas ou mais empresas se unem é criada uma fusão de mercado. A Lei n.º 6.406 define fusão como “a operação pela qual se unem uma ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhe sucederá em direitos e obrigações”. (BRASIL, 1976)

Na fusão, ocorre a extinção das sociedades de origem envolvidas e a criação de uma nova sociedade, com personalidade e características próprias. Com isto, inicia-se uma nova gestão de recursos baseada no legado deixado pelas empresas envolvidas, criando um patrimônio-uno da nova sociedade, mantendo todos os direitos, deveres e bens das empresas que se fundiram na negociação.

De acordo com Tercio Sampaio Ferraz Junior (1993), o mercado está sempre suscetível a mudanças de acordo com: os produtos ofertados, a procura do consumidor e os preços apresentados. Fica evidente que grandes empresas possuem maior facilidade para conduzir o mercado de acordo com suas necessidades e interesses; por vezes, prejudicam os pequenos concorrentes que não conseguem ofertar produtos e serviços com preços semelhantes. Segundo informações do CADE (2016), esta situação imobiliza o mercado consumidor, que não consegue encontrar um fornecedor diferente no mercado, sendo obrigado a se contentar com produtos de baixa qualidade e preços altos. O oportunismo das grandes instituições não pode prejudicar a livre concorrência e a oferta de mercado, por isso, medidas precisam ser aplicadas para evitar ou corrigir o monopólio de mercado, permitindo que o consumidor possa decidir o que mais se adequa às suas necessidades e desejos.

Carlos Jacques Vieira Gomes (2004) adentrou no assunto pontuando que, em todas estas grandes negociações, é o consumidor final que arca com todos os custos exacerbados e a falta de produtos nas prateleiras dos supermercados, bem como a ausência da prestação de serviços essenciais.

4.1 Casos emblemáticos de fusão

Na sequência, serão relatados três casos de fusões, bem como as consequências para o mercado consumidor e os demais concorrentes, em detrimento de um mercado saudável, baseado na livre concorrência.

4.1.1 Antártica e Brahma

Michelle R. Higuthi, sob supervisão do Prof. Alexandre Gracioso, tratou

especificamente do case de criação da Ambev, quando disse:

Em julho de 1999, o mercado de bebidas alcoólicas, bem como de refrigerantes foi surpreendido com o anúncio da fusão de duas grandes potências do setor brasileiro, a Antarctica e a Brahma, surgindo a partir daí a terceira maior cervejaria do mundo, a AmBev, Companhia de Bebidas das Américas (American Beverage Company). A mais nova união do mercado passou a concentrar 73% do mercado cervejeiro, fato que incomodou a grande maioria dos concorrentes do setor e levou o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) a suspender a fusão até que fosse realizada avaliação do impacto de tal negociação no mercado interno. (2020, p.4)

A função do órgão regulador nesta negociação, com base nos apontamentos da Cartilha do CADE (2016), foi instaurar, analisar e dar um parecer sobre condutas de mercado que podem ser anticompetitivas. Para estas situações, propôs um acordo benéfico para ambas as partes. Apesar de toda a discussão, ao final, a fusão foi aprovada, o que mudou drasticamente o panorama do mercado competitivo no setor.

A AmBev, após a negociação finalizada, rapidamente se manifestou em público, demonstrando que a razão para ter interesse em tal evento econômico era principalmente uma expansão programada para o exterior, com o intuito de exportar Guaraná Antarctica utilizando-se da estrutura disponibilizada pela Pepsi. O principal argumento para realizar tal fusão utilizada pelos grupos que detinham o controle da Antarctica e da Brahma era o seu fortalecimento no momento para não serem tragadas no futuro pelo poder do capital estrangeiro e da desnacionalização.

A Kaiser prontamente se posicionou contrária à permissão de tal negociação de mercado, alegando que desencadearia monopólio econômico, prejudicando os demais concorrentes e os consumidores, pois daria muita autonomia à Ambev para impor preços abusivos a produtos de qualidade inferior.

A decisão foi contrabalanceada da melhor forma possível, ponderando o custo/benefício existente. A AmBev conseguiu a aprovação do CADE, porém algumas medidas foram impostas para compensar as brechas ocasionadas. O Conselho Administrativo de Defesa Econômica determinou que as fábricas anteriormente citadas, bem como a Bavária, fossem vendidas, para que o mercado não ficasse saturado, impossibilitando a concorrência. Com tal imposição acreditava-se que uma nova concorrente ainda poderia surgir para conquistar 20% do mercado, evitando o monopólio do mercado.

No Brasil, a AmBev já concentra mais de 67% do mercado cervejeiro, atuando no total de 20 Estados do Brasil. Em uma soma total realizada em 2012, as operações de exportação das duas empresas juntas já alcançaram mais de 25 países, conquistando, em 2016, o 2º lugar no ranking das maiores indústrias do ramo de bebidas.

TABELA 1
Brasil: ranking das maiores indústrias de alimentos e bebidas (2016)
 (Em R\$ milhões)

Posição	Empresa	Receita líquida	Lucro líquido
1	JBS	321.638,00	-35.171,00
2	Ambev	46.720,10	12.879,00
3	Bunge Alimentos	35.772,00	1.210,70
4	BRF	32.196,60	3.130,90
5	Cargill	32.087,50	415,70
6	Marfrig	18.891,80	-538,60
7	LDC Brasil	16.125,80	-444,10
8	Amaggi	12.684,80	772,90
9	Minerva Foods	9.524,80	-800,00
10	Coca-Cola Femsa	8.272,60	-86,40

Figura 1. Tabela ranqueando maiores indústrias de alimentos e bebidas (Melhores, 2016)

Apesar de ser uma decisão polêmica sobre o mercado de bebidas, com o transcorrer do tempo, foi possível identificar que apesar de a Ambev possuir boa parte do mercado, ainda existe margem para a concorrência, para o surgimento de empresas que conseguem se manter no mercado e oferecer um produto de qualidade ao consumidor.

4.1.2 Perdigão e Sadia

As duas empresas tiveram início das suas atividades no início da década de 50 no sul do país, no Estado de Santa Catarina. Atualmente ambas disputam a liderança em vários segmentos alimentícios no mercado interno, sendo concorrentes diretas, pois ambas são grandes exportadoras e estão entre as maiores companhias de alimentos do mundo.

Na tabela abaixo, podemos identificar todo o histórico de ambas as empresas até o ano da Fusão:

PERÍODO	CARACTERIZAÇÃO DA TRAJETÓRIA HISTÓRICA
Décadas de 40 e 50	Período de formação das empresas
Décadas de 60 e 70	Período de Consolidação e Diversificação das empresas e internacionalização da Sadia
Décadas de 80	Diversificação territorial e de produtos da Perdigão e Expansão das atividades da Sadia
Décadas de 90	Crise financeira e fim do Controle familiar da Perdigão; Sedimentação no mercado internacional e Reestruturação estratégica da Sadia
De 2000 a 2008:	Diversificação e Internacionalização da Perdigão; Modernização e capacitação da gestão Sadia
2009	Fusão da Sadia S.A e Perdigão S.A com a criação da Brasil Foods S.A. (BRF)

Figura 2. Tabela demonstrando histórico da trajetória da Perdigão e Sadia (TAFFAREL *et al.* 2009 apud SALABERRY, 2014)

As empresas envolvidas na fusão alegaram que o evento iria torná-las mais competitivas no mercado externo. Obstante todo o apresentado, a presente fusão foi aprovada em julho de 2011, sendo concedida a concentração mediante a imposição de

várias restrições estipuladas em um termo de compromisso de desempenho.

Constatou-se na época que as empresas fundidas passaram a responder por mais de 50% de todo o mercado brasileiro de produtos processados e mais de 80% em outros países. Dada tal circunstância, existiu o risco dos demais concorrentes não conseguirem se manter no mercado.

Além disso, em todas estas grandes negociações, é o consumidor final que arca com todos os custos exacerbados e a falta de produtos nas prateleiras dos supermercados, bem como a ausência da prestação de serviços essenciais. Assim, para que nenhuma parte fosse lesada e privada em diversos seguimentos do mercado, coube ao Estado intervir e gerenciar as negociações entre as empresas, para evitar a formação de monopólio de mercado e manter um ambiente econômico saudável, determinando diversas medidas que precisaram ser seguidas como condição para a conclusão da negociação, como, por exemplo, manter as vagas de emprego por no mínimo 6 meses após a conclusão.

Segundo Rezende (2020), com todas as condições determinadas para que não houvesse o monopólio de mercado, vislumbrou-se o funcionamento preciso do livre-mercado e com o passar do tempo identificamos diversos concorrentes ganhando uma fatia do mercado alimentício de carnes e congelados. Atualmente, enxergamos diversas pequenas e médias empresas que conseguem ofertar produtos na mesma categoria e qualidade, principalmente considerando as empresas regionais de cada parte do país. Assim, o pequeno empreendedor conseguiu manter-se no mercado e o cliente preservou mais opções de escolha de compra, podendo ser considerada uma fusão de sucesso.

4.1.3 Nestlé e Garoto

No início de 2002, a Nestlé comprou a totalidade das ações da Garoto, que pertenciam à família Meyerfreund. O custo total desta operação no mercado custou em torno de US\$ 250 milhões.

Os órgãos de regulamentação foram acionados, pois claramente estava ocorrendo um monopólio de mercado e medidas deveriam ser tomadas para o controle da situação. Desde então, esta transação de mercado se arrastou nos tribunais, até que em 2023 foi dado ponto final, pois em uma avaliação recente efetuada pela superintendência-Geral do CADE, ficou evidenciado que entre 2001 e 2021 houve significativo crescimento de concorrentes para os segmentos que levantaram preocupações na primeira análise nas seguintes categorias: chocolates sob todas as formas (industrializados prontos para consumo) e cobertura de chocolate. Com o transcorrer do tempo, notou-se que no primeiro item elencado a participação no mercado da Nestlé/Garoto caiu de 50%-60% em 2001, para 30%-40% em 2021, e no segundo item, a empresa saiu de 80%-90% para 20%-30%, deixando de ser a líder no segmento.

Com a decisão final, algumas medidas deverão ser cumpridas pela adquirente. Nesse sentido, a Nestlé fica proibida de adquirir, pelo período de cinco anos, ativos financeiros que representem, somados, uma participação igual ou superior a 5% do mercado. Vale pontuar que o compromisso não se aplica a aquisições internacionais, tendo efeito apenas no Brasil, efetuadas pela gestão da Nestlé ou empresas do seu grupo.

Além disso, a Nestlé fica obrigada a comunicar ao CADE, por um prazo determinado de sete anos, qualquer tipo de aquisição de ativos financeiros que possa caracterizar um ato de concentração do mercado de chocolates. Também pelo mesmo período, a empresa se compromete a não intervir nas solicitações de terceiros para a redução, suspensão ou eliminação de tributos incidentes sobre a importação de chocolates. Por último, a Nestlé fica obrigada a manter a produção na fábrica da Garoto situada em Vila Velha/ES, também por um período de sete anos.

Balanceando os acontecimentos, o CADE, em meados de 2023, posicionou-se mediante o Ministério da Justiça e Segurança Pública, no sentido de observar que não se trata de uma fusão completa, já que o controle da empresa passou para a Nestlé mas os valores da Garoto não foram totalmente incorporados. Além disso, a empresa não parou de existir, dado que a Nestlé manteve a produção de ambas as marcas. Portanto, não podemos considerar a possibilidade de ser uma simples operação de aquisição de ações, dado que todas se encontravam no poder de uma mesma pessoa, representada pela mesma família.

Por se tratar de uma finalização dos termos de negociação ainda muito recente, não é possível identificar efeitos posteriores à conclusão da fusão, no entanto, conforme pontuado acima, como o mercado se diversificou e outras marcas possuem atualmente uma fatia do mercado consumidor de chocolates, o risco de monopólio de mercado pode ser desconsiderado.

5. Considerações finais

Em virtude de todo o exposto, fica evidente que este trabalho mostra como o processo de livre concorrência é essencial para o mercado econômico. No entanto, sempre cabe uma análise e gerenciamento destas ações para que permaneça uma economia saudável, com opções para consumo, com preços acessíveis e que possibilitem a sobrevivência dos pequenos e médios concorrentes.

Conforme disposto neste artigo, em um mundo globalizado, no qual crescem as grandes empresas trabalhando para controlar o mercado, as fusões passam a ser um ato para rápido crescimento, no entanto, esta expansão não pode prejudicar os demais envolvidos e, por isto, o trabalho dos órgãos de regulamentação é essencial para o desenvolvimento econômico do país.

Assim, diante do enorme interesse das empresas em obterem o controle do mercado e o crescimento contínuo, acontecem, por vezes, atitudes desleais para com os concorrentes de mercado. Posto isso, passa a ser necessário assegurar os direitos e deveres de todos os entes que concorrem no mesmo mercado, impedindo, desse modo, abusos em proveito próprio.

6. Referências

BRASIL (1976) Lei nº 6.406, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 dez. 1976. Art. 228. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404compilada.htm>. Acesso em: 29 jun. 2024.

BRASIL (1988) Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em:

- <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%20cao.htm>. Acesso em: 29 mai. 2024.
- CADE. (2007) Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Guia Prático do CADE: a defesa da concorrência no Brasil. 3. ed. São Paulo: CIEE. Disponível em: <<https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/documentos-da-antiga-lei/guia-cade-ciee-cade.pdf>> Acesso em: 05 mai. 2024.
- CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. (2016) Apostila do CADE. Vinicius Marques de Carvalho (Presidente), Alessandro Serafin Octaviani Luis, et al. Edição: Mariana Boabaid Dalcanale Rosa, Mariane Cortat Campos Melo. Revisão: Ricardo Leite Ribeiro. Disponível em: <<https://cdn.cade.gov.br/Portal/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/cartilha-do-cade.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2024.
- CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. (2024) Termo de Compromisso de Desempenho. Disponível em: <http://www.brasilfoods.com/ri/siteri/web/arquivos/TCD_publico.pdf> Acesso em: 20 jun. 2024.
- CAMARGOS, M. A. (2024) O impacto das fusões e aquisições de empresas. Disponível em: <<https://www.otempo.com.br/opiniao/artigos/o-impacto-das-fusoes-e-aquisicoes-de-empresas-1.3346646>> Acesso em: 01 mai. 2024.
- FERRAZ JUNIOR, T. S. A (1991) concentração econômica e fiscalização administrativa (Entendimento do art. 74 da Lei nº 4137/62 segundo a redação do art. 13 da Lei 8158/91). Revista do Direito Administrativo. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/45773/47098>>. Acesso em: 07 jun. 2024.
- GOMES, C. J. V. (2004) Ordem Econômica Constitucional e Direito Antitruste. Porto Alegre: Sergio Antônio Fabris Editor.
- HIGUTHI, M. (2008) Ambev: Antecedentes da Fusão. São Paulo: ESPM; Exame. Disponível em: <<https://casesdesucesso.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/03/ambev.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2024.
- MAGALHÃES, N. L. (2011) As fusões e suas repercussões para os consumidores e à concorrência. In: Revista de Direito da Concorrência, n. 24. Disponível em: <https://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedireitodaconcorrenca/article/view/931>. Acesso em: 05 jun. 2024.
- MARTIN, J. S. (2023) Livre concorrência. POLITIZE! Disponível em: <<https://www.politize.com.br/livre-concorrenca/#:~:text=Em%20poucas%20palavras%2C%20a%20livre,como%20meio%20de%20favorecer%2Dse>>. Acesso em: 29 jun. 2024
- MATTOSINHO, D. L. O. (2009) A política de defesa da concorrência do CADE e os direitos de propriedade industrial. 2009, f. 114. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Faculdade de Ciência Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Franca.
- REIS, A. C. *et. al.* (2007) Fusão Nestlé e Garoto. Trabalho apresentado à disciplina de Controladoria e Gestão- Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da Pontifícia Universidade Católica de Minas. Disponível em: <https://sinescontabil.com.br/monografias/trab_profissionais/flaviane.pdf>. Acesso

em: 05 jun. 2024.

SALLABERRY, L. F. G. (2014) Impactos da fusão da Sadia e Perdígão nos preços e na quantidade de vendas em Brasília. Monografia apresentada para Graduação em Ciências Econômicas. Brasília: UNB. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/bitstream/10483/8652/1/2014LuizFelipeGaldinoSallaberry.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

SANTOS, C. E. R. (2008) Incorporação, fusão, cisão no planejamento e crescimento societário. Disponível em: < <https://docplayer.com.br/5515385-Incorporacao-fusao-e-cisao-no-planejamento-e-crescimento-societario-cosme-eduardo-ramos-dos-santos-1-novembro-2008.html>>. Acesso em: 05 jun. 2024.

SEVERINO; L. S. M. (2020) Avaliação Ex Post de ato de concentração: o caso Sadia-Perdígão. In: REZENDE et al. Avaliação de Políticas Públicas no Brasil: uma análise das políticas de defesa da concorrência. Rio de Janeiro: Ipea. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10523>>. Acesso em: 17 nov. 2023.