

AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM FUSÕES E INCORPORAÇÕES DE EMPRESAS

Luciana Magro*
Admir Roque Teló**

RESUMO

A crescente busca no mercado brasileiro pela modalidade de transformação societária, como fusões e incorporações, é motivada pela procura das organizações por ampliação de mercado, por exceder a concorrência e por superar a necessidade tecnológica. De modo geral, são essas as principais razões que conduzem o crescimento na quantidade de transformações societárias na atualidade. Como consequências, as fusões e incorporações têm gerado desafios aos gestores que vão além da mudança dos atos constitutivos da empresa. No processo de transformação, a organização é submetida a mudanças organizacionais, estruturais e comportamentais, tais mudanças causam impactos que podem ser bons ou ruins para a nova organização. Diante disso, cabe ao gestor da empresa o papel fundamental de planejar a melhor forma de transpor essas mudanças, estimulando seus colaboradores a interagir de forma dinâmica e superar a resistência à mudança.

Palavras-Chave: incorporações; fusões; transformação organizacional; mudanças organizacionais.

* Aluna do 3º ano do curso de Ciências Contábeis da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2010-2011) da FAE Centro Universitário. E-mail: luciana.magro@gmail.com.

** Mestre em Administração (UFSC). Professor da FAE Centro Universitário. E-mail: admir.telo@fae.edu.

INTRODUÇÃO

Constata-se uma forte tendência mundial no sentido da concentração das atividades produtivas em torno de um número cada vez mais reduzido de grupos econômicos. Isso é verificado pela concorrência cada vez mais acirrada existente entre as empresas e pelo fato dessa concorrência impor uma otimização na produção e no funcionamento desses entes econômicos a fim de enxugarem-se os custos de produção; por conseguinte, possibilita a colocação no mercado produtos mais competitivos que possam agregar o máximo possível de valor.

As transformações que ocorrem nos mercados exigem das organizações, acima de tudo, uma flexibilidade de adaptação cada vez mais rápida a mudanças. Sejam elas advindas do ambiente externo ou do interno, as mudanças exigem uma capacidade contínua de respostas rápidas e eficazes às transformações. Precisa-se compreender e investigar essas transformações, e, para isso, as organizações precisam considerar a mudança organizacional como um aspecto inseparável ao cotidiano e necessária para sobreviver e manter-se no mercado mundial, competitivo e mutante.

Várias motivações levam as organizações a unirem forças e optarem por formas de reorganização societária (fusão, incorporação e cisão), que, em sua maioria, ocorrem com o intuito eminentemente econômico, isto é, visam atender aos interesses mercadológicos específicos dos investidores que almejam fundir-se, incorporar-se ou cindir-se. Verifica-se que o que leva uma empresa a reorganizar-se societariamente é, por exemplo, a perspectiva de a empresa incorporadora ingressar em um determinado nicho de mercado que está sob o domínio da empresa incorporada. Ou, ainda, no caso de duas ou mais empresas unirem-se a fim de se tornarem mais fortes frente à concorrência ou para trocarem tecnologias úteis às duas empresas.

Por meio de pesquisa descritiva, a questão que se buscou responder para o desenvolvimento do presente artigo foi: quais os desafios impostos pelos processos de transformação à gestão?

Para tanto, conceituou-se fusões e incorporações e analisaram-se as razões que estimulam essas transformações societárias, como também as mudanças organizacionais, estruturais e comportamentais sofridas pelas organizações e por seus colaboradores, verificando-se as dificuldades e limitações pelas quais os gestores da transformação passam no processo.

1 TRANSFORMAÇÕES (FUSÃO E INCORPORAÇÃO)

Com o intuito de manterem-se competitivas, algumas empresas estão passando a adotar modelos societários diferentes daqueles definidos em seus planos organizacionais originais. A utilização de metodologias de reestruturação societária tem sido uma das maneiras encontradas para que as empresas consigam sobreviver no atual mercado nacional e enfrentar a grande concorrência externa.

Com a constatação de que as empresas se tornam cada vez mais competitivas, seja para poder abarcar uma fatia mais significativa do mercado, seja para não ser engolidas pela concorrência, a realidade nos coloca diante de fatos que representam saídas estratégicas, criadas na economia global com intuito de aumentar sua competitividade. Uma dessas estratégias é a transformação societária, destacada no Artigo 220 da Lei nº 6.404/76 das S.A. (LSA), que define claramente como “a operação pela qual a sociedade passa independentemente de dissolução e liquidação, de um tipo para outro”.

Para o autor Carvalhosa (2002, p. 185), na transformação “não existe dissolução ou liquidação da pessoa jurídica, mas sim extinção dos atos constitutivos, que são substituídos por outros”. Como exemplo, Silva (2007, p. 225) cita um clássico exemplo de transformação, “a transformação de sociedade anônima para sociedade limitada, ou vice-versa”.

Dentre as estratégias econômicas, destaca-se a transformação societária como a incorporação e a fusão de empresas. Na transformação societária por meio da incorporação desaparecem as sociedades incorporadas, em contraposição à sociedade incorporadora que permanece inalterada em termos de personalidade jurídica, ocorrendo, apenas, modificação em seu estatuto ou contrato social, em que há indicação do aumento do capital social e do seu patrimônio.

Desse modo, Gonçalves Neto (2005, p. 293) ilustra que “as sociedades absorvidas são chamadas de incorporadas; de incorporadora a que as absorve”, e explica que a sociedade “incorporadora recebe os sócios e a totalidade dos bens, direitos e obrigações das sociedades incorporadas”, concluindo que na operação ocorre “a extinção das sociedades incorporadas e, conseqüentemente, de suas personalidades jurídicas, sem dissolução e liquidação patrimonial”. Ou seja, a sociedade incorporadora absorve os sócios, os bens, os direitos e as obrigações das sociedades incorporadas, as quais, ao final, serão extintas.

Já na fusão há a extinção das sociedades que se fundem e a criação de uma nova sociedade, como explica Requião (2005, p. 261), fusão é a “operação pela qual se unem duas ou mais sociedades, de tipos iguais ou diferentes, para formar sociedade nova

que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Para Mamede (2008), nos dois casos (fusão e incorporação) ocorre o somatório dos patrimônios das sociedades e dos sócios, sendo que a diferença entre eles é: na incorporação a sociedade incorporadora assume o patrimônio e os sócios das incorporadas, sendo que somente a incorporadora continua a existir; por outro lado, na fusão há a constituição de uma terceira pessoa jurídica, ocorrendo a extinção dos corpos sociais anteriores.

Demonstrando a quantidade de fusões e incorporações que estão ocorrendo e sua evolução através dos anos, segundo dados, Motta (2011) afirma que o número de transações foi de 726 em 2010, batendo o último recorde, que foi de 699 transações em 2007. Mais especificamente, os dados expostos por Motta (2011) demonstram que no estado do Paraná ocorreram 51 processos de fusão e incorporação, representando 5,2% do total ocorrido no país.

Cada vez mais, no Brasil e no mundo, as organizações têm como meta superar o concorrente e, numa economia capitalista, em que obter lucros, além de sobreviver pagando impostos e salários está cada vez mais difícil, alguns grupos optam por juntar forças.

2 AS MUDANÇAS EM FUSÕES E INCORPORAÇÕES

A mudança organizacional é gerada por diversos aspectos. Algumas vezes por uma necessidade de mudança para desenvolvimento organizacional, outras, em contrapartida, pelas demandas do mercado. Essa mudança organizacional abrange todos os níveis da empresa, eleva a instituição a algo desconhecido, a algo novo. Engloba as transformações no sentido estrutural, estratégico, cultural, tecnológico, humano, ou seja, todas as partes que compõem a organização. Essa mudança pode ser planejada ou não, e pode decorrer de fatores internos ou externos ao ambiente organizacional.

2.1 Mudanças Organizacionais

A grande onda de fusões e incorporações no país está levando as empresas a lidarem com novos conceitos que geram profundas mudanças organizacionais. A necessidade de analisar até onde tais mudanças interferirão é uma atitude que pode determinar o grau de sucesso do empreendimento. Diante da incerteza gerada por essa estratégia de sobrevivência, é inevitável a aplicação de planejamento organizacional e de gestão de pessoas para que o processo seja realizado com êxito.

Para melhor inserir o assunto, deve-se, primeiramente, ter em mente o conceito de mudanças organizacionais. No Quadro 1, apresentam-se várias definições de mudança organizacional, e, como Bressan (2000, p. 3) afirma, destaca-se o fato da necessidade de gestão do processo de implantação da mudança:

QUADRO 1- Definições Teóricas sobre Mudança Organizacional

Definição encontrada	Autor
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

FONTE: Artigo **Mudança Organizacional**: uma visão gerencial (BRESSAN, 2000, p. 03)

O Quadro 1 revela várias definições, mas o que melhor pode ser verificado, como a própria autora pondera “é a necessidade de planejamento da mudança, o seu caráter de resposta às demandas do meio, seu objetivo de aumento do desempenho organizacional, e a sua abrangência a vários componentes organizacionais” (BRESSAN, 2000, p. 3).

Montana e Charnov (2000, *apud* SILVA, 2008, p. 20) demonstram outra visão do conceito “o conceito de mudança engloba o futuro, ou seja, o desconhecido. A mudança traz incerteza, e cada ação da mudança produz uma reação”. Assim, a mudança organizacional é resultante do processo e precisa ser planejada, levando-se em conta diversos aspectos e buscando estratégias para que a mudança seja realizada da melhor forma.

Silva (2008, p. 20) verifica que “quando uma organização busca adotar estratégias de mudança que lhe garanta sucesso, ela deve a princípio compreender os aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo”. Esses aspectos são determinantes e devem ser bem analisados. Diante do conceito de mudança, verifica-se a influência que esse conceito tem no processo de transformação societária.

Para Caravantes (1977, p. 25), na administração de uma empresa sempre há a necessidade de “uma revisão, em todos os níveis, da forma como está organizado o trabalho”; em um processo de fusão ou aquisição, a organização necessita passar por essa revisão ainda mais. Desse modo, Monteiro (2010, *apud* COOPERS&LYBRAND, 1997) verificou que estudos realizados junto a cem empresas mostraram que os fracassos e as dificuldades nos processos de transformação são originários das diferenças nos estilos e práticas de gerenciamento, expondo também que “o sucesso ou fracasso de um processo de fusão ou aquisição empresarial está diretamente ligado a visão dominante de seus condutores” (EQUIPE COOPERS&LYBRAND, 1997, p. 159).

Demonstrada a real existência da necessidade de planejamento de mudanças, Ludícibus, Martins e Gelbcke (2009, p. 573-574) reforçam que as mudanças são de grande complexidade, apesar de que os processos são considerados simples de ser “detectados, definidos e implantados”. Diante desse paradoxo de simplicidade e complexidade, que já forma uma ideia das dificuldades que as organizações têm na concretização com sucesso da transformação, Ludícibus, Martins e Gelbcke (2009) demonstram que os gestores da mudança devem ter visão ampla, buscar reformulações, verificar a melhor solução, implementar esses aspectos e, também, manter a organização do trabalho. É importante o equilíbrio entre todos os gestores da mudança e a visão desses condutores são fatores que influenciam e podem determinar o sucesso da mudança organizacional.

Ludícibus, Martins e Gelbcke (2009) complementam que, muitas vezes, a estrutura organizacional da empresa não tem experiência e recursos para desenvolver as etapas de uma transformação, precisando, enfim, de “contratação de recursos externos especializados” (LUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2009, p. 574). Com a mesma ideia, PricewaterhouseCoopers (2009) demonstra, com base em estudo, que é inevitável que as empresas precisem contar com ajuda externa, até mesmo contratando novos colaboradores para ajudar no processo. Essa ajuda externa e os recursos especializados irão ajudar a organização a superar suas dificuldades e adotar novos métodos de execução de trabalho, deixando de lado as velhas práticas de gerenciamento e formulando um novo estilo de condução do empreendimento.

Utilizando-se o estudo da incorporação do BESC pelo Banco do Brasil, pode-se demonstrar, na prática, a utilização de recursos externos especializados. O Banco do

Brasil contratou uma empresa para realizar assessoramento no que tange ao processo de incorporação, visando o auxílio no modelo de plano de negócio e de integração. Nesse processo, o Banco do Brasil adquiriu o BESC, e, para isso, ocorreu a fase de levantamento e análise das informações do BESC, como o mapeamento dos processos, sistemas, serviços e produtos que ele possuía (BANCO DO BRASIL, 2008 *apud* SILVA, 2008).

Depois de realizada a fusão ou incorporação, a organização passará pelo processo de mudança. Esse processo propiciará a necessidade da administração de novos conceitos, de um novo planejamento organizacional. O planejamento é um modo de contornar as dificuldades originárias da mudança organizacional, que pode ocorrer mediante as diferenças das organizações que se tornarão uma só organização. Essas mudanças precisam ser trabalhadas e estudadas a fundo já no momento em que é decidida a realização da operação “[...] é necessário que haja planejamento adequado, identificação das diferenças culturais, planejamento estratégico” (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2009, p. 20), o sucesso depende, muitas vezes, desse planejamento e previsão de possíveis dificuldades organizacionais.

Assim, os condutores do processo devem verificar as diversas variáveis que compõem a mudança, ver de forma ampla tudo a sua volta, e maximizar esforços para conduzir a transformação rumo ao seu objetivo principal: o aumento da organização, uma maior amplitude de trabalho, a dominação de uma fatia maior do mercado.

2.2 Mudanças Estruturais

A estrutura organizacional de uma empresa representa as tarefas e as responsabilidades de cada componente da organização. Conforme os autores Stoner e Freeman (1985, p. 230) “é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas, e coordenadas”. Não contrariando a definição de estrutura organizacional proposta pela bibliografia já citada, extraímos a seguinte definição:

o conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização [...] o que inclui (sem se restringir a isto) os relacionamentos de autoridade e de subordinação como representados no organograma, os comportamentos requeridos pelos regulamentos da organização e os padrões adotados na tomada de decisão, como descentralização, padrões de comunicação e outros padrões de comportamento. [...] Não há definição de estrutura organizacional que circunscreva firmemente seu objeto a priori; mas cada [abordagem teórica] focaliza vários aspectos diferentes da estrutura organizacional, sem pretender que seu foco esgote as questões (DONALDSON, 1999, p. 105, *apud* MARTINS, 2005, p. 1).

O conceito de estrutura organizacional demonstra a divisão das atividades por meio da determinação de autoridade e subordinação, e diante desse aspecto, visualiza-se a hierarquia.

Mudanças estruturais são as modificações do organograma da organização (hierarquia e divisão do trabalho), dos sistemas gerenciais utilizados pelas empresas que passam a ser apenas um utilizado por ambas. Percebe-se que além da hierarquia, o modo como é dividido o trabalho (quem faz o quê) também é uma mudança estrutural, juntamente com a mudança de sistema da gerência da organização. A partir dessa exposição, podem-se analisar como essas mudanças ocorrem. Para Silva (2008) as mudanças estruturais são executadas de cima para baixo e têm como fundamento reduzir o tamanho da estrutura da organização, diminuir cargos e níveis hierárquicos para alcançar o objetivo de obter o mesmo resultado por meio de um menor número de pessoas e com aumento da eficiência.

As organizações precisam estar preparadas para compor essa mudança estrutural de forma a torná-la funcional e objetiva, verificando quais os melhores aspectos de cada uma das empresas que estão transformando-se e aproveitá-los. Nesse contexto, Rasmussen (1989, p. 145) cita que “o novo membro do grupo econômico deve ser devidamente integrado, culturalmente, estrategicamente e financeiramente, tomando-se o devido cuidado de não destruir totalmente a cultura própria da nova coligada ou controlada no processo de integração e consolidação”. Com relação à estrutura, o autor menciona que é importante preservar e reforçar os pontos fortes e compensar os pontos fracos das empresas durante o processo de integração/consolidação para que não haja traumas na estrutura formada. Com a mesma ideia, Monteiro (2010) afirma que os condutores dos processos de fusão ou aquisição precisam medir esforços para estabelecer um contexto de cooperação mútua, em que os valores e objetivos sejam compartilhados.

Chiavenato (2004 *apud* SILVA, 2008) afirma que para as organizações alcançarem o sucesso é necessário que em seu ciclo de vida elas estejam sempre em busca de atualização e renovação e em harmonia, seja externa ou internamente. A forma como a organização é estruturada tem importância fundamental, e a organização resultante precisa ser bem estruturada para evitar desperdícios, ineficiências e desarmonia. Lembrando que o objetivo organizacional muda e a nova estrutura necessita estar em consonância com o novo objetivo. Deve-se, ainda, observar que as mudanças estruturais podem resultar em falhas e, por meio delas, o sucesso da transformação pode não ser alcançado.

2.3 Mudanças Comportamentais

Entram em cena as diferenças culturais e administrativas. Segundo Caravantes (1977), há pressupostos aceitos pela Psicologia Social de que o comportamento humano é complexo e pode ser compreendido pela imagem de um iceberg, sendo que abaixo da água, onde se encontra a maior parte do bloco, estão as percepções e as concepções e, acima da água, onde todos veem, há o comportamento. Ou seja, o comportamento é o que os indivíduos exteriorizam.

Silva (2008, p. 36) define a mudança comportamental ou pessoal como “modificações nos valores, atitudes, expectativas, crenças, aspirações, comportamentos, conhecimentos e habilidades, e também como a maneira de pensar dos funcionários que acabam por afetar a cultura organizacional”. A cultura organizacional determinante para mudanças comportamentais é um dos fatores que mais dificulta tais mudanças e adaptações. Na mudança comportamental, então, há o fator determinante que é a cultura organizacional, sendo que cada organização envolvida no processo possui a sua.

Aliando o foco da cultura organizacional e o foco nos funcionários das organizações, Key (1992) mostra a necessidade de um planejamento da integração das pessoas que vêm com a empresa adquirida antes mesmo da efetivação da transação, mencionando que “a adequação cultural pode, muitas vezes, ser tão importante quanto à adequação estratégica para o sucesso de uma transação” (KEY, 1992, p. 255). Para que a transformação ocorra bem, deve-se considerar a importância de um plano de integração cultural e de recursos humanos aliados às estratégias de comunicação, à estrutura organizacional e às relações de subordinação, que devem ser previamente definidas, bem como o desenvolvimento de uma nova visão, missão e valores, e um plano para manutenção de pessoal (Key, 1992).

Segundo o artigo intitulado **Fusões e Aquisições no Brasil**, divulgado pela Fundação Getúlio Vargas, algumas mudanças comportamentais geradas pelos processos de fusões e aquisições – tanto no indivíduo quanto na empresa –, consideradas consequências inesperadas, são demonstradas no Quadro 2:

QUADRO 2 - Efeitos Colaterais dos processos de fusão e aquisição

Indivíduo	Empresa
Raiva e ressentimento em relação à empresa	Perda de visão estratégica
Queda na criatividade e na capacidade de inovação	Perda da experiência e memória organizacional
Perda de comprometimento	Perda de espírito de equipe
Aumento da resistência em participar das iniciativas da empresa	Perda de liderança
Queda no desempenho e na produtividade individuais	Aumento da burocracia
Perda da atitude empreendedora	Crise de comunicação
Perda de confiança na empresa	Deterioração do clima organizacional

FONTE: Artigo **Fusões e aquisições no Brasil** (WOOD Jr et al., 2003, p.43).

As mudanças comportamentais têm consequência para o indivíduo e para a empresa, sendo que os comportamentos tanto da empresa com o indivíduo, ou do indivíduo com a empresa, modificam-se e podem ter efeitos não esperados por ambas as partes. Com isso, Robbins (2000, p. 455, *apud* SILVA, 2008, p. 38) dispõe “Uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem à mudança!”. Grouard e Meston (2001, *apud* SILVA, 2008) afirmam que as maiores dificuldades encontradas durante o processo de mudança são as que surgem dentro da cabeça das pessoas, como medo, insegurança e também a esperança de um maior desenvolvimento pessoal.

Com a constatação sobre o comportamento das pessoas, precisa-se, de algum modo, modificar o comportamento dos profissionais e incentivá-los a superar suas dificuldades e a obter um novo objetivo. Para isso, Silva (2008) demonstra três estágios que devem ser superados para alcançar a mudança comportamental:

1º Descongelamento: Estágio em que os agentes de mudanças precisam conscientizar as pessoas por toda a organização dos problemas e necessidades de mudanças [...].

2º Mudança/Movimento: Ocorre quando os indivíduos da organização experimentam e aprendem novos valores, atitudes e comportamentos, ou seja, novas idéias e habilidades são experimentadas, testadas e apreendidas no campo desejado da organização. [...]

3º Recongelamento: Significa que o aprendido no estágio da mudança foi integrado à prática atual da organização, tornando-se uma nova maneira apreendida pelas pessoas para executarem suas tarefas. [...] Para os indivíduos, é natural que comecem a vê-lo (novo comportamento) como parte integrante da cultura organizacional (SILVA, 2008, p. 37-38).

Em uma mudança organizacional, é inevitável a mudança de comportamento de todos dentro das empresas fundidas ou incorporadas, tendo-se em vista que os

modelos de gestão e estruturação são diferentes. Sendo um fator de grande importância, o comportamento dos indivíduos e a nova cultura da organização resultante, há que se manter um diálogo contínuo com os indivíduos envolvidos sem deixar dúvidas sobre seus respectivos futuros. Evitar uma percepção e concepção errônea por parte do indivíduo é uma das tarefas que os gestores devem realizar “as fusões bem sucedidas só acontecem quando os altos gerentes fazem-se visíveis e acessíveis a todos os funcionários afetados pela fusão e promovem os benefícios a todos os níveis” (KEY, 1992, p. 287). O estudo da PricewaterhouseCoopers (2009) reafirma e enfatiza a importância do processo de comunicação, que deve incluir todos os aspectos relacionados à fusão, os objetivos e a importância de cada indivíduo no processo.

Um exemplo que demonstra uma forma utilizada de integração entre os funcionários de uma empresa que foi incorporada por outra é a integração por meio de programa feito para essa finalidade. Foi o que o Banco do Brasil usou quando incorporou o BESC. Nesse programa, o Banco do Brasil propiciou aos novos funcionários, por meio de cursos, “melhor conhecimento e entendimento sobre a história, estrutura, missão, valores organizacionais e comportamentais necessários ao atendimento, negociação e venda de produtos e serviços do Banco do Brasil” além de “informá-los das possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional existentes e sistemas de gestão aplicados pelo BB que dão suporte à construção de seu plano de carreira” (SILVA, 2008, p. 62).

Assim sendo, as mudanças comportamentais estão presentes nos processos de transformação societária e os colaboradores, principais envolvidos nessa mudança, necessitam estar bem informados pelos gestores para que possam superar suas dificuldades e desenvolver um bom papel na nova organização.

3 RAZÕES PARA A TRANSFORMAÇÃO

Como exposto, diversas são as modificações que ocorrem em uma organização após o processo de fusão e incorporação. Porém, antes de todas essas mudanças ocorrerem, verificam-se as razões que conduzem a empresa à transformação.

Segundo Mamede (2008, p. 213), o Código Civil refere-se à transformação como qualquer alteração na infraestrutura jurídica da sociedade, podendo ser: mudança do seu tipo societário; incorporação por outra sociedade; fusão com outra ou outras sociedades; e cisão em duas ou mais sociedades. Silva (2008, p. 20) destaca como razões “a concorrência que influencia as organizações a mudarem seus processos, tecnologias, preços, distribuição, entre outros pontos, tudo em prol de garantir lugar de destaque no mercado”.

Assim sendo, existem diversos motivos para a realização de uma transformação, como fusão ou incorporação, sendo que as motivações ou razões podem ser divididas entre externas e internas à organização.

3.1 Razões Externas

As razões externas para a realização de uma fusão ou incorporação são originadas fora da organização; contudo, é a influência que provém do ambiente em que a organização está inserida. Grouard e Meston (2001 *apud* SILVA, 2008, p. 21) apontam as forças externas que influenciam as mudanças nas organizações como sendo:

- **Mercado** – as organizações devem ser pró-ativas quanto às necessidades e expectativas do mercado, elas correm o risco de serem abandonadas por seus clientes. Mesmo que não afetem os produtos/serviços, preço, meios de distribuição, as mudanças no mercado acabam obrigando as organizações a se adaptarem.
- **Influência da demanda** – os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes, o que faz crescer a necessidade das organizações em oferecer produtos/serviços com qualidade, confiabilidade e durabilidade crescentes.
- **Gestão Industrial** – a introdução de novas e revolucionárias técnicas de gestão industrial (*Just-in-time, Kanban*) mostra que as empresas estão reconsiderando os seus processos de fabricação. O desenvolvimento de mercado foi o principal causador desta mudança.
- **Comportamento, estilo de vida e atitudes** – as organizações devem caminhar num ritmo paralelo as tendências destes três fatores, não podendo correr risco de ficar em desequilíbrio com a sociedade da qual fazem parte.
- **Mudanças sociais** – são responsáveis pela grande maioria das extrusões nas estruturas hierárquicas e pelo aumento da responsabilidade individual (GROUARD; MESTON, 2001 *apud* SILVA, 2008, p. 21, grifo nosso).

As expectativas e tendências do mercado, a visão no cliente, a implantação de novas tecnologias são alguns dos fatores importantes que resultam em um processo de fusão ou incorporação.

Fundamentado em pesquisa realizada com algumas empresas que passaram pelo processo de fusão e incorporação, Wood Jr. (2005, p. 42-43) verificou que a razão mais citada pelos componentes das organizações pesquisadas foi “a reação ou a antecipação a um movimento dos concorrentes”. Esse fator externo à organização é um dos mais influentes e é um alicerce para a decisão dos gestores da transformação. Outras razões citadas pelo autor foram: “o surgimento de novos entrantes ou produtos e serviços

substitutos”; a “necessidade de gerar economias de escala”; a política (o governo em si); os “imperativos de crescimento, mudanças econômicas e tecnológicas, necessidade de reunir recursos para pesquisa e desenvolvimento, potencial para ganhos de sinergias, corte de custos e economias de escala e escopo”.

Para Rasmussen (1989, p.15) as transformações societárias ocorrem quando um grupo econômico, dentre outras motivações externas, procura diversificação e penetração mercadológica em novos segmentos, o que reforça a ideia exposta. Como exemplo, tem-se a fusão da Brahma e da Antártica, que, de acordo com a direção da empresa, um dos principais motivadores da união foi a expansão internacional. A fusão dessas empresas resultou na Ambev – Companhia de Bebidas das Américas (CAMARGOS; BARBOSA, 2001 *apud* SILVA, 2008, p. 47). Essa transformação ocorreu devido ao mercado: a intenção da organização de se expandir e estabelecer filiais em vários países. Portanto, as motivações externas podem ser definidas como: objetivo de atender uma maior parcela do mercado; antecipar-se diante dos concorrentes; ambiente econômico favorável; interesse em economias de escala.

Em resumo, essas são as razões de fora do ambiente corporativo que levam as empresas a optar por uma fusão ou incorporação à outra organização. Ademais, outras influências externas podem existir, porém, provavelmente serão resultados das já citadas.

3.2 Razões Internas

As motivações para a realização de uma fusão ou incorporação também podem surgir de dentro de uma organização. Desse modo, Grouard e Meston (2001 *apud* SILVA, 2008, p. 21) demonstraram, em itens, as forças internas que promovem transformações nas organizações:

- **Desenvolvimento e crescimento da organização** – aumento de produtividade normal pode gerar problemas, criando a necessidade de reavaliação dos métodos de produção e logística interna, bem como forma de controle de qualidade e política de suprimentos.
- **Canais de revenda e distribuição** – conquistar novos clientes ou introduzir a organização em novos segmentos do mercado resulta na realização de grandes mudanças como, por exemplo, aperfeiçoar os canais de comunicação. O crescimento, assim sendo, obriga as organizações a reavaliar e reorganizar tudo, e não somente modernizá-los.
- **Visão gerencial** – na tentativa de mudar uma situação existente, para o bem da própria empresa, os dirigentes decisivamente alteram os interesses competitivos. O lançamento de novos produtos, melhoramento da qualidade, aquisição de novas técnicas, ou talvez a desistência de atividades, forçam as organizações a

passarem por mudanças decididas totalmente por iniciativa própria da diretoria, com o objetivo de torná-la mais produtiva (GROUARD; MESTON, 2001 *apud* SILVA, 2008, p. 21, grifo nosso).

Com o aumento do potencial da organização, os gestores veem a fusão ou incorporação como um modo de contribuir para o crescimento da organização. Ou seja, um crescimento no sentido de expansão da produção, da quantidade de colaboradores, de controle da qualidade e de logística interna. Esse potencial de crescimento da organização leva seus condutores a optarem por unir forças a outra entidade e superar seus limites individuais, ampliando a capacidade de atuação da organização resultante.

Silva (2008, p. 48) verifica duas motivações para que ocorra o processo de transformação, que podem ser entendidas como redução de gastos com pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos e redução das despesas administrativas. Complementando, Rasmussen (1989, p. 15) afirma que as transformações societárias ocorrem quando um grupo econômico, dentre outras motivações, procura obtenção de novos talentos de gestão, bem como a redução de despesas administrativas, analisando sob a visão de que os novos talentos iniciarão sua gestão com salários menores dos que compunham o mesmo quadro anteriormente.

Para Bulgarelli (2000), os fatores motivacionais determinantes para que ocorra uma fusão ou incorporação, são resumidos nas intenções de: racionalizar a produção, adotar os progressos tecnológicos, reorganizar as estruturas e evitar a concorrência. Para Key (1992), as razões internas são a diversificação pura e aquisição de tecnologia.

A adoção e aquisição de tecnologia citadas pelos autores são contempladas também por Monteiro (2010), e por Ludícibus, Martins e Gelbcke (2009), que enfatizam o fator tecnológico afirmando que a transformação traz consigo uma facilidade maior de acesso a novas tecnologias, sendo um fator que leva a organização a optar pelo processo.

Como exemplo de forças internas que levam uma empresa a passar pela transformação, pode-se utilizar o da Ambev, já utilizado anteriormente, que, além da motivação externa, houve razões internas para a realização da operação como: redução das despesas administrativas, os gastos com salários de diretores e gerentes, tendo que ao final da operação a Ambev possuía menos funcionários do que antes da fusão (CAMARGOS; BARBOSA, 2001 *apud* SILVA, 2008, p. 48).

Pode-se dizer que as motivações internas principais e mais citadas pelos autores são: desenvolvimento da organização, de seus produtos e processos tecnológicos; visualização da capacidade de aumento por ter capital para isso; e a conquista de mais espaço para a expansão de atividades.

4 ASPECTOS LEGAIS, TRIBUTÁRIOS E CONTÁBEIS NAS FUSÕES E INCORPORAÇÕES

Para que ocorram os processos de concentração de empresas, existem aspectos a serem analisados. Importantes aspectos que são verificados nas transformações societárias – fusões e incorporações – podem ser separados em legal, contábil e tributário.

As medidas legais relativas ao processo de fusão e incorporação são demonstradas por Iudícibus, Martins e Gelbcke (2009, p. 575) como sendo: a celebração de um protocolo dos órgãos de administração ou sócios, sendo que “nele são disciplinados os principais atos a serem praticados de modo a ultimar a operação”; a elaboração do documento de justificação e a deliberação em Assembleia Geral Extraordinária das companhias interessadas; a nomeação em Assembleia Geral dos peritos que irão avaliar os patrimônios das sociedades envolvidas, bem como a aprovação do protocolo da operação, também em Assembleia Geral. E ainda por termos legais, Iudícibus, Martins, Gelbcke (2009) afirmam que a nova sociedade é a sucessora natural das obrigações anteriormente contraídas.

Segundo Perez Junior e Oliveira (2009, p. 187), a Lei nº 6.404/76 menciona que a incorporação, fusão ou cisão podem ser efetuadas entre sociedades de tipos iguais ou diferentes e deverão ser deliberadas na forma prevista para a alteração dos respectivos estatutos ou contratos sociais. Os autores ainda apresentam que a Lei nº 6.404/76 expõe procedimentos para a concretização das operações que se segregam em passos, sendo eles o acordo para a realização, a exposição de motivos ao órgão deliberativo e a deliberação propriamente dita.

Em artigo publicado pela FISCOsoft Editora, Sarandy (2005, p. 04) verifica-se que, de acordo com a lei, “o valor do acervo a ser tomado nas operações deverá ser definido pelo valor contábil ou de mercado. A pessoa jurídica que tiver parte ou todo o seu patrimônio absorvido deverá levantar balanço específico para esse fim”, exemplificando a lei já mencionada acima. Ainda no artigo, menciona-se que não há possibilidade de a empresa sucessora em uma incorporação compensar prejuízos fiscais da sucedida. No referido artigo também são descritos os passos para efetivação da incorporação, os aspectos legais a ser seguidos, como: alteração cadastral na junta comercial, alteração de dados cadastrais no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, apresentação das informações econômico-fiscais, dentre outros procedimentos.

Com vista nos aspectos contábeis, tem-se que “Os tratamentos contábeis normalmente utilizados no Brasil não são reconhecidos internacionalmente. A atualização dos valores contábeis para fins dessas operações é feita em função da legislação fiscal e é a mais comum” (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2009, p. 576).

Relacionado aos aspectos contábeis, Perez Junior e Oliveira (2009, p. 203) dissertam que em uma incorporação “a incorporadora registrará contabilmente ou um aumento de capital, ou um ganho ou perda patrimonial nas contas de apuração de resultado”, sendo que deverão ser efetuados diversos lançamentos contábeis para o registro da operação nos livros da incorporadora. Esses registros contábeis, segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2009, p. 580), são simples e resumem-se em criar contas transitórias nas empresas sucedidas e sucessoras que ajustem as participações que uma empresa detém da outra e o aumento de capital. Perez Junior e Oliveira (2009, p. 203) dissertam que os mesmos procedimentos contábeis executados na incorporação também são os ocorridos nos processos de fusão.

Como justificativa para o não reconhecimento internacional dos tratamentos contábeis utilizados no Brasil, os ativos e passivos envolvidos devem refletir a atual realidade econômica das organizações. Porém, no Brasil, esse procedimento não é utilizado por não haver disciplina legal que regulamente os detalhes do procedimento (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2009).

Com relação aos aspectos tributários envolvidos nos processos de fusões e incorporações, o Artigo nº 132 do Código Tributário Nacional dispõe:

Art. 132. A pessoa jurídica de direito privado que resultar da fusão, transformação ou incorporação de outra ou em outra é responsável pelos tributos devidos até a data do ato pelas pessoas jurídicas de direito privado fusionadas, transformadas ou incorporadas. (LEI nº 5.172/66)

O Código Tributário Nacional atribui à sociedade remanescente ou criada a responsabilidade pelos tributos devidos pelas incorporadas ou fusionadas. Há também especificações na Lei nº 9.249/95, no Artigo 21, em seus incisos 2º a 4º, transcritos abaixo:

Inc 2º - No caso de pessoa jurídica tributada com base no lucro presumido ou arbitrado que, optar pela avaliação a valor de mercado, a diferença entre este e o custo de aquisição, diminuído dos encargos de depreciação, amortização ou exaustão, será considerada ganho de capital, que deverá ser adicionada à base de cálculo do imposto de renda devido e da contribuição social sobre o lucro líquido.

Inc 3º - Para efeito do disposto no parágrafo anterior, os encargos serão considerados decorridos, ainda que não tenham sido registrados contabilmente.

Inc 4º - A pessoa jurídica incorporada, fusionada ou cindida deverá apresentar a declaração de rendimentos correspondente ao período transcorrido durante o ano-calendário, em seu próprio nome, até o último dia útil do mês subsequente ao do evento. (LEI 9.249/95, ART. 21)

Portanto, será cobrado tributo quando o custo de aquisição da sociedade for maior do que seu valor de mercado. Para a base de cálculo do imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido, será adicionado o ganho de capital que se obteve por meio da transação.

São poucas as regulamentações do aspecto tributário de fusões e incorporações, mas as últimas notícias veiculam que a Receita Federal já enviou proposta de alteração na legislação tributária das fusões e aquisições ao Legislativo. A previsão é de que novas regras, se aprovadas, entrem em vigor em 2012.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou analisar as transformações que as fusões e as incorporações acarretam na estrutura das empresas. A transformação societária é a operação pela qual a sociedade empresarial passa de um tipo para outro, por exemplo, de sociedade limitada para sociedade anônima, sem que ocorra sua dissolução e liquidação, ocorrendo somente a extinção pura e simples dos atos constitutivos, sendo substituídos por novos atos e, em geral, nova gestão. Com o uso de vasto material bibliográfico como fonte de pesquisa, em que pese ser uma prática não tanto comum nas relações comerciais no mercado brasileiro, procurou-se identificar os desafios impostos por esses processos à gestão.

Quando duas ou mais sociedades se unem e dessa união nasce uma nova sociedade, está descrita a fusão. A nova pessoa jurídica criada pela fusão de outras sociedades é sucessora destas em todos os direitos e obrigações; se uma sociedade absorve uma ou mais sociedades e continua a mesma pessoa jurídica, então ocorreu uma incorporação. E, do mesmo modo da fusão, a pessoa jurídica mantida, que é chamada de incorporadora, é sucessora em todos os direitos e obrigações das sociedades absorvidas, as chamadas incorporadas.

Existem diversos motivos para uma sociedade unir forças a outra e dar início a um processo de incorporação ou fusão. Num consenso quase geral, demonstrou-se que as razões para a transformação societária são: ampliar o mercado; suplantando a concorrência; superar a necessidade de novas tecnologias; acompanhar as tendências do mercado; sanar a necessidade de ampliar e desenvolver a organização; reordenar os custos; obter maior mercado pela diversificação, gerência e competitividade de produtos e serviços; e obter novos talentos de gestão e parcerias políticas. Dentre as razões citadas, as mais comentadas entre os autores foram as três primeiras, as quais possuem como essência o mercado, a concorrência e a tecnologia. Essas motivações, segundo os autores, são,

atualmente, as mais comuns a levarem os gestores das organizações a optar por uma fusão ou incorporação.

Verificou-se que as mudanças que ocorrem durante o processo de transformação são desafios que, se não considerados pelos gestores, podem gerar dificuldades ou, até mesmo, levar ao fracasso da fusão ou incorporação, causando prejuízos enormes à organização. Essas mudanças que sucedem à transformação são subdivididas em três tipos de mudanças: organizacionais, comportamentais e estruturais.

Diante desta pesquisa concluiu-se que mudanças organizacionais são respostas da organização às transformações, planejadas ou não, que vigoram no ambiente externo ou interno a organização. Em incorporações e fusões, a mudança organizacional deve ser planejada e impulsionada pelos gestores da operação, tendo na composição desse planejamento os seguintes aspectos gerais: uma visão ampliada dos problemas e interesses envolvidos, a busca e a análise de reformulações e de melhores soluções, e a verificação da necessidade de recurso especializado para auxiliar no processo.

As mudanças estruturais são modificações que afetam a estrutura da organização e têm como conceito a forma que as atividades de uma organização são coordenadas, divididas e organizadas. Tem-se aqui a hierarquia e a união de empresas com estruturas hierárquicas diferentes. Os gestores do processo, seja fusão ou incorporação, devem preservar os pontos fortes de cada estrutura organizacional e compensar os pontos fracos, construindo uma estrutura sem traumas, desperdícios e ineficiências.

A cultura organizacional é um fator com o qual os gestores devem ter muito cuidado, pois cada organização tem a sua e em uma transformação societária o resultado será uma única organização com uma cultura também única. O gestor da transformação deve planejar a comunicação com os colaboradores durante o processo, no qual todas as modificações (estruturais e organizacionais) deverão ser explanadas e, posteriormente, cumpridas. A comunicação é o recurso que evitará o choque de culturas e os efeitos colaterais que possam ser sentidos pelos colaboradores da organização.

Na pesquisa, uma das descobertas é que tanto as organizações como seus membros resistem às mudanças. A realidade contemporânea é que se vive num momento de transformações e exige-se que as organizações e seus membros passem por mudanças dinâmicas para apresentar desempenho satisfatório em níveis competitivos.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Código tributário nacional**: atualizado até 31/12/2004; contém as leis nº 10.865, 10.892, 11.033 e 11.051/2004. 11. ed. São Paulo: Lex Editora, 2005. (Coleção códigos Lex)
- _____. **Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966**. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5172.htm>. Acesso em: 28 maio 2011.
- _____. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404compilada.htm>. Acesso em: 10 dez. 2010.
- _____. **Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995**. Altera Legislação do Imposto de renda das pessoas jurídicas. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9249.htm>>. Acesso em: 28 maio 2011.
- BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404compilada.htm>. Acesso em: 28 nov. 2010.
- BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança organizacional**: uma visão gerencial. Ano 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2011.
- BULGARELLI, Waldirio. **Fusões, incorporações e cisões de sociedades**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à lei de sociedade anônima**: Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, com as modificações das Leis nº 9.457, de 5 de maio de 1997, e nº 10.303, de 31 de out. de 2001. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Administração por objetivos uma abordagem sócio-técnica**. Porto Alegre: McGraw-Hill, 1977.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- COOPERS & LYBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997.
- GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Lições de direito societário: sociedade anônima**. 1. ed. São Paulo: J. de Oliveira, 2005. v. 2
- IUDÍCIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações** [FIECAFI]. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações** [FIECAFI]. São Paulo: Atlas, 2009.
- KEY, Stephen L. (Ed.). **Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. – Rio de Janeiro: Record, 1992.
- MAMEDE, Gladston. **Direito empresarial brasileiro**: direito societário: sociedades simples e empresárias. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. v. 2.
- MARTINS, Humberto. **Uma metodologia de modelagem da estrutura organizacional**. Disponível em: <http://www.sel.eesc.usp.br/informatica/graduacao/material/etica/private/uma_metodologia_de_modelagem_da_estrutura_organizacional.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2011.

- MONTEIRO, Ricardo José Pereira. **A influência da cultura organizacional nos processos de fusão e aquisição empresarial**. 2010. Disponível em: <http://www.estacio.br/mestrado/administracao/publicacao/cad_discente/arquivo/cad14.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2011.
- MOTTA, Luís Augusto. **Pesquisa de fusões e aquisições 2010 – 4º trimestre – KPMG Corporate Finance**, 2011. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2010/FA_4otrim_2010.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2011.
- PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luis Martins. **Contabilidade avançada: textos e testes com as respostas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PRICE WATERHOUSE E COOPERS (BRASIL). **Integração pré e pós fusões e aquisições no Brasil: 2008-2009**. Disponível em: <<http://www.pwc.com/br/pt/estudos-pesquisas/integracao-pre-pos-f-a.jhtml>>. Acesso em: 10 nov. 2010.
- RASMUSSEN, U. W. **Aquisições, fusões & incorporações empresariais: estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1989.
- REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. v. 2
- SARANDY, Wiliam Wagner Silva. **Incorporação de empresas – procedimentos legais e contábeis – normas gerais**. 2005. FISCOsoft Online. Disponível em: <<http://www.fiscosoft.com.br>>. Acesso em: 06 out. 2010.
- SILVA, Daniel Henrique Ferreira da *et al.* As operações de fusão, incorporação e cisão e o planejamento tributário. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4, 2004, São Paulo. **Anais**. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/>>. Acesso em: 22 maio 2007.
- SILVA, Flávia Costa da. **Mudança organizacional: um estudo da Incorporação do BESC pelo Banco do Brasil**. 2008. p 99. Monografia (Graduação em Administração – Marketing) – Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriu, 2008.
- SILVA, Lourivaldo Lopes da. **Contabilidade avançada e tributária**. São Paulo: IOB Thomson, 2007.
- STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TAKITA, Aparecida. **Receita Federal vai mudar tributação para fusões e aquisições**. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/noticias/2272/receita-federal-vai-mudar-tributacao-para-fusoes-e-aquisicoes/>>. Acesso em: 28 maio 2010.
- WOOD JR, Thomaz. (Coord). **Gestão empresarial: comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- WOOD JUNIOR, Thomaz; VASCONCELOS, Flávio C; CALDAS, Miguel P. **Fusões e aquisições no Brasil**. 2003. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/2170.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2010.