

ARTIGO ORIGINAL

**REORGANIZAÇÃO SOCIETÁRIA:
ANÁLISE DE CASOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES**

ORIGINAL ARTICLE

**CORPORATE REORGANIZATION:
ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS**

Jaqueline Ribeiro de Araújo¹
Kalita Nascimento Souza Santos²
Lays Osório Santos³
Matheus Lira Nogueira⁴

Centro Universitário FacUnicamps, Goiânia-GO, Brasil

RESUMO

O principal objetivo deste estudo é indicar os fatores que levam empresas a fazerem fusões e aquisições. Fusões e aquisições (F&A) são estratégias empresariais que envolvem a combinação de duas ou mais empresas. Para análise dos dados, foi utilizada a revisão bibliográfica e dados coletados no CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), o período do estudo compreende os anos de 2018 a 2023. A reorganização societária dispõe de instrumentos que viabilizam a realização de uma economia lícita de tributos, entre eles estão as F&A. Para isso, a pesquisa foi elaborada de forma a compreender o mercado e o impacto das fusões e aquisições nas empresas adquirentes. Assim, o artigo identificou as fusões e aquisições realizadas nos últimos anos e apresentou as vantagens e benefícios destes tipos de estratégias empresariais, como desenvolvendo eficiência operacional, rentabilidade e retorno aos acionistas. Esta pesquisa contribui com a literatura ao analisar os conceitos de estratégia empresarial aplicados em F&A e identificar os principais índices de fusões e aquisições ocorridas no Brasil nos últimos anos.

Palavras-chave: Reorganização Empresarial, Fusão, Aquisição.

ABSTRACT

The main objective of this study is to indicate the factors that lead companies to carry out mergers and acquisitions. Mergers and acquisitions (M&A) are business strategies that involve the combination of two or more companies. For data analysis, a bibliographic review and data collected at CADE (Administrative Council for Economic Defense) were used. The study period covers the years 2018 to 2023. Corporate reorganization has instruments that enable the realization of a lawful economy of taxes, including M&A. To achieve this, the research was designed to understand the market and the impact of mergers and acquisitions on acquiring companies. Thus, the article identified mergers and acquisitions carried out in recent years and presented the advantages and benefits of these types of business strategies, such as developing operational efficiency, profitability and return to shareholders. This research contributes to the literature by analyzing the concepts of business strategy applied in

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pela FACUNICAMPS. E-mail: jaqueribeiro304@gmail.com.

² Bacharel em Ciências Contábeis pela FACUNICAMPS. E-mail: kalitanascimento72@gmail.com.

³ Bacharel em Ciências Contábeis pela FACUNICAMPS. E-mail: layssantos545@gmail.com.

⁴ Bacharel em Ciências Contábeis; Mestre em Ciências Contábeis pela UFG; professor da FACUNICAMPS e doutorando em Agronegócio pela UFG. E-mail: lirmatheus@gmail.com.

M&A and identifies the main rates of mergers and acquisitions that have occurred in Brazil in recent years.

Keywords: Business Reorganization, Merger, Acquisition.

INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1990, as fusões e aquisições (F&A) se tornaram mais frequentes no Brasil, devido às mudanças estruturais e estratégicas adotadas na economia (Vieira, 2017). A globalização promoveu mudanças significativas no mercado e o número de transações atingiu um patamar histórico em 2020, ano marcado pela Covid-19. Arruda (2022) aponta que, apesar da pandemia, as fusões e aquisições continuaram a ocorrer, sendo consideradas uma decisão de longo prazo para que as empresas alcancem um desempenho superior ao anterior, gerando sinergias entre as partes envolvidas.

No cenário pandêmico, as fusões e aquisições apresentaram-se como uma forma de minimizar os impactos econômicos gerados, o que resultou em um aumento nos processos de fusões e aquisições analisados pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) no Brasil. A Pandemia da Covid-19, declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, resultante da crise sanitária do coronavírus, afetou de forma considerável as relações comerciais entre os mais variados agentes econômicos pelo mundo.

As F&A tanto podem melhorar o desempenho de uma companhia quanto torná-la mais eficiente devido ao crescimento da sinergia, aumento da cotação das ações e redução de custos operacionais. Além disso, estas operações podem criar monopólios ou diminuir a competição, o que pode gerar ganhos para a organização e ganhos tributários. De acordo com Ferreira e Callado (2015), mesmo durante um período de instabilidade econômica no país e no mundo, houve um aumento significativo no número e na maturidade de F&A no Brasil, influenciado por fatores macroeconômicos.

Primeiramente, é necessário conceituar os institutos da fusão e aquisição de acordo com o ordenamento jurídico brasileiro, bem como as suas implicações econômicas e jurídicas nas sociedades empresariais nacionais. A partir da publicação da Lei 6.404/76, também conhecida como Lei das Sociedades por Ações

(LSA), as F&A passaram a ser disciplinadas de acordo com as sociedades anônimas, apesar de a LSA também atuar na regulamentação das demais sociedades empresárias.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2022), a fusão é uma estratégia em que duas ou mais empresas concordam em integrar as suas operações. As aquisições, por sua vez, são estratégias em que uma empresa compra parte ou a totalidade de uma outra empresa, tornando assim a empresa adquirida uma subsidiária. Nesta estratégia, não há a formação de uma nova empresa, e a empresa compradora mantém sua entidade (Rodrigues, 2023).

Considerando o contexto apresentado, o presente artigo tem a seguinte pergunta de pesquisa: Quais fatores levam as empresas a fazerem fusões e aquisições? Desta forma, o objetivo geral deste estudo consiste em indicar os fatores que levam empresas a fazerem fusões e aquisições. Os objetivos específicos são: 1) identificar quais empresas realizaram fusões e aquisições nos últimos anos e 2) demonstrar qual a estratégia de crescimento das empresas no mercado usando fusões e aquisições.

Este estudo se justifica porque as F&A são eventos comuns e relevantes no mundo dos negócios e são capazes de impactar significativamente a economia global, influenciando mercados, indústrias e empresas. Ademais, trata-se de uma abordagem multidisciplinar que envolve aspectos de finanças, estratégias empresariais, direito, contabilidade, tornando-se um tópico interdisciplinar interessante para explorar.

A contribuição teórica deste trabalho consiste na análise dos conceitos de estratégia empresarial empregados no estudo e na avaliação conceitual de F&A. Em se tratando da contribuição prática, este estudo apresenta respectivamente os maiores índices de fusões e aquisições no Brasil e o crescimento de operações nos últimos anos. Tendo em vista que os anos de 2019 e 2020 apresentaram respectivamente os maiores índices de fusões e aquisições no país (KPMG, 2021).

REFERENCIAL TEÓRICO

REORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

A reorganização societária é um processo relevante que as companhias podem realizar em resposta a diversas circunstâncias e desafios empresariais. Ela envolve mudanças na estrutura ou na composição de uma organização, com o objetivo de aprimorar sua eficiência, competitividade e capacidade de se adaptar ao ambiente de negócios em constante mudança. Desta forma, algumas empresas passam por um processo de reorganização societária, o qual implica em adaptações, em melhorias e na forma como atuam no mercado (Beles et al., 2022).

Conforme ressaltado por Santos (2015), é fundamental reconhecer que a transformação empresarial ocorrida por meio de fusões, aquisições e divisões constituem meios legais para efetivar um fenômeno econômico denominado concentração empresarial. Estas ações são estratégias que possibilitam a combinação de forças e recursos de duas ou mais empresas, visando a otimização de suas operações e a adaptação ao ambiente de negócios em constante evolução.

Para Sabino e Viana (2021), a aquisição de sociedade ocorre quando o comprador adquire todas as ações do capital da adquirida, assumindo seu controle total. O §2º do Art. 251 da Lei 6.404/76 relata que “a companhia pode ser convertida em subsidiária integral mediante aquisição, por sociedade brasileira, de todas as suas ações”. De forma complementar, o Art. 255 da mesma lei diz que a alienação do controle de companhia aberta que requer autorização do governo para funcionar, está sujeita a prévia autorização do órgão competente para aprovar a alteração do seu estatuto social (BRASIL, 2002).

No cenário empresarial, há várias formas pelas quais as empresas podem estabelecer relações entre si, sendo dois conceitos-chave a fusão e aquisição. Couto (2023) diz que a fusão implica na união de duas ou mais empresas com o objetivo de consolidar forças para criar uma entidade, a qual pode adquirir uma identidade própria, embora seja controlada pelas empresas adquirentes ou por uma delas exclusivamente.

Segundo Ferreira e Callado (2015), a fusão é um conceito importante por possibilitar que as companhias realizem suas estratégias, visando o crescimento no

âmbito nacional e internacional. Ao obter recursos, as empresas são capazes de inibir a necessidade interna, como reestruturação de departamentos e de setores defasados pela falta de profissionais capacitados e com ampla experiência de mercado, causando a expansão do negócio.

No processo de aquisição, uma empresa, conhecida como adquirente, adquire parcial ou totalmente as ações de outra empresa, resultando na manutenção da identidade de apenas uma delas. Existem três principais tipos de fusões e aquisições: horizontais, verticais e conglomeradas. As fusões e aquisições horizontais ocorrem quando empresas semelhantes se unem. Esta estratégia busca aumentar o poder econômico, permitindo a entrada de novas empresas no mercado e a ampliação da participação no mercado acionário (Tirso; Veríssimo, 2017).

Quanto às fusões e às aquisições verticais ocorre quando se une à empresas fornecedora ou compradoras de sua cadeia de produção, estas podem diminuir os custos de transação, contudo, existe muitas discussões que são a favor e contrárias à sua influência sobre o poder de mercado (De Sousa et al., 2018).

As fusões e aquisições conglomeradas somente ocorrem entre empresas de setores distintos. Neste caso, o principal objetivo da empresa adquirente é diversificar seus investimentos. Além do mais, este tipo de fusão e aquisição geralmente é mais seguro em termos de conformidade com as leis federais de concorrência, uma vez que tende a aumentar o poder de mercado (Sandroni, 2016).

Dentre os principais objetivos das fusões e aquisições estão a busca pela maior lucratividade e o crescimento da firma com a utilização das estratégias empresariais. Em geral, há duas formas de estratégias empresariais para o crescimento: o crescimento interno e externo. O primeiro significa que a empresa cresce por meio de seus recursos e pontos fortes. O segundo ocorre mediante a compra ou associação com outra empresa ou negócio, ou seja, operações de F&A (Gupta; Mishra.; Tripathy, 2021).

É crucial analisar as fusões e aquisições para compreender os motivos que levam as organizações a adotarem tais operações. Aggarwal e Garg (2022) destacam que entre estes motivos estão a expansão da localização geográfica, a

busca por diversificação e a aquisição de clientes ou fornecedores. Os motivos podem ser diversos e há a necessidade de mensurar o impacto destas operações na empresa adquirente.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Estratégia é uma das palavras mais usadas atualmente na vida empresarial e está presente de forma abundante na literatura especializada e nos textos mais comuns. As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosos quanto os autores que as abordam (Oliveira; Cruz; Oliveira, 2018). Para Lunas, Oliveira e Bononi (2016), estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.

De acordo com Berton e Fernandes (2017), estratégia empresarial é o conjunto dos propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para alcançar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e pelos recursos da organização. As estratégias empresariais se voltam para estes objetivos, buscando combinar e aplicar os atributos existentes para a consecução da sua meta, isto é, visando a criação de vantagens competitivas dentro deste ambiente concorrencial (Santos, 2018).

Ao situar a estratégia no tempo, ela vincula-se ao passado, ao presente e ao futuro. O passado é a história dos resultados decorrentes de estratégias definidas e dos ambientes dinâmicos e animadores dos resultados alcançados pelas ações tomadas. O presente é o resultado das interações existentes no presente a partir de estratégias anteriores e direcionamentos para o futuro. O futuro será a habilidade em perceber a situação presente, dentro da história construída, e programar a capacitação dos recursos (Silva, 2017).

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas. A decisão estratégica que contribui para este padrão é aquela que é eficiente durante um longo período (Mendes, 2017). Segundo Hoffmann et al. (2015), estratégia é a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que obtém vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos clientes.

O ponto mais importante da estratégia empresarial é ter coerência entre diagnósticos. As decisões estratégicas inserem a empresa em seu ambiente e lhe confere identidade, capacidade de mobilizar seus pontos fortes e chances de êxito no mercado. A decisão que contribui para este padrão é aquela que é eficiente durante um longo período de tempo e os resultados de decisões que foram tomadas determinam o caráter central da empresa (Mendes, 2017).

As principais atividades da formulação de uma estratégia empresarial lógica incluem a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente corporativo. Trata-se de um processo organizacional que se relaciona de várias maneiras com a estrutura, o comportamento e a cultura da organização em questão. Dentre as várias abordagens sobre o conceito de estratégia, ressalta-se que “a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagem competitiva” (Da Silva; Lopes, 2018).

Uma maneira eficaz de implementar estratégias empresariais é mediante as fusões e aquisições, que quando bem executadas, ajudam a alterar o curso de uma empresa e podem promover o crescimento de suas receitas e a redução de suas despesas, aumentando o lucro após sua utilização. As F&A configuram-se como decisões estratégicas importantes para o ramo empresarial. Reitera-se que as fusões e aquisições são a união total ou parcial de direitos e de propriedades de uma ou mais empresas (Akpan et al., 2018).

METODOLOGIA

A pesquisa foi classificada como de natureza aplicada, com objetivos descritivos e uma abordagem qualitativa. Sua finalidade foi compreender quais os fatores influenciaram as empresas na tomada de decisão para fusões e aquisições, utilizando definições listadas por Viceconti e Neves (2018).

Segundo Gil (2022), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica é o primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, destinada a revisar a literatura existente e evitar redundância no tema de estudo ou experimentação. Ainda, esta pesquisa é um processo crucial no desenvolvimento de

um projeto de pesquisa, sendo essencial para a fundamentação teórica e a contextualização do problema a ser investigado.

A pesquisa bibliográfica compreende a identificação, a seleção e a análise de documentos que contêm informações sobre o tema de interesse. Este tipo de pesquisa permite ao pesquisador obter um entendimento aprofundado sobre o estado atual do conhecimento em uma determinada área, identificar lacunas e orientar a formulação de hipóteses (Gil, 2022).

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizado dados publicados de aprovações pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). O CADE é uma autarquia federal brasileira, vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, componente do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, juntamente com a Secretaria de Acompanhamento Econômico. Seu objetivo é prevenir e reprimir as infrações contra a ordem econômica, baseada na liberdade de iniciativa e livre concorrência.

Os critérios para coleta de dados foram baseados nas informações disponibilizadas pela entidade mencionada. Além disso, foram utilizadas referências bibliográficas relacionadas às atividades econômicas em questão.

RESULTADOS

EMPRESAS QUE REALIZARAM FUSÕES E AQUISIÇÕES NOS ÚLTIMOS ANOS

Além de investigar e tomar decisões finais sobre questões concorrenciais, o CADE também é responsável por garantir a livre concorrência no mercado. Após análise, ele pode impugnar ou aprovar a operação, evitando práticas monopolistas. Em alguns casos a aprovação está sujeita a restrições impostas no acordo. Na Tabela 1, observa-se as empresas que realizaram fusões e aquisições no período de 2018 a outubro de 2023 pelo CADE.

Tabela 1- Empresas que realizaram fusões e aquisições

Fusões e Aquisições autorizadas pelo CADE entre 2018 a 2023		
SETOR	ANO	EMPRESA
	2018	Aquisição da Monsanto Company pela BayerAktiengesellschaft
	2020	Aquisição dos setores de maioneses e margarinas da Bunge pela Seara

ALIMENTÍCIO	<p>2022 Aquisição da Agro Power pela Nestlé Aquisição do Grupo Big Brasil pelo Carrefour</p> <p>2023 Aquisição da Garoto pela Nestlé Aquisição de 33% da BRF pela Marfrig</p>
SAÚDE	<p>2019 Aquisição da All Chemistry do Brasil pela SMEmpreendimentos Aquisição da Mediplan Assistencial pela Notre DameIntermédica</p> <p>2020 Aquisição da Buscopan pela Hypera Aquisição Grupo São Bernardo pela Athena Saúde</p> <p>2021 Aquisição da Takeda Pharmaceuticals International pela Hypera</p> <p>2022 Fusão da Sul América S.A com Rede D'Or. A Rede D'Or se tornou a empresa controladora. Aquisição da EMEC Empreendimentos MédicosCirúrgicos pelo Grupo Mater Dei Aquisição da Extrafarma pela Pague Menos</p>
ENERGIA	<p>2018 Aquisição da TGM pela WEG</p> <p>2019 Aquisição da Amazonas Distribuidora pelo Consórcio Oliveira Energia Atem</p> <p>2021 Aquisição da Celba - Centrais Elétricas pelo Grupo Golar Power</p> <p>2022 Aquisição da Gemini pela Energisa Aquisição da Amapari pela Eneva Aquisição da ERB pelo Grupo Geribá</p> <p>2023 Aquisição de 49% da Axxiom pela Light</p>
PETROQUÍMICO	<p>2018 Fusão entre Praxair e Linde. No ato a Praxair se tornou a empresa controladora</p> <p>2020 Aquisição da Biopalma pela Brasil Bio Fuels (BBF) Aquisição de 45% da Liquigás pela Copagaz e 49,99% pela Itaúsa, Nacional Gás Butano (NGB) e Fogás</p> <p>2021 Aquisição da Innova pela Videolar</p> <p>2022 Aquisição de 51% da Gaspetro pela Compass Aquisição da Commit (Gaspetro) pela Termogás. Aquisição da Ibiritermo para a Petrobras Aquisição da Refinaria Isaac Sabbá pela Ream do Grupo Atem Aquisição de 5% do campo de produção de petróleo e gás de Búzios (RJ) da Petrobrás pela CNOOC Brasil Aquisição das ações da Oxiteno detidas pela Ultrapar pelo Grupo Indorama Ventures</p> <p>2023 Aquisição de 33,3% da Pool de Marabá pela Ipiranga</p>
COMÉRCIO VAREJISTA	<p>2019 Aquisição da Bemis pela Amcor</p> <p>2020 Aquisição do Grupo Sales pela rede Supermercados BH Fusão da Fiat Chrysler e Peugeot deu origem ao grupo automobilístico Stellantis</p> <p>2021 Aquisição da Hub pela Magalu Aquisição da Eaton pela Danfoss Aquisição da Nike do Brasil pela Centauro</p> <p>2022 Fusão da Casa & Vídeo e Le Biscuit. Com o negócio, a Casa & Vídeo será convertida em subsidiária integral da Le Biscuit</p>

CONSTRUÇÃO/ IMOBILIÁRIO	2022 Aquisição da Lafarge Holcim Brasil pela CSN Cimentos Aquisição da Confibra pela Eternit Aquisição da Tarjab pela Cyrela e Venda de Sociedade de Cyrela para Patriani Aquisição de 33,33% da Nova Recife Empreendimentos pertencente ao Grupo Queiroz Galvão pela BTG Pactual Aquisição do Shopping Uberlândia pela REC Mall
SERVIÇOS FINANCEIROS	2018 Aquisição de 49,9% do capital votante da XP Investimentos e 74,9% do seu capital social pelo Itaú- Unibanco 2019 Aquisição de 11% da Ticket Serviços pelo Itaú Unibanco 2021 Aquisição da Linx pela Stone
TRANSPORTE	2019 Aquisição da Transfederal Transporte de Valores pela Prosegur Brasil 2020 Aquisição da Embraer pela Boeing 2022 Fusão da J3 Operadora e Bus Serviços. Na operação a Bus Serviços (ClickBus) passou a ser a controladora Aquisição de 16,67% J3 Participações pelo Grupo Guanabara 2023 Aquisição da Atlântico Sul pela APMT Terminals
METALÚRGICA	2018 Aquisição da Votorantim Siderurgia S/A pela ArcelorMittal 2020 Aquisição da Silat pela Gerdau 2021 Aquisição da Teksid pela Tupy 2022 Aquisição da Metalgráfica Iguaçu pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)
TECNOLOGIA	2019 Aquisição da Red Hat pela IBM 2022 Aquisição da Activision Blizzard pela Microsoft
TELECOMUNICAÇÕES	2019 Aquisição da Nextel pela Claro Aquisição da Twenty-First Century Fox (Fox Sports) pela The Walt Disney Company 2022 Aquisição da Som Livre pela Sony Music
ESPORTIVOS	2023 Aquisição do Atlético Mineiro SAF pelo Grupo Conedi constituindo a Galo Holding

Fonte: CADE. Acesso em: 17 out. 2023.

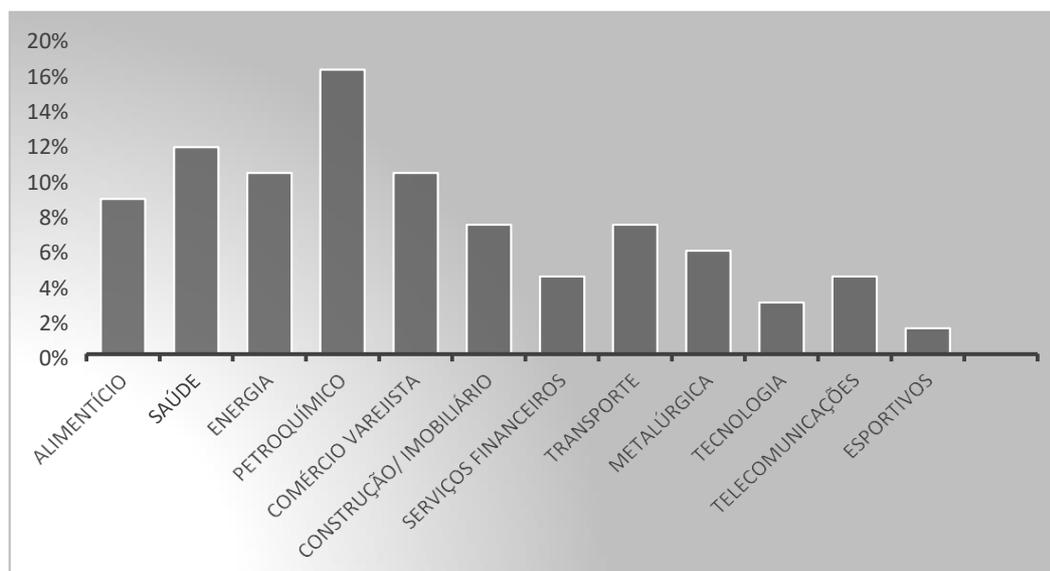
Conforme indicado abaixo, os principais setores que realizaram F&A nos últimos anos são:

- I. Petroquímico: este setor envolve indústrias relacionadas a área de gás, combustível/biocombustível e petróleo. Considerando os ramos de atuação das empresas, a participação combinada deve afastar os riscos de preocupações concorrenciais nestes mercados, para que seja aprovado pelo CADE.
- II. Saúde: as empresas neste âmbito atuam no segmento de cuidados à saúde por meio de empreendimentos médico-hospitalares e farmacêuticos. As

empresas deste setor geralmente buscam otimização de custos e o CADE concede autorização para estas operações quando não há prejuízo para o ambiente competitivo.

- III. Energia: este setor é composto por distribuidoras de energia que atuam no mercado de geração, transmissão e comercialização de energia. De acordo com o CADE, a aprovação dos negócios deste ramo está condicionada a não acarretar prejuízos ao ambiente concorrencial em razão das baixas participações no mercado nacional de transmissão de energia.
- IV. Comércio Varejista: é aquele que vende o produto diretamente para o consumidor final. As empresas deste setor fornecem produtos utilizados nos setores de saúde, alimentação, bens de consumo, entre outros. O CADE aprova esse tipo de F&A quando as entidades apresentam baixa concorrência efetiva.

Gráfico 1 – Percentual de Fusões e Aquisições por Setor



Fonte: CADE. Acesso em: 17 out. 2023.

ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS NO MERCADO USANDO FUSÕES E AQUISIÇÕES

Existem diferentes razões para as empresas realizarem fusão e aquisições, tais como: ganhos de acionistas, ganhos gerenciais, economias de escala, economias de escopo, redução de custos, isenção de impostos, diversificação para

aumentar as barreiras de entrada, para obter contato multimercado e para melhoria de pesquisa e desenvolvimento (Soundarya; Lavanya; Hemalatha, 2018).

Os motivos que despertam interesse em aquisições incluem, segundo Costa, Ramos e Carraro (2020), aumento do poder de mercado, transposição das barreiras de entrada, redução dos custos de desenvolvimento de novos produtos e comercialização mais rápida. Ainda, menor risco em comparação ao desenvolvimento de novos produtos, maior diversificação, reformulação do escopo competitivo da empresa e aquisição de novas competências.

Granato e Gobbi (2019) acrescentam que as principais razões para a onda de F&A abrangem imperativos de crescimento, mudanças econômicas ou tecnológicas, necessidade de reunir recursos para pesquisa e desenvolvimento, potencial para ganhos de sinergias, corte de custos e economia de escala e escopo.

O crescimento corporativo por meio de fusões e aquisições apresenta vantagens em relação a outros métodos de crescimento, porque permite um crescimento acelerado e uma resposta mais rápida ao mercado, além da redução no número de concorrentes atuando no setor (Ferreira; Callado, 2015). Ademais, a união de recursos pode proporcionar uma maior eficiência de gestão, aumentando o aproveitamento de recursos e obtenção de técnicas produtivas (Srivastava, 2018).

Adicionalmente, de acordo com Rutambuka (2022), ao realizar uma fusão ou aquisição, a empresa pode aumentar seu volume de produção. Desta forma, os custos fixos podem ser distribuídos para um maior número de unidades, possibilitando aumento nos retornos à medida que a produção cresce em uma proporção maior do que os fatores de produção.

As estratégias empresariais associadas às fusões e aquisições, como visualizado anteriormente, trazem diversos benefícios que estimulam o crescimento das companhias e a exploração de novos mercados internos ou externos. Pinho, Bastos e Rowe (2015) apontam que uma organização pode adquirir vários benefícios com a concretização do processo de fusão e aquisição, principalmente, quando a empresa está focada em conquistar grandes economias de escala.

Os autores destacam os seguintes benefícios: favorecer e incentivar o crescimento do market share da empresa, ou seja, aumentar sua quota de mercado;

encontrar novos segmentos; desenvolver novos canais de distribuição; desenvolver novas mercadorias; evoluir a tecnologia utilizada nos sistemas operacionais da organização; reduzir custos; melhorar o padrão de qualidade através da implantação da gestão da qualidade total; aumentar o potencial competitivo; maior capitalização de investimentos; aumentar a rentabilidade e a credibilidade da organização; melhorar o clima organizacional; fortalecer a marca da empresa (Pinho; Bastos; Rowe, 2015).

A combinação de uma economia global crescente, mesmo durante períodos de crise, do aumento da população e do desenvolvimento tecnológico resulta em uma demanda crescente de F&A, apesar das empresas adotarem uma conduta mais disciplinada nos investimentos. No entanto, é importante salientar que há alguns obstáculos ao investir em F&A no Brasil, devido às suas complexidades tributárias e regulatórias. Ainda assim, as empresas preferem realizar F&A, pois conseguem aumentar suas receitas e ganhar visibilidade junto a novos clientes, expandindo suas operações comerciais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral indicar os fatores que levam empresas a fazerem fusões e aquisições. A partir de dados coletados do CADE, foi possível destacar quais companhias realizaram fusões e aquisições nos últimos anos e o seu papel na reestruturação societária e no crescimento corporativo.

Por meio dos trabalhos já publicados e da análise dos dados obtidos nesta pesquisa, foram identificados os principais motivos que levam as empresas a realizarem operações de fusões e aquisições (F&A). Tais motivos permeiam a busca por crescimento de mercado, a segurança para as mudanças econômicas ou tecnológicas, a necessidade de reunir recursos para pesquisa e desenvolvimento, o corte de custos e a economia de escala e escopo.

Verificou-se que estas transações não apenas oferecem oportunidades para que as companhias aumentem sua presença no mercado e diversifiquem suas atividades, mas também desempenhem um papel crucial na busca por eficiência e sinergias operacionais. Nota-se que com a evolução das transações, as empresas

também se unem para melhorar o posicionamento competitivo e às mudanças estruturais ocorridas nos níveis produtivo, financeiro, governamental, geopolítico e institucional.

Após análise realizada com dados do CADE, constatou-se que as empresas do setor Petroquímico lideram em número de fusões e aquisições, devido ao alto risco envolvido na operação e aos potenciais ganhos elevados. Em segundo lugar, o setor de Saúde realizou um número significativo de F&A, utilizando destas estratégias para reduzir custos.

Outros setores, como o de Energia, Comércio Varejista e Alimentício apresentaram uma grande quantidade de fusões e aquisições, com o objetivo de aumentar a competitividade, ampliar a presença de mercado e obter um crescimento significativo no mercado consumidor. Desta forma, é possível notar um padrão consistente de empresas buscando aumentar a sua capacidade competitiva, reduzir custos, diversificar as ofertas e atingir vantagens competitivas.

Com base neste estudo, nota-se que as fusões e aquisições representam uma opção estratégica importante e em expansão nas organizações. O aumento destes compromissos nos últimos anos demonstra o crescente interesse em estudar fusões e aquisições. A mudança estrutural em curso é caracterizada pela globalização do mercado, pela redução das distâncias e das taxas, pela estabilização do consumo e pelo crescimento do comércio.

Para pesquisas futuras, recomenda-se uma investigação mais aprofundada sobre os impactos econômicos e jurídicos específicos das fusões e aquisições em setores-chave, e as implicações para a concorrência e os consumidores. O tema de fusões e aquisições oferece uma variedade de caminhos de pesquisa, sendo fundamental entender completamente as complexidades destas transações tanto para práticas empresariais quanto para políticas regulatórias, garantindo um ambiente econômico saudável e próspero para todas as partes envolvidas.

Por fim, ao abordar as fusões e aquisições, as empresas devem buscar não apenas o crescimento financeiro, mas também o fortalecimento de suas bases organizacionais e culturais. A implementação de estratégias claras e a adoção de medidas proativas para garantir a conformidade regulatória são essenciais para

alcançar um crescimento sustentável e duradouro no mercado atualmente dinâmico e altamente competitivo.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, R.M. **Como o cenário econômico do Brasil influencia a ocorrência de fusões e aquisições?** Relatório Final de Iniciação Científica - Curso de Administração, Insper, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://repositorio-api.insper.edu.br/server/api/core/bitstreams/864fc790-52e7-47f6-a310-ff517fba8deb/content>. Acesso em: 20 out. 2023.

AGGARWAL, P.; GARG, S. Impact of mergers and acquisitions on accounting-based performance of acquiring firms in India. **Global Business Review**, v. 23, n. 1, p. 218-236, 2022. DOI: 10.1177/0972150919852009

AKPAN, M.N. U.; AIK, N. C.; WANKE, P. F.; CHAU, W. H. Exploring the long-term trade-off between efficiency and value creation in horizontal M&As: Evidence from Nigeria. **African Journal of Economic and Management Studies**, v. 9, n. 2, p. 130-147, 2018. DOI: 10.1108/AJEMS-06-2017-0139

BELES, B. P.; DINIZ, G. L.; ALVES, I. M. da C.; PELLA, M. C.; MORETTO, T. S. **Processos de Reorganização Societária**: Natura & CO., 2022. (Projeto Integrado), Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos, São João da Boa Vista, SP, 2022. Disponível em: http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/bitstream/prefix/3344/1/EQUIPE%2016%20PI%20CC_M10_2022-1.pdf. Acesso em: 10 nov. 2023.

BERTON, L. H.; FERNANDES, B. H. R.. **Administração estratégica**. Saraiva Educação SA, 2017.

BRASIL. **Fusão e Aquisição**. Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cade/pt-br/search?SearchableText=fus%C3%A3o%20e%20aquisi%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 17 outubro. 2023.

BRASIL. **Lei das sociedades por ações (1976)**. Lei das S.A.: lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Dispõe sobre as normas do Direito brasileiro. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2002.

COSTA, A. R. F.; RAMOS, P. H. B.; CARRARO, N. C. Reorganização societária como forma de alavancar as atividades de pequenos produtores rurais brasileiros: um ensaio comparativo. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, n. 68, p. 11, 2020.

COUTO, J. F. H. **Ganhos sinérgicos em fusões e aquisições**: estudo de caso.

2023. 123 p. Dissertação (Mestrado) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2023.

DA SILVA, L. M. P.; LOPES, F. D. Abordagem da perspectiva neoinstitucional para processos de internacionalização de empresas de países emergentes. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, p. 435-453, 2018.

DE SOUZA, CELSO CORREIA ET AL. Cogeneration of electricity in sugar-alcohol plant: Perspectives and viability. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 91, p. 832-837, 2018.

FERREIRA, T. S. V.; CALLADO, A. L. C. Fusões e aquisições no Brasil: reflexões acerca da evolução do volume de transações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 2, p. 70-83, 2015. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11220/pdf>. Acesso em: 20 out. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2022.

GRANATO, M. S.; GOBBI, M. C. Cultura organizacional em fusão e aquisição: processo intercultural aplicado a uma empresa brasileira. **Organicom**, v. 16, n. 30, p. 189-200, 2019.

GUPTA, I.; MISHRA, N.; TRIPATHY, N. The impact of Merger and Acquisition on value creation: an empirical evidence. In: **The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In The Context of Economic Diversity in Developing Countries: The Impact of New Technologies and Entrepreneurship on Business Development**. Springer International Publishing, 2021. p. 1435-1456.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização-conceitos**. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

HOFFMANN, V. E.; PIRES VIEIRA, D.; REYES JUNIOR, E.; REZENDE MELO, M. S. Estrategia empresarial em períodos de crise: Um estudo do setor hotelero de la región metropolitana de Belo Horizonte-Brasil. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 24, n. 3, p. 681-700, 2015.

KPMG (2021). **Fusões e Aquisições 2020 - 4º trimestre**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/05/fusoes-e-aquisicoes-brasil-2020.html>. Acesso em: 18 out. 2023.

LUNAS, M. C. F. S.; OLIVEIRA, A. K. M.; BONONI, V. L. R. Políticas Públicas de desenvolvimento: convergências e divergências no Geoparque Bodoquena-Pantanal. **Ambiente & Sociedade**, v. 19, p. 155-176, 2016.

MENDES, L. A. L. **Estratégia Empresarial**. Saraiva Educação SA, 2017.

OLIVEIRA, R. R.; CRUZ, J. E.; OLIVEIRA, R. R. Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos: Análise dos indicadores que constituem os predecessores

da estratégia, pessoas e operações. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 9, n. 3, p. 49-66, 2018.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organizações & Sociedade**, v. 22, p. 659-680, 2015.

RODRIGUES, S. C. Reestruturação: Análise do impacto do processo de aquisição no desempenho das empresas: uma visão geral. **European Journal of Applied Business Management**, v. 9, n. 1, p. 29-50, 2023.

RUTAMBUKA, D. Comment les fusions-acquisitions impactent-elles la satisfaction des clients?. **Revue management et avenir**, n. 1, p. 83-104, 2022.

SABINO, D.; VIANA. O controle regulatório de fusões e aquisições no Brasil ante a pandemia da COVID-19. **Revista Semestral de Direito Empresarial**, n. 29, p. 75-110, 2021.

SANDRONI, P. **Dicionário de Economia do Século XXI**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2016

SANTOS, A. R. S. **Inovação e responsabilidade social e o desempenho das firmas brasileiras e europeias**. 2018. 96 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, Ceará, 2018.

SANTOS, G. A. dos. As transformações societárias das empresas: uma visão da legislação empresarial para administradores. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico**, 2015. Disponível em: http://www.faculdadedondomenico.edu.br/revista_don/artigos7edicao/17ed7.pdf. Acesso em: 02 out. 2023.

SILVA, C. L. da. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Revista da FAE**, v. 4, n. 1, 2017. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/454>. Acesso em: 15 nov. 2023.

SOUNDARYA M. B.; LAVANYA S. M.; HEMALATHA S. Merger and Acquisition of Business Organization and its Impact on Human Resources. **Journal of Business Strategy, Finance and Management**, v. 01, p.95-98, 2018.

SRIVASTAVA, R. K. Managing mergers and acquisitions in health care: A case study in the pharmaceutical sector. **International Journal of Healthcare Management**, v. 13, n.1, 61-73, 2018.

TIRSO, C.; VERÍSSIMO, M. P. Fusões e aquisições no Brasil e a desnacionalização da produção nos anos 2000. **Revista de Economia do Centro-Oeste**, v. 3, n. 2, p. 55-71, 2017.

VICECONTI, P. E. V.; NEVES, S. das. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras**. 18 ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

VIEIRA, L. B.; BRITO, S. S.; SANTANA, J. R. B.; SANCHES, S. L. R.; GALDAMEZ, E. V. C. Reflexo das operações de fusões e aquisições nos indicadores financeiros das empresas brasileiras de capital aberto. **REGE Revista de Gestão**, v. 24, n. 3, p. 235–246, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/135003>.. Acesso em: 15 nov. 2023.