

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RÔMULO EVANDRO MARTINHO CORREIA

**ESTRUTURAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARA UMA FUSÃO OU
INCORPORAÇÃO UTILIZANDO-SE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO
SEGUIMENTO INDUSTRIAL**

Curitiba
2015

RÔMULO EVANDRO MARTINHO CORREIA

**ESTRUTURAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARA UMA FUSÃO OU
INCORPORAÇÃO UTILIZANDO-SE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO
SEGUIMENTO INDUSTRIAL**

Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do curso de pós-graduação lato sensu, MBA em Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim.

Curitiba
2015

TERMO DE APROVAÇÃO

RÔMULO EVANDRO MARTINHO CORREIA

**ESTRUTURAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARA UMA FUSÃO OU INCORPORAÇÃO
UTILIZANDO-SE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SEGUIMENTO INDUSTRIAL**

Monografia apresentada como requisito parcial à para obtenção do grau de Especialista no Curso de MBA em Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof^a. Dra. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim
Departamento de Administração Geral e Aplicada, UFPR

Prof. Dr. Rodrigo Oliveira Soares
Departamento de Administração Geral e Aplicada, UFPR

Curitiba, 2015.

AGRADECIMENTO

Agradeço a todos os professores e colegas que estiverem comigo nesta nova empreitada da minha vida, por proporcionarem novas experiências não apenas racionais, mas a manifestação de caráter e afetividade da educação no processo de me aprimorar profissionalmente, agradeço não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. A palavra mestre e amigo, nunca fará justiça as grandes pessoas que participaram ao meu lado deste desafio

Muito obrigado!!!

RESUMO

O objetivo desse estudo é o de expor as principais características dos processos de fusão e incorporação, considerando que um dos principais problemas encontrados no mercado atual está concentrado na falha de um planejamento estratégico, para está tomada decisão, que gera uma dificuldade considerável das empresas atingirem seu ponto de equilíbrio entre as áreas organizacionais, prejudicando seu posicionamento no mercado. Concluiu-se que para a análise de viabilidade de uma fusão ou incorporação de faz necessária diversas ferramentas estratégicas, para que não seja colocada em risco a saúde financeira e posição de mercado das empresas, fatores determinantes são uma gestão e um planejamento estratégico adequado, estudo de viabilidade visando perspectivas apresentadas para esta nova estrutura no âmbito jurídico e fiscal. A fusão ou incorporação não deve tornar a empresa pouco competitiva, porém devem ser mensurados os riscos deste posicionamento.

Palavras-Chave: Fusões; Aquisições; Estratégia competitiva

ABSTRACT

The objective of this study is to expose the main characteristics of the merger and incorporation processes, considering that one of the main problems found in the current market is concentrated in the failure of a strategic planning, for this decision making, which generates a considerable difficulty of the companies reach Its point of balance between organizational areas, harming its position in the market. It was concluded that for the analysis of the feasibility of a merger or incorporation it requires several strategic tools, so as not to jeopardize the financial health and market position of the companies, determining factors are adequate management and strategic planning, study Feasibility, aiming at the perspectives presented for this new legal and fiscal structure. The merger or incorporation should not make the company uncompetitive, but the risks of this positioning should be measured..

Key-words: Mergers; Acquisitions; Competitive Strategy.

1. Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	8
2.	PROBLEMATIZAÇÃO.....	8
3.	OBJETIVO GERAL.....	9
4.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
5.	JUSTIFICATIVA.....	10
6.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
7.	FUSÃO.....	11
8.	INCORPORACÃO.....	13
9.	ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS.....	14
10.	DECISÕES ESTRATÉGICAS.....	15
11.	AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	16
12.	OBJETIVO DA EMPRESA E POSICIONAMENTO.....	17
13.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20

ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PARA UMA FUSÃO E INCORPORAÇÃO UTILIZANDO-SE DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

1. INTRODUÇÃO

No mercado atual existem diversos motivos que levam as empresas a buscarem uma fusão ou incorporação a outra companhia, sendo elas do mesmo seguimento ou não, esses motivos podem ser desde o fortalecimento de suas marcas, necessidade para abertura de novos mercados, absorverem a concorrência, já que a com a globalização dos mercados se pode ir mais longe nos dia de hoje.

Geralmente buscam um aumento considerável de sua representatividade no mercado, em busca de ganhos financeiros ainda maiores e conseqüentemente a diluição de fatores fiscais e custos nos seus produtos.

Ponto relevante nestes processos, seja a de fusão ou incorporação, é a forma com que e traçado o plano estratégico, pois, a várias formas de fusão, a escolha do melhor modelo pode ser crucial para uma melhor performance da nova companhia a frente ao um novo cenário de mercado.

Nos últimos tempos, temos acompanhado diversos processos de fusão e incorporação das quais surgem mega companhias, mas são seletos o time de profissionais com experiência nestes tipos de processo, sejam eles das áreas financeira, contábil e jurídica, devido a falta de material de referência nem sempre as companhias tem pré estabelecidos um planejamento estratégico eficiente e volátil como um processo desta magnitude precisa e pode custar caro a gestão de tamanho risco.

2. PROBLEMATIZAÇÃO

Considerando a crescente necessidade da estabilização das empresas no cenário competitivo atual, pode-se tomar como um tema relevante, o planejamento

estratégico dentro das companhias com perspectivas de crescimento com fusões e incorporações.

A delimitação do presente estudo é dar enfoque às principais práticas e ferramentas para a implantação e processos que envolvem uma fusão e incorporação, o que e como o planejamento estratégico se faz vital para a concretização destas metas, e avaliar as ações que produzem melhores resultados e que garantem a eficácia e eficiência das organizações.

Ao término da pesquisa, será possível delimitar qual modelo de gestão é adequado para o ramo de atividade aqui proposto, além de avaliar quais procedimentos internos devem ser seguidos e traçados para que sejam atingidos os objetivos, garantindo viabilidade econômica e financeira e está nova companhia que surge após este processo.

3. OBJETIVO GERAL

Demonstrar o grande desafio atual das empresas que é fixar-se solidamente no mercado competitivo em relação às demais do seu ramo de atividade, neste caso trataremos de companhias industriais de um modo geral, atingindo seu objetivo de liderança de mercado.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Apontar a prática das gestões nos processos de fusão e incorporação;
2. Expor as principais características dos processos de fusão e incorporação, considerando que um dos principais problemas encontrados no mercado atual está concentrado na falha de um planejamento estratégico, para está tomada decisão, que gera uma dificuldade considerável das empresas atingirem seu ponto de equilíbrio entre as áreas organizacionais, prejudicando seu posicionamento no mercado.

5. JUSTIFICATIVA

Para a estabilização de uma empresa no mercado competitivo, a fusão ou incorporação de empresas do mesmo seguimento se faz necessária, assim o planejamento estratégico e a comunicação interna são considerados fatores determinantes, bem como as ferramentas de implementação dos recursos utilizados na implantação desta nova estrutura organizacional, além dos estudos de viabilidade financeira, de mercado e a capacitação profissional para participação nesses projetos.

Com a constante evolução da economia passou a existir no mercado, empresas gigantescas em ativos financeiro e representatividade de mercado advindas das fusões e incorporações, que buscam ter posturas de crescimento focadas no planejamento estratégico pra estes tipo de tomadas de decisões.

6. REFERENCIAL TEÓRICO

A utilização de forma ágil e correta do planejamento estratégico por parte das organizações contribui consideravelmente no processo escolhido, que pode ser a fusão onde companhias se unem para criação de uma nova, herdando os bens e direitos das empresas envolvidas no processo, ou a incorporação que tem processo diferente, pois, uma das companhias absorve a outra não existindo a necessidade da criação de uma nova empresa, porém, se faz responsável pelas obrigações da empresa incorporada.

Uma ação deste porte faz com que as atividades financeiras e tributárias se alteram consideravelmente, alterando toda a as rotinas da organização, sinalizando com mudanças radicais, visando às obrigações fiscais e governamentais, podendo variar dependendo muito de como este novo organismo jurídico apontou seu planejamento estratégico.

O mercado competitivo traz às empresas uma alta demanda de mudanças rápidas em suas estratégias. O plano de ação das organizações precisa ser ágil para que os resultados não sejam comprometidos após uma fusão ou incorporação. Torna-se então o planejamento estratégico um processo importante dentro de uma organização. A partir do momento em que os fluxos estejam todos bem mapeados, considerando-se todas as atenuantes que possa ocorrer, este planejamento torna-se o principal aliado, pois garante o melhor rendimento das atividades.

7. FUSÃO

A fusão está regida pela legislação do código civil art. 1.119 a 1.121, também apontado juridicamente na lei das sociedades anônimas lei 6.404/76. Para os legisladores a definição de fusão é o processo que unem duas ou mais sociedades formando assim uma nova sociedade que sucedera as anteriores em todos os seus direitos e obrigações. As empresas buscam se tornarem mais solidas com uma estratégia de evolução de mercado, mudança de patamar.

Antes que uma fusão realmente aconteça passa por diversas etapas e principalmente por órgãos regulamentadores de mercado, devido a esses pontos toda a estratégia envolvida dever estar alinhada para que todo o investimento feito

no processo não seja perdido, qualquer apontamento negativo pode travar todo um planejamento feito impedindo a continuidade do processo, como na maioria dos casos a principal característica de uma fusão é a busca pelo controle de um determina setor do mercado, ou seja, o monopólio o que é coibido pelos órgãos responsáveis.

A fusão coloca empresas em um novo patamar, o planejamento estratégico neste momento se faz crucial para que a eficiência e eficácia imputada na cultura das empresas envolvidas não se percam e sejam postas em xeque, os principais pontos envolvidos neste planejamento de fusão no segmento industrial está voltada para a produção, já que o primeiro impacto é o aumento de produtividade, as perguntas a se fazer na elaboração do planejamento é como esses aumento irá impactar nas finanças da nova companhia que são os parceiros logísticos e qual a margem financeira necessária, marketing que será implantado, e o mais importante qual o volume de capital necessário para dar suporte a este novo momento,

A fusão não faz com que as sociedades anteriores desapareçam, elas apenas sofrem mutações, mas já no quesito planejamento estratégico isso sim poder ser completamente dissolvido não tendo nada das estratégias traçadas pelas empresas antes das suas fusões, neste momento será necessário um novo planejamento, para os profissionais envolvidos o futuro é uma incógnita e volátil. Dependendo mercado sua companhia pode virar consumidora ou ser consumida em semanas.

Os desenhos organizacionais sofrem mutações para atender novas demandas, assim o mercado sente que o processo pelas quais a companhia passou não refletiram na sua capacidade de gerar benefício aos consumidores e dar retorno aos seus sócios.

Fator necessário pela busca do fortalecimento da nova marca, indicadores de desempenho antes e depois da fusão apontam a evolução e os benefícios de uma ação bem elaborada visando a limitação da concorrência, acesso a novas tecnologias, mitigar riscos, eliminação de gargalos, o aumento da credibilidade financeira e de market- share.

Nas décadas de 80 e 90 o processos de fusão e incorporação tinham como motivação a situações financeiras das empresas, ou seja, a salvação econômica de uma ou mais empresas, mas nos últimos anos esta teoria tem mudado as empresas tem buscado traças suas estratégias de formas mais agressivas economicamente o

que faz com que as empresas estejam atuantes no mercado de capitais e assim façam com que suas marcas tenham credibilidade e interesse de investidores a serem mais fortes e rentáveis, já que com a globalização de marcas e patentes seja possível estar presente em todo o mundo e ser eficiente em todo o mundo, porém os valores envolvidos em uma companhia deste porte é necessário ter planejamento específicos para cada prospecção de novos mercados.

Para definir a estratégia a ser utilizados nestes tipos de processo os profissionais envolvidos devem saber em primeiro plano se a fusão será por concentração ou por incorporação, a diferença se faz que na concentração existe a constituição de uma nova empresa que herdará todos bens, direitos e obrigações das empresas envolvidas, já no caso da incorporação ocorre a aquisição de bens, direitos e obrigação da parte que será absorvida ao final do projeto.

8. INCORPORAÇÃO

Neste modelo de gestão, fica caracterizado com a absorção de uma ou mais sociedades por outra que a sucede em seus direitos e deveres, também é regida pela lei das S.A lei 6404.

A incorporação tem como objetivo estratégico também o fortalecimento do seu poder frente ao mercado, este modelo pode considerar a diminuição da concorrência ampliando o mercado para a incorporadora, que terá capacidade de um aumento no percentual de Marketing Share. Além e outros fatores já levantados no tema da fusão como o aumento de capital, acesso a novas tecnologia, pessoal capacitado e muitas outras.

Podemos analisar a incorporação em duas visões estratégicas, a construtiva e a não construtiva, sendo a construtiva a agregação de patrimônio de duas companhias em uma, já a desconstrutiva, considera a dissolução da pessoa jurídica incorporada, tendo a incorporadora como herdeira total do patrimônio.

Esse plano estratégico fica concentrado sempre na alta cúpula administrativa da empresa, onde ocorrem deliberações entre os sócios acionistas e diretoria para as devidas regras do foco empresarial, visando as metas para o novo negócio e quais as vantagens econômicas ligadas a este novo passo para a cia. Neste

momento são avaliados indicadores pelas empresas e órgãos reguladores de mercado nacional e internacional dependendo da estrutura e representatividade desta companhia no mercado.

Atualmente a estratégia de grandes empresas sempre são levados em consideração à possibilidade de uma incorporação, já que este e um dos mais eficientes modelos de gestão agressiva de mercado mostra o quanto uma empresa se apresenta organizada, capitalizada e capacitada, pois a avaliação da incorporação demonstra uma sinergia de todas as áreas dentro e fora do âmbito empresarial. A área de avaliação estratégica levava a cúpula da gestão a identificar quais os passos deveram ser seguidos tendo avaliado a capacidade profissional que detém, já que um processo deste modelo depende muito dos profissionais envolvidos para obter sucesso.

9. ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS.

Estratégia é um tema estudado a muito tempo por vários especialistas da administração. Como um paralelo à sua aplicação na área militar, a palavra estratégia vem sendo usada como referência na competitividade empresarial mundial. Não podemos considerar apenas uma definição para ação que tem a capacidade de mover a economia mundial. Dentre as inúmeras definições, algumas são apresentadas a seguir:

Políticas centrais, relacionadas às principais atividades da empresa (marketing, produção, compras, pesquisa e desenvolvimento, pessoal, relações trabalhistas) que são estabelecidas de forma a distinguir uma empresa de outras, incluindo o planejamento da dimensão, da forma, e do clima organizacionais (Christensen et al, 1965).

Padrão básico do deslocamento de recursos atual e planejado e das interações ambientais que indicam como a organização irá atingir seus objetivos (Hofer e Schendel, 1978).

Estratégia é um padrão em uma sequência de decisões (Mintzberg e Waters, 1985).

Estratégia é um curso específico de ação que indica precisamente como uma empresa está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos (Davidson, 1988).

As decisões financeiras de empresas inseridas no mercado atual globalizado tange para ações que exigem um maior reflexão aos seus aspectos conflitantes, exigindo uma adaptação à realidade dos negócios, se posicionado no mercado como uma postura agressiva ou conservadora, e assim a decisão estratégica parte.

O processo de tomada de decisões reflete diretamente no modelo de Administração. Ou seja, as escolhas feitas, em uma busca pelo frenética pela escolha assertiva, apesar de que a continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas por seus administradores nos vários níveis organizacionais. E estas decisões, por sua vez, são tomadas com os dados e as informações geradas pelas áreas da base gerencial das empresas, levantados pelo comportamento do mercado e desempenho interno da empresa.

No entanto, as decisões são essenciais para o sucesso de toda empresa, vem assumindo complexidade e risco cada vez maiores com a volatilidade econômica. As frequentes intervenções nas regras da economias, agressividade de grandes grupos corporativos, entre outros aspectos, vêm exigindo uma capacidade maior dos tomadores decisões que estão diretamente ligadas aos questionamentos e repostas obtidas dentro das suas próprias companhias. Conceitos financeiros consagrados em outros ambientes costumam encontrar enormes dificuldades em novos mercados, situações que dever ser logo superada na realidade empresarial atual, demandando um conjunto de ajustes e reflexões nem sempre seguidos mais com a maior agilidade possível.

10.DECISÕES ESTRATÉGICAS

No segmento industrial, uma empresa á avaliada por duas grandes decisões: a de como investir - aplicação de recursos - e posição de mercado.

Estas decisões são tomadas pelas empresas de forma contínua e são inevitáveis. As decisões de investimento envolvem todo o processo de identificação, avaliação e seleção das alternativas de aplicações de recursos. As decisões de

financiamento, por outro lado, envolvem a definição de como serão aplicadas, ou seja, de serão as fontes de capital necessárias após os resultados das decisões tomadas.

As áreas decisórias da empresa devem ser apresentadas de maneira bastante integradas entre si. Enquanto as decisões de financiamento apresentam as taxas de retorno apontada pelos detentores de capital, as oportunidades de investimento centram suas preocupações nos retornos esperados.

A necessidade de união das áreas de decisão se faz no reflexo dos objetivos da empresa, como descrita anteriormente.

Apesar destes aspectos esclarecedores de integração das decisões financeiras, a hipótese adotada de perfeição no mercado de capitais leva a uma separação em seus estudos. Para esta concepção mais teórica das finanças das empresas, assume-se, implicitamente, a ideia de que é permitido aos acionistas manterem uma carteira de ativos representativa da carteira de investimentos decididos pela empresa, já que com uma visão de mercado pode ser rentável e principalmente segura.

No contexto de avaliação das empresas temos como definição mais usada ao mercado a da Modigliani & Miller que demonstrou em um dos seus mais famosos artigos publicado que a empresa não se valoriza pelo uso, mesmo que bastante sensato, de capital de terceiros. Não existe, em verdade, uma combinação econômica ótima em termos de maximização do valor da empresa, entre capitais próprios e de terceiros, sendo a empresa avaliada prioritariamente com base na qualidade de suas decisões de investimento, como ela tem a capacidade de se moldar a cada descrição de mudança. Em outras palavras, o valor de uma empresa independe da forma como ela é financiada; sua riqueza é mensurada pela qualidade de seus investimentos, obtida pela relação de equilíbrio entre retorno e risco esperados, não sofrendo penalizações à medida que o endividamento aumenta. Portanto, nenhum ativo pode se tornar mais ou menos atraente, do ponto de vista econômico, como reflexo de uma decisão de financiamento tomada.

11. AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Decisões estratégicas tem como base de fundamentação os resultados operacionais atingidos. O desempenho econômico do empreendimento e suas remunerações estão diretamente ligadas ao lucro operacional realizado, dependerá deste qual o volume de remuneração que as fontes de capital da empresa terão direito. Os investimentos são avaliados de forma individual, apontando diretamente a real capacidade de retorno de fluxo de caixa operacional.

Basicamente o indicador de retorno sobre o capital investido é a relação do resultado obtido entre o gerado pelo ativo frente ao montante investido. Estes resultados são proveniente e diretamente ligados a atividade objeto da empresa, este quantifica o retorno produzido pelas decisões de investimento, e permitem que se proceda pelos valores apurados, uma breve avaliação da atividade econômica dos projetos, avaliando assim sua continuidade e viabilidade.

Na estrutura básica das decisões e ações financeiras, conforme abordado anteriormente, envolve um montante discriminado de investimento das fontes de financiamento. Neste contexto, as decisões empresariais devem levar em conta, também, a capacidade dos fluxos de caixa resultantes, de maneira a garantir que seja possível o equilíbrio financeiro da empresa.

Em condições de estabilidade financeira, as decisões de investimento devem promover um retorno de caixa compatível com o fluxo de desembolsos demandado pelas fontes financiadoras. Em outras palavras, captações de passivo devem idealmente ser reembolsadas com os resultados de caixa promovidos pelos ativos financiados, de maneira que se viabilize financeiramente a decisão de investimento.

No Brasil, as decisões de financiamento, nas condições ideais de equilíbrio, são bastante prejudicadas pela insuficiente disponibilidade de recursos a longo prazo para as empresas. Basicamente, os recursos oficiais são as grandes fontes de capital permanente e, mesmo assim, em volume bastante aquém das efetivas necessidades de mercado.

12. OBJETIVO DA EMPRESA E POSICIONAMENTO

As finanças das empresas, em seu estágio inicial era consideradas como parte do estudo da economia, porém, vem se posicionando ao longo do tempo em um processo consistente de evolução conceitual e de técnicas. A partir da década

de vinte, já era vista como uma área independente para estudo, as finanças empresariais tem a necessidade de evoluírem há maneira que existe uma crescente complexidade aplicadas aos negócios e nas operações de mercado. Para se adaptar à realidade de mercado aplicado hoje que é mais competitivo e dinâmico, a área financeira passou de uma postura mais conservadora e de absoluta aceitação dos fatos, para uma posição bem mais questionadora e reveladora dos fenômenos financeiros, ou seja deixou de ser mera espectadora das mutações e passou a operar de forma contundente não fases econômicas atuais, o que é fundamental, no cenário moderno, se faz identificar e entender as causas de determinado comportamento, e não somente a mensuração dos valores registrados e dos efeitos produzidos pelos fatos financeiros.

Em linha com o objetivo estabelecido pela gestão da empresa, o aceite em uma proposta de investimento deve estar voltada a maximização das riquezas dos detentores do capital. Nesta posição, cada investimento deve ser comparado ao desempenho econômico esperado, uma proposta de fusão ou incorporação tem uma avaliação na taxa de retorno exigida pelos sócios que se faz presumida pelo mercado.

A atratividade de um investimento desta magnitude tem funções e características de risco e retorno inerentes ao projeto, e não da empresa como um todo. Em verdade, a rentabilidade requerida sofre mutações frente as características de um projeto, em termos de risco, retorno e estrutura dos fluxos de caixa.

Ainda de acordo com a Teoria de Finanças, a avaliação de propostas de investimento é desenvolvida a partir de fluxos de caixa operacionais, formados, exclusivamente, pelas decisões de ativos.

As decisões financeiras estão baseadas em diversos pressupostos, que dão o suporte a modelos de gestão. São visualizados grandes preocupações em discutir o relaxamento destes processos, e seus reflexos práticos sobre a administração financeira. É considerável o avanço, permitindo uma maior proximidade entre a teoria financeira e a realidade do mercado e das empresas que estão enfrentando novos desafios econômicos.

Existe uma situação de desequilíbrio das regras de mercado, a qual requer, para o desenvolvimento das empresas a própria interpretação e aplicação das

prática da Teoria de Finanças, uma maior atenção na elaboração de modelos identificados com a sua realidade.

As decisões financeiras das empresas não são definidas sobre fatos exatos são adaptadas a cada reação do mundo onde está envolvida, em que se permite a uma avaliação absoluta dos resultados. Os fatores considerados na tomada das decisões procuram refletir a realidade do ambiente econômico, estando ainda focadas em certas premissas e hipóteses comportamentais. Todo modelo de decisão tem por si desenvolve preposições para a fixação dos resultados, do período de previsão, e da definição da taxa de atratividade econômica do empreendimento.

Por melhor quantificados que sejam, os parâmetros previstos estabelecem uma aproximação bem razoáveis da realidade, incorporando pra si um cenário como real, como é natural projeções e certa margem de arbítrio trazida pela unidade decisória. Não há uma fórmula imutável para as decisões financeiras. É se faz necessário o domínio dos conceitos teóricos financeiros em grande escala, para aplicação de suas técnicas e procedimentos com maior eficiência para abordar os inúmeros fatores que condicionam o desempenho e o valor da empresa.

Uma empresa somente cria valor se o retorno do capital investido exceder ao custo de suas fontes de financiamento. Ao tomar decisões de investimento que proporcionam esse diferencial economicamente favorável, a empresa promove um aumento de seu valor agregado, revelando uma atraente aplicação de seus recursos.

Na avaliação de uma empresa para a tendo como fonte de estudo a teoria de finanças fica focada, essencialmente, ao seu valor intrínseco, o qual é função dos benefícios econômicos de caixa esperados, do risco associado a esses resultados previstos, e da taxa de retorno requerida pelos investidores. São esses parâmetros decisórios básicos, que definem se na visão dos detentores de capital da companhia se se faz vantajoso e estrategicamente positiva uma ação de impacto ao mercado, onde são analisados as expectativas de retorno e o grau de desempenho frente ao risco que será enfrentado, além disso qual será o resultado a valor de mercado desta nova frente no mercado.

13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do referencial teórico aqui exposto, é possível concluir que para a análise de viabilidade de uma fusão ou incorporação de faz necessária diversas ferramentas estratégicas, para que não seja colocada em risco a saúde financeira e posição de mercado das empresas, fatores determinantes são uma gestão e um planejamento estratégico adequado, estudo de viabilidade visando perspectivas apresentadas para esta nova estrutura no âmbito jurídico e fiscal.

Para que seja alcançado um bom resultado, basta que as diretrizes sejam bem elaboradas e adequadas à realidade da situação da empresa no mercado, não podendo ser deixada de lado a gestão e a comunicação interna, que vai fazer com que todas as possíveis situações de risco sejam bem observadas e previstas, ao considerarmos que os profissionais atuantes estejam bem preparados para atender a organização e o mercado competitivo. Fica nítida também a necessidade novas normas atender uma proporção maior do mercado.

A fusão ou incorporação não deve tornar a empresa pouco competitiva, porém devem ser mensurados os riscos deste posicionamento.

REFERÊNCIAS

BRASIL. LEI 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações.

FERNANDES, Cláudio A. Balanced Scorecard como modelo de gestão estratégica: um estudo de caso da Gol Linhas Aéreas Inteligentes. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/12736/>. Acessado em 08/12/2014.

KUSTER, Edison. Custos e Formação de Preços. 1ª Edição. Curitiba: Juruá, 2011.

ABBEL, Derek F. Definição do negócio: ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas 1991.

ALBRECHT, Kart. Radar corporativo: como entender os cenários que estarão regendo o futuro dos seus negócios. São Paulo: Makron Books, 2001.

FABRETTI, Lúcio Camargo – Incorporação, Fusão, Cisão e outros eventos societários. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSAF NETO, Alexandre & MARTINS, Eliseu. Administração financeira. São Paulo: Atlas, 1987

CHIAMULERA, Clécio. Projeto de Fusão Ibema Suzano. Curitiba, Escritório administrativo Ibema, 27 mar.2015. Entrevista a Rômulo Correia.