



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**CAMILLA ATIBAIA  
RICARDO ROSA  
THAIS ALCÂNTARA  
VANIA TOVO  
VIVIANE MAZUCATTO**

**A fusão como estratégia de crescimento de empresas  
alimentícias no Brasil após o ano 2000**

**Londrina  
2014**

**CAMILLA ATIBAIA  
RICARDO ROSA  
THAIS ALCÂNTARA  
VANIA TOVO  
VIVIANE MAZUCATTO**

**A fusão como estratégia de crescimento de empresas  
alimentícias no Brasil após o ano 2000**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao curso de MBA em Gestão Estratégica de  
Empresas Ld 1/12 do Instituto Superior de  
Administração e Economia do Mercosul,  
Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Msc. Theodomiro S. Moraes Delpim

**Londrina  
2014**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

“A fusão como estratégia de crescimento de empresas alimentícias no Brasil após o ano 2000”

elaborado por Camilla Atibaia, Ricardo Rosa, Thais Alcântara, Vania Tovo e Viviane Mazucatto

e aprovado pela Coordenação Acadêmica em Gestão Empresarial, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Londrina 29 de março de 2014

---

José Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador

---

Theodomiro S. Moraes Delpim  
Professor Orientador

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, fonte inesgotável de bênçãos e sabedoria.

Ao Sr. Msc. Theodomiro S. Moraes Delpim, pela oportunidade, motivação e contribuição para a conclusão deste trabalho.

E a todos os professores deste curso, pelo conhecimento e visão abrangente a nós agregado.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os aspectos de fusão promovidos por empresas alimentícias após o ano 2000, e apresentar algumas consequências destas fusões no desempenho das empresas. Avalia-se a fusão como estratégia de crescimento das empresas alimentícias para garantir seus lucros e ampliar mercado, maximizando sua competitividade, buscando com isto unir forças para vencer crises, concorrentes e mercado externo, se tornando megaempresas, com grande potencial de mercado interno e externo. A importância deste estudo é oportunizar o leitor a se familiarizar aos aspectos da fusão e suas aptidões, e para tanto, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica com informações retiradas de livros, internet e revistas. A fusão tem sido realizada por empresas tais como a Sadia e a Perdigão, a Antarctica e a Brahma; além destas, há muitas empresas menores que se fundem como forma de atrair mais lucros e maximizar seu poder competitivo com as grandes, isto é, sobreviverem. A fusão auxilia o governo a atrair mais impostos, mais postos de trabalho e mais dinheiro no mercado interno. Com esta prática as empresas se fortalecem, maximizam sua rentabilidade e podem reduzir seus custos, se tornando mais flexíveis e dinâmicas. Ao consumidor, a fusão pode criar novos empregos, mas reduz a quantidade de concorrentes, e a diversidade de preços. Foi possível perceber que a fusão é uma boa alternativa para as empresas que atuam no segmento alimentício, mas pode recair ao consumidor algumas dificuldades no momento da compra e escolha do produto. Sugere-se para trabalhos futuros, analisar dados e informações a respeito de fusões empresariais, descrevendo quantitativa e/ou qualitativamente tais valores, permitindo que comparações sejam feitas.

**Palavras-chave:** Estratégia empresarial. Maximização. Mercado. Competitividade.

## ABSTRACT

This paper aims to examine aspects of fusion promoted by food companies after 2000, and present some consequences of these mergers on company performance. Assesses the merger as a growth strategy for food companies to ensure their profits and expand market, maximizing their competitiveness, seeking to join forces to overcome this crisis, competitors and external market, becoming mega-companies, with great potential for domestic and foreign market. The importance of this study is to provide the opportunity for the reader to be familiar with aspects of the merger and their skills, and for this, the methodology used was the literature research on information taken from books, magazines and internet. The merger has been held by companies such as Sadia and Perdigão, Antarctica and Brahma; addition to these, there are many smaller companies merging as a way to attract more profits and maximize their ability to compete with large, and survive. The merger helps the government to attract more taxes, more jobs and more money in the domestic market. With this practice companies strengthen, maximize profitability and can reduce their costs by becoming more flexible and dynamic. Consumer, the merger can create new jobs, but reduces the amount of competitors, and the diversity of prices. It could be observed that the merger is a good alternative for companies operating in the food industry, but the consumer can bear some difficulties at the time of purchase and product choice. It is suggested for future work, analyze data and information about corporate mergers, describing quantitatively and / or qualitatively such values, allowing comparisons to be made.

**Word-keys:** Corporate Strategy . Maximization . Market. Competitiveness

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>ESTRATÉGIAS .....</b>	<b>9</b>
2.1	Estratégia Competitiva.....	9
2.2	Estratégias Empresariais.....	11
2.2.1	Economia de Escala.....	14
2.2.2	Determinação de Preço: Oligopólios .....	15
<b>3</b>	<b>CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE) .....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>FUSÃO EMPRESARIAI: ASPECTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>20</b>
4.1	Conceitos.....	20
4.2	Tipos, Definições e Possíveis Objetivos .....	22
4.3	Fatores que Influenciam a Efetivação de Fusões .....	24
4.4	teorias que subsidiam as Fusões .....	24
<b>5</b>	<b>EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE FUSÕES NA ECONOMIA</b>	
	<b>BRASILEIRA .....</b>	<b>27</b>
5.1	Fusões de Empresas Alimentícias sediadas no Brasil .....	29
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>34</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>37</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>40</b>
	Apêndice E- O Controle Interno como Mecanismo Gerencial de Empresas .....	441

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta os aspectos da implantação da fusão por empresas, que é um dos importantes tipos de reorganização societária utilizadas.

Fusões são formas de expansão externa que devem ser empreendidas somente quando se espera que elevem o valor da ação. Enquanto o objetivo dominante de uma fusão deva ser o de melhorar esperando que o valor da ação de uma empresa seja maximizado, frequentemente existem inúmeras razões mais imediatas tais como: diversificação, considerações tributárias e o incremento da liquidez do proprietário. Noutras situações, fusões são feitas visando-se aos ativos, e não as operações da empresa adquirida.

A fusão corporativa é muito importante para a permanência ou fortalecimento de empresas, parte-se daí a relevância do tema, objetivando conhecer o processo, os tipos, a complexidade, a motivação, os aspectos legais e jurídicos da fusão de empresas, no caso, alimentícias.

Este estudo oportuniza ambientar-se quanto aos aspectos da fusão, tais como: as vantagens, as necessidades, as realizações, os benefícios que podem gerar ao consumidor, além do sucesso e fracasso que podem ocorrer neste mudança.

Os problemas de pesquisa deste estudo direcionam-se a explorar e descrever um assunto pelo pesquisador, que é a fusão de empresas, e para tanto, questiona-se: quais as motivações e medidas necessárias para que ocorra fusão de empresas alimentícias? a fusão é um recurso que promove para o fortalecimento de empresas de um mesmo segmento? as etapas a serem transpostas na fusão corporativa dificultam sua viabilidade? a concentração de mercado é uma busca das empresas na fusão?

A hipótese que pode ser levantada é quanto a fusão entre empresas alimentícias é vantajosa.

O objetivo deste trabalho, por meio de revisão bibliográfica, é analisar os aspectos de fusão promovidos por empresas alimentícias após o ano 2000, e apresentar algumas consequências destas fusões no desempenho das empresas. Os objetivos específicos são de: definir conceitos, características, tipos, evolução e aspectos legais de fusão corporativa; levantar conceitos sobre estratégias empresariais ; analisar a importância da fusão dentro de um contexto empresarial;

apontar a motivação para realizar fusão entre empresas alimentícias; apontar as etapas necessárias para a fusão entre empresas; exemplificar empresas alimentícias brasileiras que se fundiram.

A pesquisa e coleta de dados e informações tem cunho bibliográfico investigando sobre o assunto por meio de: textos de discussão, informes, livros, revistas, dissertações, artigos científicos, sites do governo, scielo, entre outros.

Propõe-se coletar informações para conhecer e evidenciar as medidas necessárias para realizar fusão de empresas. As informações são bibliográficas, retirando-se modelos de empresas alimentícias instaladas no Brasil que instituíram a fusão em sua proposta.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa foi exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é realizada quando há pouco conhecimento do assunto, e por ter perfil investigativo. Já a pesquisa descritiva expõe as características de determinado fenômeno, possuindo também características de uma pesquisa de natureza exploratória devido ao pouco conhecimento acumulado, que no caso, procura-se saber mais sobre fusão de empresas alimentícias. Além disso, mune o pesquisador com perfil de um grupo pesquisado, viabilizando a proporção por meio de análise, não tendo a obrigatoriedade de explicar os fatos que venham aparecer, mesmo utilizando-se deles.

Para facilitar o entendimento do trabalho, ele se divide em capítulos, em que o além desta introdução, o segundo trata de estratégias empresariais e aspectos que maximizem seu potencial. O terceiro capítulo revela o trabalho do Conselho Administrativo de Defesa Econômica. O quarto capítulo revela teorias acerca da fusão, coletando informações a respeito dos conceitos, tipos e fatores que influenciam a fusão, teorias e estratégias empresariais.

No quinto capítulo aborda-se a evolução do processo de fusões na economia brasileira e como foram as fusões de empresas alimentícias no Brasil.

No último capítulo faz-se as considerações finais, procurando analisar o estudo realizado.

## 2 ESTRATÉGIAS

### 2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Para Porter (1987,p. 1):

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

O autor comenta sobre dois pontos importantes quando escolher a estratégia competitiva: a atratividade sob o ponto de vista da rentabilidade a longo prazo e os fatores que impulsionam essa atração; e os fatores que determinam a posição competitiva dentro de uma empresa, pois, umas empresas são rentáveis outras não, independentemente de qual rentabilidade média da mesma.

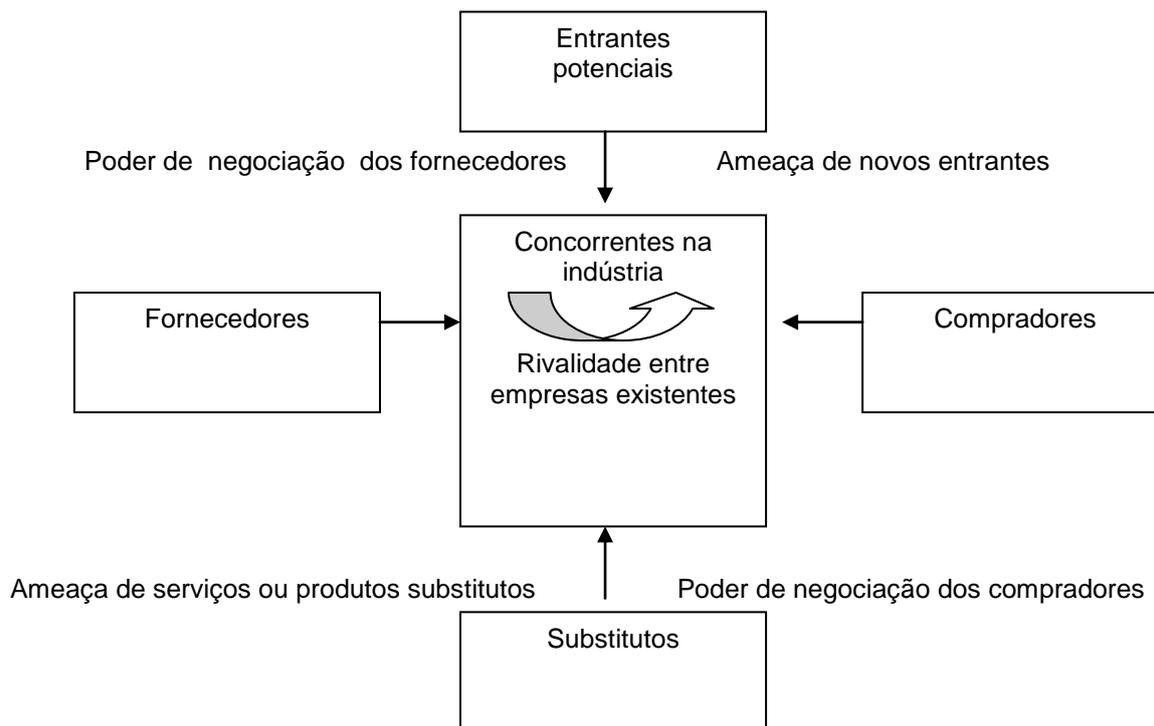
Porter (1987) afirma que em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas nestas cinco forças competitivas. Seu vigor coletivo provém das habilidades das empresas em uma indústria.

Desta forma:

O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores pode influenciar ou determinar os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como os custos da concorrência em áreas da fábrica, como desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes (PORTER, 1987, p.3-4).

As cinco forças elencadas por Porter são:

**Figura 1– Cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da empresa**



Fonte: Porter (1987, p.4)

Porter (1987, p. 4) diz que:

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria por que influenciam os preços, custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria; os elementos do retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, por que compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder da negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

Com a entrada de entrantes, dá para a indústria uma renovação nas capacidades; onde buscam combater a concorrência. Caso as barreiras aos novos entrantes forem grandes, é possível que haverá barreiras por parte dos concorrentes, não configurando uma ameaça.

Enfim, Porter (1987) afirma que a meta final da estratégia competitiva é modificar as regras em benefício da empresa. Em qualquer tipo de indústria que produz um produto/serviço, a concorrência está inserida nas cinco forças competitivas indicadas na figura 1, que são: novos concorrentes, a ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos

fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Por fim, sobre vantagem competitiva, Porter (1987) diz que é a posição a nível superior que uma empresa chega, se comparada às outras concorrentes.

## 2.2 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Estratégia, para Henderson (1998), é procurar e construir um plano de ação para ter vantagem competitiva, por meio de um desenvolvimento e ajuste na empresa, sendo que para esse, essa procura parte de uma interação que se inicia de uma própria avaliação da empresa, para saber quais seus propósitos e objetivos. Os fatores que fazem parte da competição estratégica são a compreensão e o comportamento competitivo, em que participantes, clientes, dinheiro e recursos se interatuam sempre; utilizar a compreensão como estratégia para mudar o equilíbrio competitivo; os recursos que a empresa possui e reutilizá-los para posteriormente se beneficiar; a prevenção dos possíveis lucros e o investimento necessário; por fim, se ter disposição de agir. Henderson diz que a estes itens refletem em outros mais, que precisa de comprometimento e determinação para atingir o sucesso na empresa. Por isso que se diz que é preciso planejar e calcular certo a competitividade estratégica, para promover mudanças fortes.

Koenes (apud BARBOSA, 2013) afirma que as estratégias não devem ser aplicadas e nem seguidas por todos os produtos/serviços de uma empresa, então, as estratégias deve ser conforme as variações externas e internas que cada empresa sofre. As variações internas principais são: pontos fortes e fracos, estrutura e capacidade financeira, objetivos pessoais do dono, valores imperantes na cultura da organização; as externas tem-se a situação do ambiente, mercados e suas tendências, problemas e oportunidades, competidores, dentre outros.

Goold e Campbell (1998) citam três tipos de se conduzir uma estratégia que são por: planejamento estratégico, controle financeiro e controle estratégico. Cabe a escolha da que melhor se adapta às necessidades do momento, e observar os problemas que surgirão. Os autores citam que o planejamento estratégico possui perfil mais arriscado, e tem pontos fortes como os meios de verificação; estimula que as estratégias se unam em um projeto e cria novas estratégias; por outro lado, este tipo também tem problemas como o da motivação, que se não atingir o desejado, frustra. Acrescentam que o controle financeiro se caracteriza por controlar melhor o

setor financeiro, e tem como responsável os gerentes das unidades de negócios. O ponto forte nesse quesito é a motivação, pois os gerentes a estimulam para atingir bons desempenhos financeiros; já o ponto fraco é ter preconceito contra estratégias e investimentos.

Quanto ao controle estratégico, pode-se dizer que é a união dos dois primeiros estilos, e procura aproveitar as vantagens dos mesmos, e distanciar e aprender com as dificuldades, procurando ter mais equilíbrio e clareza nas ações (GOOLD; CAMPBELL, 1998, p. 358).

Hitt (2005, p. 266) relata que “perseguir uma estratégia de nível corporativo de negócio único ou dominante pode ser preferível a buscar uma estratégia empresarial mais diversificada”, exceto que a empresa possa desenvolver economias de escopo ou economias financeiras entre os negócios, ou que ela possa obter poder de mercado por meio de níveis adicionais de diversificação.

Avaliando as estratégias organizacionais, Certo e Peter (1993) afirmam que são feitas pela alta administração e criadas para atingir os objetivos da mesma; vale analisar o setor que a empresa deve se dirigir. Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), isso será definido conforme os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa.

As estratégias organizacionais podem ser divididas em grupos:

1. De concentração: ocorre quando uma empresa se coloca a somente uma linha de negócios; e é utilizada para se ter vantagem competitiva por meio de conhecimento especializado e eficiente de um setor (CERTO; PETER, 1993);
2. De estabilidade: para empresa que atua em mais de um setor, corresponde à manutenção do atual conjunto de empresas, ou empresa que atua em um único setor, essa estratégia se mantém quase as mesmas operações sem buscar um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000);
3. De crescimento: corresponde a lucro, vendas ou participação no mercado; e pode ser conseguida por meio do crescimento interno, integração vertical e horizontal, diversificação ou alianças entre empresas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000);
4. De redução de despesas: ocorre quando a empresa atinge um grau de perigo e sem eficiência. Wright, Kroll e Parnell (2000) dizem que isso pode ser mudado com a reviravolta do panorama, o desinvestimento ou a

liquidação.

Muitas empresas costumam utilizar a junção das estratégias citadas, conforme os negócios que estão inseridos. As estratégias descritas podem ser dirigidas a grandes empresas, ou as que participam somente de uma linha de produtos e negócios. A estratégia de negócios é mais um tipo de estratégia empresarial, e conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), reflete-se quanto ao tipo de negócio se deve entrar e como competir.

Segundo Certo e Peter (1993, p. 133):

Formular estratégias de negócios envolve a tomada de decisões em nível de divisão ou de unidade de negócios. Naturalmente, estas estratégias devem ser consistentes com a estratégia global da organização para aquela linha específica de negócios.

Segundo Hitt (2005, p. 154), estratégia de negócios dizem respeito a posição da empresa no setor em comparação com seus concorrentes. As empresas que conseguiram estabelecer posições favoráveis no setor tem mais capacidade de administrar as cinco forças competitivas quanto as “ameaças de novos entrantes e de produtos substitutos, rivalidade, poder de negociação de fornecedores e compradores”.

Segundo Alday (2013, p. 16):

Uma estratégia de negócio tem diversas características específicas. O processo de formulação da estratégia não resulta em qualquer ação imediata. Em vez disso, estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá. Portanto, a estratégia deve ser usada, em seguida, para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia, nessa busca, é primeiro o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia.

Após delineadas as estratégias organizacionais e as de negócios, a empresa deve criar as estratégias funcionais (poderão ser utilizadas para que cada funcionário de cada setor crie medidas para que a empresa atinja seus objetivos) que são as que demonstram as atividades e setores da empresa, e que fazem parte da estratégia de negócio da empresa. Por meio delas, é possível descrever as características das tarefas como forma de garantir a continuidade das estratégias gerais e funcionais da empresa.

### 2.2.1 Economia de Escala

Economia de escala se distingue pelos ganhos obtidos através da expansão da produtividade industrial; a sua capacidade produtiva é maximizada e auxilia na obtenção de custos totais de produção proporcionalmente menores que os do produto. Isto resulta em custos médios de produção menores a longo prazo.

A economia de escala ou rendimentos de escala pode explicar porque algumas empresas são mais lucrativas do que outras. Através da economia de escala é possível maximizar os lucros à medida que a quantidade produzida aumenta. Alguns processos tornam-se mais produtivos em grande escala, do que em pequenas. Isto pode ser observado quando todos os insumos são duplicados e o custo aumenta em proporção menor que dos insumos (VENDRUSCOLO, 2013, p. 5).

Acrescenta-se que economia de escala é a organização do processo produtivo para se atingir, por meio de tamanho ótimo, o melhor uso possível dos fatores que interferem em tal processo, isto é, reduzem-se os custos de produção e desenvolvem os bens e serviços.

“A economia de escala ocorre quando o custo médio diminui à medida que a produção aumenta” (BESANKO; BRAEUTIGAM, 2004, p. 214).

McGuigan (2008) concorda que os custos médios de longo prazo declinantes ao longo da faixa inferior da produção possível, normalmente são dados à economia de escala. As fontes prováveis de economias de escala podem ser divididas em três grupos:

1. Economias específicas do produto: economia relacionada com a fabricação de um produto;
2. Economias específicas da fábrica: economias de escala que tem relação com a produtividade total de uma fábrica;
3. Economias específicas da empresa: economias de escala que se relacionam com a produtividade e operação da empresa, então, as fontes de economia de escala ocorrem na produção e distribuição, na captação de recursos financeiros, no marketing, nas vendas e nas novas tecnologias.

Então, pode-se dizer que na fusão, as empresas se organizam buscando a maximização na produtividade, com baixos custos de produção e o desenvolvimento de produção de bens e serviços, provocando a redução nos custos totais. Aumentam-se os fatores produtivos, pessoas e maquinários, aumentando a

produção. Além disso, a divisão de trabalho possibilita ganhos de escalas na produção.

### 2.2.2 Determinação de Preço: Oligopólios

Oligopólio é uma forma de organização de mercado, em que o poder se concentra em um pequeno número de vendedores. Cada firma tem influência considerável no preço de mercado, devendo-se levar em conta a reação de outras firmas do mercado.

Um oligopólio é caracterizado por um número relativamente pequeno de empresas oferecendo um produto ou serviço. O produto ou serviço pode ser diferenciado, como no caso de refrigerantes, cereais e tênis esportivos, ou relativamente indiferenciado, como no caso de empresas aéreas, petróleo, alumínio e cimento (MCGUIGAN, 2008, p. 282).

Foram desenvolvidos alguns modelos para mostrar os problemas e princípios envolvidos na análise de oligopólio que são: modelo de cartéis; modelo da firma dominante; modelo concorrencial; e modelo concorrencial com produto diferenciado.

A característica que o oligopólio diferencia, recai no fato de que a quantidade de empresas é pouca o suficiente para que atitudes de uma empresa individual no setor (envolvendo preço, quantidade que produz, estilo ou qualidade do produto, entre outros), que promove um impacto que é perceptível sobre as vendas das outras empresas do setor.

Uma das maiores forças que trabalha a favor das empresas cada vez maiores é a vantagem do poder de mercado. Quanto mais a empresa cresce internamente ou pela compra e absorção de seus concorrentes, maior seu poder de estabelecer preços sem se preocupar muito com seus concorrentes.

Alguns efeitos dos mercados oligopolísticos sobre a economia são:

- A produção pode ser restringida e o preço aumentado, em relação à formação de preços e produção sob concorrência pura;
- Com entrada parcial ou totalmente bloqueada verifica-se a existência de lucros puros e interferência na organização da produção;
- As firmas não são estimuladas a produzir com máxima eficiência econômica, ainda que em muitos casos sejam mais eficientes do que se a indústria fosse atomizada;

- Verificam-se alguns desperdícios com promoções de vendas (VARIAN, 2004).

Então, pode-se dizer que oligopólio é um conjunto de empresas que tem como estratégia, determinar preços, concentrar poder e mercado. Tem como políticas costumeiras a liderança sobre os rivais com políticas de preço que influenciam nos lucros e nas vendas dos concorrentes. Correspondem a poucos fornecedores em que cada um possui boa parcela do mercado, e que se mudar sua política de venda, interferirá a participação de seus concorrentes promovendo a reação por parte deles.

A fusão reduz o número de empresas no mercado, o que pode torná-lo oligopolista. A nova empresa que surge após a fusão pode prejudicar a concorrência, em razão da fusão dar maior poder de mercado a empresa fusionada, tanto para estabelecer preços, quanto para negociar com os fornecedores.

O impulso das economias capitalistas na direção de mercados externos pode ser isto como resultado da dinâmica de indústrias oligopolistas, marcadas por um potencial de crescimento significativamente superior às taxas de expansão de seus mercados domésticos. Dinâmica de indústrias oligopolistas, marcadas por um potencial de crescimento significativamente superior às taxas de expansão de seus mercados domésticos [...] Nesse processo que culmina com a saída em direção aos mercados externos, as restrições ao crescimento se manifestam primeiramente no plano da indústria. Então, a diversificação das atividades no mercado corrente da firma surge como a principal estratégia até o completo esgotamento das suas possibilidades de expansão (SARACINI; PAULA, 2006, p.16).

O grupo pode entrar com um grande número de marcas no mercado, desta forma manobrar os preços impedindo o crescimento e até criando a deterioração dos concorrentes.

Fusões entre grandes empresas representam risco potencial de grande prejuízo ao consumidor. [...] No caso da SADIA e Perdígão, o consumidor realmente sofre um risco de ter as suas opções de escolha diminuídas e quando isso acontece há um risco de diminuir a qualidade e aumentar o preço dos produtos porque não há competição. O consumidor sai beneficiado quando há competição e quando ele tem informação sobre os produtos. [...] A fusão de empresas pode trazer benefícios aos compradores caso haja concorrência no setor. A concentração só traz benefícios ao consumidor quando resta algum tipo de concorrência. Isso porque a empresa aumenta seu poder de barganha com os fornecedores e repassa a diferença nos preços. Sem concorrência, o risco é de a companhia apenas embolsar o lucro (PÓ, 2013).

A fusão fortalece a empresa no âmbito internacional, mas para o consumidor e para o produto há perdas, pois corre-se o risco quando se promove a concentração de um determinado setor, de ficarem restritos a poucas empresas

ofertantes do produto final e poucos compradores de matéria-prima.

Pode ocorrer que algumas empresas oligopolistas participem de outras empresas, tendo acesso no processo e na produção da outra. Os oligopólios compram participações ou co-participação em outras empresas para ter mais controle e participação do segmento.

O oligopólio gerado por fusões de empresas pode destruir a concorrência, ação esta que tem duas vertentes: a positiva (o aumento do poder competitivo do grupo empresarial no cenário global), e a negativa (oligopólio terá grande poder de compra e venda, isto é, excesso de poder). Motivado por isto, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) deve ficar atento, pois, antes da fusão entre empresas, havia a competição entre elas, depois da fusão, a nova grande empresa acaba interferindo na economia de proprietários menores que terão que ter mais força para competir.

A liderança de preço é outra forma capaz de determinar a relação preço e produção em alguns setores oligopolistas. Há empresas que tem um padrão pelo qual empresas costumam fixar um preço, tendo outras empresas a seguindo. O padrão de preços determinado depende do grau pelo qual os vários produtos das empresas se diferenciam. A liderança de preço eficiente ocorre quando um preço tem forte tendência a ser usado pela empresa líder e não tem empresas que discorde desta posição. Quanto menos empresas tiverem no setor, mais eficiente a liderança do preço ficará. Conforme aumenta a quantidade de empresas, o comando de uma empresa líder reduzirá; o mesmo ocorre com a interdependência que ocorre entre empresas do setor.

A fusão entre empresas aumenta o grau de oligopólio e de concentração das atividades do setor, reduzindo o número de empresas no mercado. O aumento da concentração não é conveniente para os consumidores, porque a competitividade e concorrência entre empresas que auxiliam a reduzir os preços, diminui, fortalecendo as grandes indústrias.

O CADE atua para controlar que a concentração de atividades do setor ocorra.

### 3 CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE)

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) trata do órgão responsável pela regulamentação e autorização de fusões no Brasil.

Segundo Valor on Line (2009), o CADE é uma autarquia federal brasileira que orienta, fiscaliza, previne e apura a ocorrência de abusos do poder econômico, tendo a função de tutor preventivo e repressivo do mesmo. Também pode julgar sobre matéria concorrencial, os processos que passaram pela Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça e a Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda. Portanto, pode-se dizer que trabalha de modo a prever, repreender e educar no mercado brasileiro. Vale ressaltar que mesmo o CADE não tendo a função de aprovar contra Autarquias e Administração Pública da União, dos Estados, Distrito Federal e Municípios, tem poder legal para atribuir sanções às sociedades de economia mista, empresas públicas, fundações, federais, estaduais ou municipais, isto é, públicas, contanto que atuem no campo da economia.

O CADE foi criado em 1962 pela Lei nº4.137 e, transformado pela Lei 8.884/94 (Lei Antitruste) - em Autarquia Federal. A autonomia determinada pela transformação do CADE em autarquia federal proporcionou ao mesmo maior poder de ação que, embora não se equiparando ao Poder Judiciário, liberou-o de um dos passos burocráticos de dependência da administração central para certos tipos de atuação que requerem mais presteza na objetivação dos resultados (CAMARGO, 1996, p. 69-72).

Segundo Mesquita (2013, p. 5-6), o CADE também tem decisões de natureza jurídica administrativa e não comportam revisão nessa mesma esfera, conforme estabelecido nos arts. 1º e 50 da Lei Antitruste.

Neves (2007) concorda que a lei antitruste tem em seu conteúdo, a prevenção e coibição às transgressões contra a ordem econômica, orientada pelos desígnios que fazem parte da Constituição quanto a liberdade de iniciativa, da livre concorrência, função social da propriedade, defesa do consumidor e contenção ao abuso do poder econômico. Desta forma, esta lei teve como subsídio, princípios que podem ser do direito e dos comerciais, em que estes possuem relevante cargo de interpretar e aplicar esta lei, criando meios para refletir. Estes princípios surgiram em épocas diversas, e os que surgiram após o desenvolvimento da economia são: princípio da liberdade de comércio e de indústria; princípio da igualdade; princípio da não-discriminação; princípio da transparência do mercado; princípio da análise econômica do direito; princípio da regra da razão; entre outros.

A lei antitruste vigente, quando criada, tinha o propósito de conservar o que tinha de bom da anterior, e continuar a prática e entendimento na área, que pode dizer que é na economia de mercado, pois a sociedade a qual se está inserida é capitalista e existem regras ao próprio mercado. Esta lei tem como escopo fornecer ao Poder Público, meios para controlar e combater ilicitudes de mercado e garantir que o ocorra livre concorrência.

À ação administrativa deve ter credibilidade e poder para colocar aos agentes econômicos sanções cabíveis que auxiliem na redução e extinção dos abusos econômicos. Cabe também que se crie discernimento e distinção da arbitrariedade no que se refere a aumento de preços, garantindo dessa forma a confiabilidade de seus atos; para que medidas claras e objetivas sejam colocadas, convém que o CADE seja uma autarquia, para ter aptidão no cumprimento de ações, e que a Secretaria de Direito Econômico (SDE)<sup>1</sup> se comprometa a averiguar a esfera de monopólios e oligopólios, possibilitando que se abrace dados que permitam se seguir o mercado.

Valor On Line (2009) ressalta os órgãos que têm papéis parecidos com as do CADE fora do Brasil que são: *Federal Trade Commission* (FTC) nos Estados Unidos da América, a *Office of Fair Trade* (OFT) no Reino Unido, a *Australian Competition and Consumer Commission* (ACCC) na Austrália. Estas instituições são tutoras dos direitos dos consumidores, o mesmo não ocorre com o CADE. A Direção-Geral de Concorrência da Comissão Europeia é responsável pela defesa da concorrência Comunitária.

No Brasil, a Lei antitruste pode ser aplicada em todo o território nacional, desde que não interfira em qualquer acordo internacional com o Brasil, e que a empresa que usufrua desta lei tenha sede e demais segmentos no país.

---

<sup>1</sup> Órgão encarregado de realizar as averiguações de infrações contra ordem econômica.

## 4 FUSÃO EMPRESARIAL: ASPECTOS TEÓRICOS

A fusão empresarial é a operação societária em que duas ou mais sociedades comerciais unem seus patrimônios, com o objetivo de formar uma nova sociedade comercial, não existindo mais em separado. É um tipo de união empresarial em que ocorre o desaparecimento de empresas em separado, para que surja uma só, com mais potência, produtividade e competitividade econômica.

A capacidade das grandes empresas de assumir uma conduta global tem levado ao fortalecimento de uma visão sistêmica. Com isto, as empresas transnacionais passam a ser vistas à luz do encadeamento de atividades em torno da agregação de valor (DUNNING apud SARACINI; PAULA, 2006, p. 5-6); ainda, a adoção de uma conduta global implica a possibilidade de a firma adquirir participações acionárias em outros países.

Independentemente do setor que a empresa está inserida, com a fusão, procura-se sempre exceder sua concorrente, atingindo uma fatia maior no mercado; portanto, pode-se dizer que liderança, maximização das vendas e participar do *top of mind*, isto é, estar no topo da mente dos consumidores, são as principais motivações que induzem as empresas à fusão.

A fusão é complexa sob ponto de vista jurídico e fiscal, em que atrasa e demora para ser efetivamente constatada uma fusão. Hoje, as grandes empresas praticam a fusão econômica, com a criação de sociedades ou companhias controladoras ou financiadoras das sociedades, empresas estas que possuem ramo de fabricação e produção similares.

### 4.1 CONCEITOS

Segundo o Direito Positivo Brasileiro (Lei 6.404, artigo 228), fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar uma sociedade nova que lhes sucederá em direitos e obrigações (BRASIL, 2009).

Bulgarelli (1999) afirma que fusão é um ato de natureza corporativa ou social, pelo qual duas ou mais sociedades, diante a dissolução de alguma ou de todas elas, fundem seus patrimônios e agrupam-se em uma só sociedade.

“Fusão é como uma forma de união, tal como a incorporação, onde há o desaparecimento de uma ou mais pessoas jurídicas, para que surja outra, com maior

dimensão e maior capacidade econômica” (MAIA, 1974, p. 44).

Percebe-se que as características de fusão são empresas que se fundem, podendo manter a identidade de uma delas ou a extinção legal das mesmas para que surja uma nova empresa; é uma forma de reorganizar as sociedades, e como não há a necessidade de se dissolverem, não é cobrado que o patrimônio seja dissolvido, pois, aparece uma nova sociedade que assume todas as obrigações das empresas fundidas.

A fusão é um instituto complexo, uno, sempre é de natureza societária, que se apresenta com três elementos fundamentais e básicos: a) transmissão patrimonial integral e englobada, com sucessão universal; b) extinção (dissolução sem liquidação) de, pelo menos, uma das empresas fusionadas; c) congeminção dos sócios, isto é, ingresso dos sócios da sociedade ou das sociedades extintas na nova sociedade criada (ALVES, 2003).

Isto permite dizer que fusão é um meio próprio de se extinguir uma sociedade para formar outra.

Na fusão, as firmas envolvidas geralmente têm porte semelhante e combinam-se mediante uma simples permuta de ações, a consolidação é semelhante à fusão, porém dá origem a outra firma, enquanto na aquisição ocorre a compra de uma firma por outra, e somente uma delas mantém a identidade. Outras definições podem ser derivadas a partir das distinções entre fusão ou consolidação e aquisição: a) em uma fusão seguida de uma consolidação há a criação de uma nova firma, enquanto na aquisição uma das empresas envolvidas mantém a sua identidade jurídica; b) na fusão, a forma de pagamento utilizada é uma permuta de ações, enquanto na aquisição a forma de pagamento pode ser dinheiro, ações, títulos; c) na fusão, as firmas geralmente são do mesmo setor, têm a mesma atividade-fim, enquanto nas aquisições é comum as firmas serem de setores diferentes (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002, p.653-654).

O processo de fusão pode ser um modo estratégico que empresas com fins similares encontram, de unir recursos e potencial criando uma sociedade mais fortalecida e competitiva.

A fusão estratégica é uma negociação de fusão empreendida para atingir economias de escala; já a fusão financeira é uma negociação de fusão empreendida com o objetivo de reestruturar a companhia adquirida, para melhorar seu fluxo de caixa e revelar seu valor oculto.

Enfim, as fusões consistem na celebração de um acordo legal entre duas firmas, no qual ambas renunciam sua autonomia e passam a se submeter a um controle comum. Esta ação envolve operações complicadas, dentre elas, a identificação de todos os problemas e interesses envolvidos, a negociação sobre vários assuntos, aspectos formais e jurídicos entre as partes envolvidas.

## 4.2 TIPOS, DEFINIÇÕES E POSSÍVEIS OBJETIVOS

Sobre este tipo de negócio, pode-se mostrar as formas mais utilizadas na fusão e aquisição: a fusão horizontal, a fusão vertical e a fusão de conglomerados.

Para Barreto e Gorgati (2013), estes três tipos de fusões possuem diferenças quanto ao tipo de atividade econômica em que atuam na fusão, observando o tipo de interesse que possuem quanto suas necessidades no processo de produção.

Descrevendo os três tipos de fusões pode-se relatar que:

- a) Fusão horizontal: são empresas que se fundem e que trabalham no mesmo segmento de negócio, podendo ser rivais ou não. Com a fusão podem diminuir seus custos e aumentar sua força para terem economias de escala<sup>2</sup>. A avaliação das empresas a serem fundidas é feita pelos órgãos reguladores como o CADE;
- b) Fusão vertical: este tipo de fusão ocorre quando empresas fundidas fazem parte de etapas diferentes do seu processo de operação (empresa montadora de automóveis com um fornecedor de autopeças); neste caso, estas empresas tem intenção de diminuir os custos de transação externos ou buscam economizar planejando seus estoques, produção, transporte, etc.;
- c) Fusão de conglomerados: são empresas que se fundem e trabalham em ramos diferentes (empresa de tabaco e de alimentos). Esta fusão pode ser feita por extensão de produto (expandir as linhas de produtos); extensão geográfica de mercados (têm ações que possuem mercados em diferentes lugares); conglomerado puro (diferentes das duas situações mostradas, pois são empresas que atuam em negócios que não possuem relação) (BARRETO; GORGATI, 2013).

As fusões de conglomerados podem ser financeiros, que serve de aporte a empresas e adota riscos financeiros que possam ocorrer, além disso, este tipo de conglomerado define o melhor investimento a ser feito, para redução dos riscos; administrativos, que reúne as peculiaridades do primeiro conglomerado (financeiro)

---

<sup>2</sup> É aquela que organiza o processo produtivo de maneira que se alcance a máxima utilização dos fatores produtivos envolvidos no processo, buscando como resultado, baixos custos de produção e o incremento de bens e serviços.

com a experiência em administrar, determinando as funções das outras empresas.

Outros autores acrescentam um tipo de fusão, concêntrica, e os principais tipos de negócios (fusão e aquisição) e suas devidas motivações são descritas no quadro 1.

**Quadro 1– Tipos, definição e objetivos**

<b>Tipo</b>	<b>Definição</b>	<b>Possíveis objetivos</b>
Horizontal	Fusões dentro de uma mesma indústria ou segmento	Obter economias de escala e escopo
Vertical	Fusões de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva	Maior controle sobre as atividades; proteção do investimento principal maior facilidade na distribuição dos produtos assegurar matérias-primas (eventualmente a custos mais baixos)
Concêntrica	Fusões de empresas com produtos ou serviços não similares que apresentam algum tipo de sinergia	Diminuição dos custos de distribuição; diversificação do risco; adquirir rapidamente o <i>know-how</i> no setor; ampliar a linha de produtos; entrar em novos mercados
Conglomerado puro	Fusões sem qualquer tipo de sinergia	Diversificação do risco, e aproveitar as oportunidades de investimento

Fonte: BNDES (apud PASIN; MATIAS; SANTOS; MINADEO, 2013, p. 5)

Nota-se que para cada propósito, objetivo e estrutura de empresas, há um tipo de fusão que elas podem utilizar.

As fusões podem ser amigáveis, hostis, selecionar-se a companhia-alvo, entre outros, e a partir da aprovação da fusão pelos acionistas, a fusão é consumada. Caso a administração da empresa-alvo não apoia a proposta de aquisição, ela pode reagir às ações do adquirente.

A negociação não-amigável é comumente tida como uma fusão hostil, evidentemente, é mais difícil consumir fusões, uma vez que a administração da empresa alvo atua para deter, em vez de facilitar a aquisição. De qualquer maneira, as aquisições hostis às vezes são bem-sucedidas.

### 4.3 FATORES QUE INFLUENCIAM A EFETIVAÇÃO DE FUSÕES

As empresas fundem-se para obter objetivos, e um deles é maximizar a riqueza dos proprietários. Segundo Elicker (2007, p. 14), os motivos são:

- a) Desenvolvimento ou diversificação: as companhias que querem um crescimento rápido seja no tamanho, na participação de mercado ou na diversificação de seus produtos, podem pensar em se fundir com estes objetivos;
- b) Sinergia (esforço coordenado): são economias de escala resultante da redução do custo indireto das empresas fundidas;
- c) Arrecadação de fundos: as empresas juntas se propõe aumentar sua capacidade de levantar fundo. Uma combinação de nível elevado de ativos líquidos e um nível baixo de obrigações;
- d) Maximização da capacidade administrativa ou da tecnologia: às vezes, uma empresa tem potencial, mas acredita que não pode desenvolvê-lo totalmente, em razão as deficiências que possui ou por não ter produtos ou tecnologias aplicáveis na sua produção;
- e) Importâncias tributárias são motivos-chaves para a fusão: neste caso, o benefício fiscal vem do fato que uma das empresas tem uma compensação de prejuízo fiscal com períodos-base subsequentes; isto é, “o prejuízo fiscal de uma companhia pode ser aplicado a um montante limitado nos futuros lucros da empresa fundida por até quinze anos ou até que o prejuízo fiscal tenha sido totalmente recuperado, aquele que for menor”.

As fusões são normalmente dirigidas por banqueiros de investimentos, intercessores financeiros, e contratados pela adquirente para encontrar empresas-alvos adequadas e dar assistência nas negociações. Após a empresa ser escolhida, o banqueiro de investimento realiza negociação.

### 4.4 TEORIAS QUE SUBSIDIAM AS FUSÕES

Fusão de empresa se baseia na teoria econômica em que se criam várias outras teorias que procuram explicar as razões dessa atividade, agrupando-se conforme determinadas características.

Para definir as teorias cabíveis à negociação fusão, procurou-se separá-las em: “[...] teoria de eficiência, de informação e sinalização, de problemas de agência, de poder de mercado, de vantagens fiscais e de fluxo de caixa livre [...]”, conforme descrevem Brealey, Myers e Marcus (apud BARRETO; GORGATI, 2013, p. 4).

As teorias de fusão são de eficiência quando concordam que as fusões e aquisições buscam melhoras no desempenho da empresa, maximizando e fortalecendo a atitude e força da empresa de forma global. Fazem parte desta teoria a: Teoria da Eficiência Diferencial; Teoria da Ineficiência Administrativa; Teoria da Sinergia Operacional; Teoria da Diversificação Pura; Teoria da Sinergia Financeira; Teoria da Subavaliação.

A segunda teoria de fusão é a Teoria da Informação e Sinalização, e que tem como propriedade se embasar na hipótese que a fusão empresarial fornece novas informações da empresa, o que pode induzir o mercado a rever a mesma. Esta teoria cita que determinadas atitudes podem tecer informações relevantes, como no caso da empresa ser chamada à fusão, mostrando que seu fluxo de caixa aumentará; assim, com a fusão a empresa expande.

A terceira teoria citada é a Teoria dos Problemas de Agência que correspondem a problemas que aparecem entre os administradores da empresa e os proprietários, que se originam por que, segundo Weston, Chung e Hoag (apud BARRETO; GORGATI, 2013), existe um alto custo de formulação dos contratos entre estas partes, e a fusão poderia resolver este problema por que dá o controle da empresa que possui problemas de agência, aos administradores externos.

A quarta teoria citada é a Teoria do Poder de Mercado, que acredita que a fusão ocorre para que uma empresa aumente sua participação no mercado, o que não quer dizer que será mais eficiente e eficaz, ou mesmo que atingirá economias de escala. Então, esta afirmação não é sempre positiva. Além disso, quando ocorre o aumento de participação no mercado por uma empresa, ela vai aos poucos concentrando e podendo monopolizar este segmento de mercado, oportunizando que ocorra a regulação por órgãos governamentais. Então, não é sempre que a motivação da fusão é abraçar mais mercado, sem colher seus efeitos.

A quinta teoria é das Vantagens Fiscais, a qual acredita que as fusões são criadas devido a uma oportunidade que surge para reduzir os custos fiscais; ocorre quando uma empresa com prejuízos a compensar e créditos fiscais, pode ser usada para disfarçar os lucros de outra empresa com a qual é fundida; além de outras

vantagens.

A sexta teoria é a Teoria do Fluxo de Caixa Livre, que acredita que as fusões são provenientes de problemas entre administradores e acionistas, no que se refere a pagamento dos fluxos de caixa livres. Esta teoria preconiza que os fluxos de caixa livres deveriam ser pagos aos acionistas, reduzindo, dessa forma, o poder dos administradores. Então, tem-se um resumo destas teorias (Quadro 2):

**Quadro 2– Resumo das teorias de fusão**

TEORIA	DESCRIÇÃO
1. Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fusão é um modo de melhorar o desempenho da administração ou atingir alguma forma de sinergia.</li> </ul>
2. Informação e sinalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fusão informa ao mercado e à administração que a empresa está subavaliada.</li> </ul>
3. Problemas de agência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusões e aquisições como solução para problemas de agência.</li> </ul>
4. Poder de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fusão vai aumentar a fatia de mercado.</li> </ul>
5. Vantagens fiscais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma empresa pode, através da fusão, se beneficiar de créditos fiscais ou se substituir impostos sobre ganho de capital por impostos sobre a renda.</li> </ul>
6. Fluxo de caixa livre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de agência causados por conflitos no pagamento de fluxos de caixa livres são a maior causa de fusões e aquisições.</li> </ul>

Fonte: Weston, Chung e Hoag (apud BARRETO; GORGATI, 2013, p. 7)

As fusões geraram várias teorias que explicam o motivo para fazer este tipo de negócio. Portanto, tratam-se de formas de expansão externa que devem ser empreendidas quando se espera que elevem o valor da ação. Empresas usam fusões para se ampliar externamente por meio do controle de uma empresa. Enquanto o principal objetivo seja de maximizar a empresa, há também razões tais como: diversificação, considerações tributárias, e o incremento da liquidez do proprietário. Algumas vezes, fusões são feitas visando-se aos ativos, e não as operações da empresa adquirida.

## 5 EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE FUSÕES NA ECONOMIA BRASILEIRA

É importante, para formar conceitos e elucidar conhecimentos, mostrar as principais características relativas à economia, bem como sua tendência e evolução, possibilitando levantar o perfil desenvolvido com as fusões, além das possibilidades de ondas no Brasil.

Segundo Adam e Brocks (apud SANTOS, 2007), a grande onda de fusão e aquisição teve início com a recuperação da depressão mundial de 1883, durando até 1904, com perfil de mudança nos setores de transportes, comunicações, tecnologias de manufatura, entre outros. Depois disso, esse negócio, entre 1916 a 1929, ocorreu devido ao *boom* do mercado de capitais que ajudou os investidores financeiros, a consolidar firmas em vários setores (segunda onda). As fusões de várias empresas concorrentes em uma só foram proibidas, devido a leis antitrustes, então, as fusões se caracterizaram por variação nas atividades.

A terceira onda foi observada nos anos 60, apontando tendência de mais variedades e agrupamento de várias atividades, que era um modo de responder às barreiras impostas às fusões com a implantação da lei antitruste de 1950.

A quarta onda se mostrou nos anos 80, com as fusões e aquisições geradas pelo baixo valor das ações no mercado de capitais tornando a aquisição mais barata do que novos investimentos.

Segundo Pinto Junior e Iottty (2005), após 1990, o volume das transações de fusão era intenso no mundo todo. A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD)<sup>3</sup> observou um grande aumento nas fusões e aquisições, e mostraram que o valor dessas transações maximizou a taxa anual em 42% entre os anos 1980 a 1999, chegando a US\$ 2,3 trilhões em 1999. Essa transação sobre o PIB no mundo foi de 0,3% (1980) para 8% (1999).

A década de 1990 representou para o Brasil o início de uma nova perspectiva econômica. Essa fase demarca a transição de uma economia fechada e de baixa

---

<sup>3</sup> Tem se revelado há quarenta anos, a instituição da ONU dedicada a integração do comércio e do desenvolvimento nas áreas de investimento, finanças, tecnologia e desenvolvimento sustentável. O órgão promove a integração de países em desenvolvimento na economia mundial e tem sido progressivamente reconhecido como ator valioso em debates políticos. Seu maior foco de concentração está em disseminar valores nos quais as políticas domésticas e a ação internacional devam mutuamente promover o desenvolvimento sustentável.

competitividade para uma economia mais aberta, mais inserida ao mercado mundial, crescentemente globalizado. Este fato ocorreu, principalmente, devido À redução da proteção tarifária, da eliminação de restrições a um número significativo de bens importados, e da diminuição gradual de barreiras tarifárias e não tarifárias e entraves ao investimento direto estrangeiro.

A mudança dos aspectos econômicos abriu portas para mais matérias-primas, máquinas e equipamentos de última geração, tornando empresas mais competitivas e concorrentes de nível igualitário.

O Plano Real bem sucedido no que tange à estabilização do nível geral de preços, contribuiu para a construção desse novo cenário, fazendo com que o Brasil alcançasse de modo relativamente rápido maior participação no mercado internacional.

A abertura econômica e o crescimento dos investimentos diretos estrangeiros e a estabilização econômica promovida pelo Plano Real induziram o desenvolvimento das operações de fusões e aquisições de empresas.

Fatores com necessidade de ganhos de escala na produção, a atuação em outras regiões geográficas, surgimento de novos produtos, e a busca de sinergias financeira e tecnológica levaram grandes conglomerados empresariais a atuar em outros países que não são os de sua origem, por meio de aquisições, parcerias e *joint ventures*, com empresas locais (GUARITA, 2002, p. 24).

Vale dizer que a chegada do Mercosul em 1991, ajudou na promoção do mercado de fusão, que atraiu investidores e empresas internacionais para o Brasil, tornando-o um mercado emergente e mais atraente para estas empresas.

Freitas (2005) afirma que entre os anos de 1994 a 2001, os setores que mais avançaram foram o alimentício, de bebida e fumo, gerando 261 transações, ficando em 2º lugar as instituições financeiras com 181 transações.

No Brasil, o número de fusões e aquisições vem recuperando-se após uma queda significativa em 2002. No primeiro trimestre deste ano, o número de fusões e aquisições (F&A) foi de 77, enquanto que nos primeiros trimestres de 2004 e 2003 foram de 58 transações para cada ano. Os setores que lideram esses negócios são alimentos e bebidas, tecnologia da informação (TI), telecomunicações e químico e farmacêutico (LOPES, 2005, p. 36).

## 5.1 FUSÕES DE EMPRESAS ALIMENTÍCIAS SEDIADAS NO BRASIL

As empresas alimentícias no Brasil possuem um parque industrial considerável abrangendo pequenas, médias ou empresas de grande porte, e que movimentam bilhões de dólares; algumas delas foram desenvolvidas a partir de fusões.

Nas últimas décadas no setor alimentício, muitas mudanças foram realizadas a partir de novas tecnologias no setor produtivo, como também expansão da abertura comercial do Brasil e a concorrência mais acirrada, principalmente no que tange a vinda de grandes empresas transnacionais, que corroboraram também para esta mudança. Esse processo concentrou investimentos no ramo alimentício propiciando união entre empresas concorrentes ou não. As empresas do setor alimentício voltavam a juntar seus ativos como forma estratégica de aumentar sua fatia de mercado, maximizando também seu poder de compra e venda, e reduzindo a concorrência.

No Brasil, o setor de alimentos caracteriza-se pela sua alta pulverização, com um grande número de pequenas, médias e grandes plantas industriais, distribuídas em todo o país, com uma grande parte delas sendo de pequeno e médio porte e com atuação regional. Este é um setor de grande heterogeneidade de produtos (desde a produção de produtos in natura até os produtos industrializados) e de grande relevância dentro do contexto da economia brasileira, responsável por um faturamento de R\$ 181 bilhões em 2004, e uma participação no PIB de aproximadamente 10% (LOPES, 2005, p. 36).

Lopes descreve que a indústria de alimentos no Brasil tinha em 2004 cerca de 43 mil empresas pequenas, médias e grandes distribuídas por todo país, sendo que boa parte das de pequeno e médio porte se concentram em mercados regionais.

A indústria alimentícia movimentou aproximadamente US\$ 71,4 Bilhões em 1998, o que correspondeu à 9,6% do PIB. Ocupa o primeiro lugar em número de fábricas na indústria de transformação e em número de empregos gerados, com cerca de 852 mil pessoas (GAZETA MERCANTIL, 1999, p.B1).

De acordo com KPMG (2001), a quantidade de Fusões e Aquisições no Brasil totalizam 2308 na década de 90, sendo que 61% destas absorveram capital estrangeiro. O setor de alimentos, bebidas e fumo foi o negócio mais realizado, totalizando 269 negócios, e 11,7% do total das transações tinha 57% de recursos estrangeiros. Pode-se também citar que houve 1360 transações desta mesma natureza entre os anos de 1996 e 1999, sendo que também o setor de alimentos,

bebidas e fumo liderou o ranking com 148 negócios ou 10,9% do total.

Segundo BNDES (apud PASIN; MATIAS; SANTOS; MINADEO, 2013, p. 4), a grande ocorrência de tais processos foi motivada pela:

- a) saturação dos mercados dos países desenvolvidos – as taxas de crescimento de produtos alimentícios na Europa e Estados Unidos são muito baixas, levando as empresas a procurarem mercados mais dinâmicos;
- b) crescente poder das cadeias de distribuição – os grandes supermercados têm reduzido as margens dos fornecedores nos países desenvolvidos, levando-os a buscar mercados menos competitivos;
- c) custos crescentes – os pesados investimentos em propaganda, distribuição e qualidade tornam vitais as economias de escala, por vezes inviabilizando firmas pequenas;
- d) focalização de negócios – empresas de todos os portes têm desinvestido em negócios periféricos, com o objetivo de aumentar sua eficiência, inclusive gerando caixa para fusões e aquisições em seus ramos principais;
- e) entrada em mercados regionais/locais – a compra de uma empresa já estabelecida reduz os custos de entrada em novos mercados.

Um dos modelos conhecidos de fusão ocorreu com duas cervejarias, a Antarctica e a Brahma, criando a Companhia de Bebidas das Américas (AmBev), sendo que esta foi criada para ter uma postura agressiva de conquista de mercado (característica da Brahma). Em 2 de março de 2004 a cervejaria AmBev do Brasil confirmou a megafusão com a empresa Belga Interbrew, que foi feita através de uma complexa troca de ações que resultou na criação da maior cervejaria do mundo em termos de volumes.

O ponto positivo desta fusão foi porque abriu para a Ambev as portas de novos mercados, principalmente o mercado Europeu, aumentando a produção e exportação de refrigerantes e outras bebidas. O ponto negativo foi que a concorrência podia prejudicar o mercado brasileiro, em razão da InterbrewAmbev (união da Interbrew com Ambev) ter força de negociar internacionalmente e facilidades em comprar matérias-primas, que no caso da cerveja são, em quase sua maioria, importadas (lúpulo, fermento e cevada).

No âmbito brasileiro ocorreu a fusão da Sadia e Perdigão, com a segunda comprando a primeira, e produtores e empresas que trabalham integrados a estas empresas acreditaram que esta fusão podia trazer tanto benefícios quanto problemas. No sistema integrado, o criador oferece mão-de-obra e a indústria fornece animais, ração e assistência técnica para criação e engorda de aves e suínos.

Segundo Schwabb (2009), esta união promoveu elevação de competitividade no mercado internacional da nova empresa, gerando mais ganhos aos produtores integrados; por outro lado, houve a preocupação com a perda do poder de barganha na negociação de preços e custos dos produtores com a grande empresa criada. Vale lembrar que a nova empresa abarca uma fatia de 88% do mercado de massas industrializadas, 70% das carnes congeladas, 67% das pizzas semiprontas e 53% dos produtos alimentícios industrializados em geral.

A fusão destas duas empresas, para alguns não alteraria em nada a relação entre integrados e indústria; para outros, o setor teria melhorias na remuneração dos produtores integrados.

Pode-se sinalizar que as maiores sinergias da fusão entre a Sadia e Perdigão se voltaram principalmente, na logística e no transporte, acarretando maior efeito e eficiência na distribuição dos produtos. Souza (2009) acredita que a empresa criada com a fusão “[...] tem importante ganho de escala, um variado mix de produtos, grande poder de barganha junto aos fornecedores, e pode até ser mais flexível em sua política de preços [...]”.

A maior ameaça que podia atingir a fusão entre a Sadia e Perdigão foi na concorrência, pois as duas empresas fortalecem-se e ampliam consideravelmente seu mercado geográfico, dificultando a entrada de mercado pelas rivais. De acordo com Souza (2009), a Perdigão possui 42 unidades industriais no Brasil; a Sadia conta com 17, sendo que a maior parte das fábricas das duas companhias está localizada nos estados da região sul do país. Outros acreditaram que a concorrência não seria afetada, porque algumas empresas despontariam como o segundo colocado no fornecimento de frangos e produtos de carne suína do país, ganhando concorrência nesse segmento, e ainda, podiam os concorrentes se fundirem também com outras do ramo, ficando com o segundo lugar de empresas brasileiras, criando uma nova força no setor.

Sob o prisma internacional, Souza (2009) ressalta que a fusão da Sadia e Perdigão criou a maior processadora de carne de frango do mundo em faturamento. “Somando os resultados das duas empresas em 12 meses (2008), a receita líquida de ambas ficou próximo a 9,5 bilhões de dólares, quantia acima dos 8,52 bilhões de dólares contabilizados pela líder mundial no segmento de aves, a *Pilgrim's Pride*”. A nova grande empresa “Sadigão” se posiciona em 10º entre as maiores empresas do setor de alimentos das Américas, pois a 1º é a norte-americana ADM, com 78,32

bilhões de dólares de receita em 12 meses, e a 2<sup>o</sup> é a *Kraft Foods*.

Pimentel e Torres (2013) apresentam outra fusão considerável no setor alimentício ocorreu recentemente no Brasil, entre a JBS-Friboi, empresa do setor de carne, e a Bertin, do mesmo segmento. Com esta união, a JBS chegou a ser considerada a maior do setor no mundo. O negócio entre as duas tem por fim unir suas operações. Com 38 anos de existência, a Bertin era uma das maiores fabricantes de produtos de carne bovina in natura e processada, couros e lácteos, originados nos países latino-americanos. A JBS-Friboi era responsável por 21,8% dos abates (não é a capacidade de abate total), o grupo Bertin era responsável por 17,3%; a fusão gerou um gigante capaz de abocanhar 39% do abate nacional.

Os autores contam que para os pequenos grupos frigoríficos, a concentração prejudicou o desempenho; para o fazendeiro esta fusão não foi boa porque a concorrência diminuiu e o preço da arroba perde sustentação. Em outro aspecto, a fusão significou consolidação no mercado; para o fazendeiro, maior confiança em termos de segurança de recebimento; para o comprador de carne doméstico e internacional, houve a segurança da entrega e padronização em função do volume.

Houve empresas que não concretizaram a fusão, como é o caso de duas empresas alimentícias, a venda da Garoto para a Nestlé, que esbarraram na lei antitruste que visa coibir abusos econômicos, e na resistência dos concorrentes. Attuch (2002) comenta que a Lacta (pertence à americana *Kraft Foods*) e a Cadbury decidiram apresentar queixas formais ao governo, alegando que a fusão criaria quase um monopólio no mercado de chocolates. Esta medida impediu a fusão da Garoto com a Nestlé, evitando que a Lacta perdesse mercado para a megaempresa fusionada.

Outra tentativa de fusão que não deu certo, foi entre os frigoríficos Margem e Quatro Marcos em 2008, que criaria a UniAlimentos. O empecilho se deu porque o ABN Amro Real, que assessorava a operação de fusão, desistiu do negócio, levando a Margem a ter dificuldades financeiras que culminaram com o pedido de recuperação judicial. A desistência do banco foi em razão da mudança do controle da instituição financeira comprada pelo espanhol Santander em outubro de 2007, isto é, houve a mudança de política financeira da empresa, o que culminou na desistência de um negócio que já estava aperfeiçoado e em fase de implementação.

Nota-se que a fusão entre as empresas alimentícias se volta para ganhos de sinergias, que ocorrem no setor de transporte, logística, centros de distribuição,

redução de custos (gerais e administrativos) e aumento de receita em razão do maior poder de negociação da nova empresa; portanto, a fusão neste segmento, segundo as abordagens, fortaleceu as empresas fundidas, ampliando seu mercado e seu poder.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises sobre o assunto foi possível verificar os elementos impulsionadores da fusão de empresas alimentícias, na tentativa de avaliar as consequências destas fusões no desempenho econômico.

O Brasil já vivenciou muitas fusões, e estas uniões podem ser vistas sob três ângulos: das empresas, do governo e dos consumidores.

Algumas empresas, para não pedir falência ou entrar em crise, acreditam que a fusão é a melhor opção de sobrevivência num ambiente concorrencial. Por meio desta fusão, elas se fortalecem e maximizam sua rentabilidade ficando mais competitivas no mercado interno e externo. A fusão pode contribuir na redução dos custos com divulgação, distribuição e logística, podendo investir mais em pesquisa, inovações e modernização, tornando seu segmento de mercado mais flexível e ativo.

Estas mudanças de desenvolvimento após a fusão, muitas vezes chega refletir ao consumidor e preço final, com isto o faturamento destas grandes empresas pode dobrar com os anos.

A fusão contribui também para a economia e o governo, pois as grandes empresas podem oferecer mais empregos, como foi o caso da AmBev. É bom para o Brasil esta criação de emprego, pois há mais gente com salário para ser gasto internamente, consumindo e movimentando a economia. A fusão fortalece a participação das empresas no comércio internacional, o que leva o nome do país para outros países, deixando de ser intitulado somente como país do futebol, samba e carnaval.

A fusão auxilia como barreira de entradas de empresas estrangeiras no Brasil, afastando o risco do capital estrangeiro se infiltrar, gerando evasão de divisas. Esta união de empresas maximiza a arrecadação de impostos, os quais são revertidos para a economia brasileira e cofres públicos.

Sobre o perfil do consumidor, a fusão de empresas o deixa com menos mercado e escolha. Ocorre um domínio do mercado por poucos, prejudicando muitas vezes, o consumidor e o pequeno fornecedor, não os deixando com escolha de preços. A concorrência que antes havia na busca de ganhar o consumidor com melhor produto e preço, com a fusão, reduz-se a concorrência. Estas situações fazem com que o preço aumente, pois os muitos e fortes concorrentes que havia não existem mais. O pequeno comerciante tem que lutar para ganhar a clientela das

megaempresas perdendo no preço e tendo que ganhar no atendimento individualizado.

Ocorreram tentativas de fusões que não deram certo, como é o caso dos frigoríficos Margem e Quatro Marcos em 2008, por desistência da nova instituição financeira; e a venda da Garoto para a Nestlé, que esbarrou na Lei Antitruste.

É possível notar a partir do exposto que os consumidores são os menos privilegiados com a fusão de empresas, tendo ao lado o CADE que avalia a ocorrência do abuso de poder econômico e avaliando o interesse de cunho político atrás das fusões.

Há que se lembrar que com as fusões ocorre a modernização das empresas, as deixando mais competitivas também no mercado externo, arrecadando mais impostos, estabilizando o mercado de trabalho e sua diversidade, como também na manutenção da qualidade dos produtos e eficácia na prestação de serviços.

As dificuldades que a fusão corporativa enfrenta são várias. Muitos acreditam que o choque das culturas com a fusão é maior do que se imagina e pode comprometer o esforço empresarial; para muitos empregados a fusão é como passar a dividir o local que você vive com uma pessoa estranha, que no caso é uma marca concorrente. Esta dificuldade pode vir da decoração, do tratamento com o líder, comunicação e modo de falar, tendendo a prevalecer na empresa fusionada, e/ou a característica de uma das empresas. Isto não é raro de se ver, pois foi o que ocorreu na AmBev, com a mais conservadora, Antarctica, que perdeu terreno interno. A AmBev nasceu para ser mais agressiva que é uma característica da Brahma.

A fusão de empresas, muitas vezes busca o fortalecimento e a liderança das empresas fundidas no mercado nacional e internacional, tornando-se uma potência no segmento. Ocorre uma combinação dos mercados em que as companhias se fazem presentes, permitindo que a nova empresa comece suas atividades atuando em uma grande extensão.

Para se fundir as empresas têm que transpor, principalmente o CADE, que tem poder de orientar, fiscalizar e prevenir abusos no poder econômico; além disso este órgão também decide no âmbito jurídico-administrativo de acordo o que a Lei Antitruste determina, tendo apoio da Secretaria de Direito Econômico. Portanto, caso as empresas tenham a intenção de ir de encontro com qualquer das situações não permitidas, a fusão não se concretizará, tornando-se uma barreira para fusão de empresas.

Foi possível perceber que as fusões entre empresas trazem benefícios, a partir da verificação real da necessidade e dos objetivos que se pretende atingir. O fortalecimento das empresas fundidas é uma das principais motivações, possibilitando vantagens para as empresas, governo e consumidores.

Como este trabalho possui cunho bibliográfico, a sugestão para trabalhos futuros é que se analisem dados e informações a respeito de fusões empresariais, descrevendo quantitativa e/ou qualitativamente tais valores, permitindo que comparações sejam feitas.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, Ernan E.C. **Estratégias empresariais**. Coleção Gestão empresarial. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/2.pdf>>. Acesso em: 13 jul 2013.
- ALVES, Adler Anaximandro de Cruz e. **A legalidade da fusão, cisão e incorporação de empresas como instrumentos de planejamento tributário**. 2003. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/3583>>. Acesso em: 9 jan. 2014.
- ATTUCH, Leonardo. Guerra de Titãs. **Isto é Dinheiro**, Economia, mar. 2002.
- BARRETO, Antonio Carlos Pizarro de Matos; GORGATI, Vlamir. **Fusões e aquisições no Brasil atual**: possibilidades de ocorrência de uma onda. Disponível em: <[http://www.cepefin.org.br/publicados\\_pdf/fusoes\\_aquisicoes\\_brasil\\_atual.pdf](http://www.cepefin.org.br/publicados_pdf/fusoes_aquisicoes_brasil_atual.pdf)> Acesso em: 10 dez. 2013.
- BESANKO, David; BRAEUTIGAM, Ronald R. Microeconomia uma Abordagem Completa. Rio de Janeiro: LTC, 2004
- BRASIL. **Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976**. 2009. nível em: <<http://www.cnb.org.br/CNBV/leis/lei6404-1976.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2013.
- BULGARELLI, Waldírio. **Fusões, incorporações e cisões de sociedades**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAMARGO, Ricardo Antônio Lucas. O perfil do CADE na legislação antitruste. **Revista de Direito Econômico**, Brasil, Conselho Administrativo de Defesa Econômica, n. 24, jul./dez./1996.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- ELICKER, Fabiana. **Fusões e aquisições internacionais no Brasil**. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <[http://www.cse.ufsc.br/gecon/coord\\_mono/2007.1/Fabiana.pdf](http://www.cse.ufsc.br/gecon/coord_mono/2007.1/Fabiana.pdf)>. Acesso em: 02 jan. 2014.
- FREITAS, Cleide Maria dos Santos de. **A importância da aquisição interna nos processos de aquisição empresarial**. 2005. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas), USP, São Paulo, 2006.
- GAZETA MERCANTIL, Fusões na Indústria de Alimentos Brasileira, 27 dez. 1999. **Caderno B.**, Finanças e Mercados. B 1.
- GOOLD, Michael; CAMPBELL Andrew. As melhores maneiras de formular estratégias. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E (Org.). **Estratégia**:

a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

GUARITA, Sergio Antonio D. **Revista FAE Business**, n. 3, p. 24, set. 2002.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro Campus, 1998.

HITT, Michael. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KPMG, Fusões & Aquisições no Brasil. **Análise dos anos 90**. 2001. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

LOPES, Luiz Fernando. Fusões e aquisições: O que está acontecendo no setor de alimentos?. **Brasil Alimentos**, n. 30, jul. / ago. de 2005. Disponível em: <<http://www.signuseditora.com.br/ba/pdf/30/30%20-%20Fusoes.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2013.

MAIA, José Motta. **Fusão e incorporação de empresas: doutrina, procedimentos administrativos e fiscais**. São Paulo: Bushatsky, 1974.

MCGUIGAN, James J. **Economia de empresas: aplicações, estratégias e táticas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MESQUITA, Karla Dominique de Araujo. **Atuação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE - na regulamentação da livre concorrência**. Disponível em: <[http://www.urca.br/ered2008/CDAnais/pdf/SD6\\_files/Karla\\_MESQUITA.pdf](http://www.urca.br/ered2008/CDAnais/pdf/SD6_files/Karla_MESQUITA.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2013.

NEVES, Luís Gustavo Bregalda. **Tutelas constitucionais fundamentais do direito das relações de consumo e do direito da concorrência**. 2007. Dissertação (Mestrado em Direito) – UNIFIEO, Osasco, São Paulo. Disponível em: <[http://www.fieo.br/v2/sp\\_mestrado/diss\\_luis\\_gustavo.pdf](http://www.fieo.br/v2/sp_mestrado/diss_luis_gustavo.pdf)>. Acesso em: 28 dez. 2013.

PASIN, Rodrigo Maimone; MATIAS, Alberto Borges; SANTOS, Amanda G. Martins; MINADEO, Roberto. **Fusões e aquisições na indústria de alimentos do Brasil: um estudo sobre a gestão financeira das empresas**. Disponível em: <[http://www.cepefin.com.br/publicados\\_pdf/fusoes\\_e\\_aquisicoes\\_na\\_industria\\_de\\_alimentos\\_do\\_brasil\\_enanpad\\_2002.pdf](http://www.cepefin.com.br/publicados_pdf/fusoes_e_aquisicoes_na_industria_de_alimentos_do_brasil_enanpad_2002.pdf)>. Acesso em: 04 dez. 2013.

PIMENTEL, Lygia; TORRES, Alcides. **Fusão Bertin x JBS-Friboi: Quais são as consequências?** Disponível em: <<http://www.agroredenoticias.com.br/textos.aspx?BICKXDMniP7eqGKD+JYycA>>. Acesso em: 08 dez. 2013.

PINTO JUNIOR, Helder Queiroz; IOOTTY, Mariana. Avaliando os impactos microeconômicos das fusões e aquisições nas indústrias de energia no mundo: uma

análise para a década de 90. **Rev. Econ. Polit.**, v. 25, n.4, São Paulo, out./dez. 2005. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-31572005000400008&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-31572005000400008&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 02 jan. 2014.

PÓ, Marcos. **IDEC**: Fusão traz “risco potencial de prejuízo” ao consumidor. <<http://www.abril.com.br/noticias/economia/idec-fusao-traz-risco-potencial-prejuizo-ao-consumidor-477124.shtml>>. Acesso em: 03 dez. 2013.

PORTER, Michel. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**: corporate finance. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Marlos Henrique dos. **O fluxo de capitais e o panorama das fusões e aquisições no mundo e na economia brasileira a partir da década de 90**. Monografia (Especialização em Economia Industrial), UFSC, 2007.

SARACINI, Terezinha; PAULA, Nilson de. **Empresas transnacionais e investimento direto estrangeiro**: um survey das principais abordagens. 2006. Disponível em:  
<[http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos\\_discussao/texto\\_para\\_discussao\\_an\\_o\\_2006\\_texto\\_21.pdf](http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/textos_discussao/texto_para_discussao_an_o_2006_texto_21.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2013.

SCHWABB. **Fusão Sadia e Perdigão é considerada excelente para ambas**. 2009. Disponível em: <<http://carteiradeinvestimento.wordpress.com/2009/05/13/sdia4-prga3-fusao-sadia-e-perdigao-e-considerada-excelente-para-ambas/>>. Acesso em: 02 out. 2013.

SOUZA, Verena. O impacto de uma eventual fusão entre Sadia e Perdigão. **Exame/ Negócios**, 12. Mai. 2009. Disponível em:  
<<http://portalexame.abril.com.br/negocios/impacto-eventual-fusao-sadia-perdigao-469667.html>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

VALOR On Line. **Finanças econômicas**. 2009. Disponível em:  
<<http://financaseconomicas.2009/05/gigante-exportadora-brasil-foods-e-sua.html>>. Acesso em: 21 dez. 2013.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia**: princípios básicos. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

VENDRUSCOLO, Maria Ivanice. **Estudo da economia de escala através da função de custo do setor de telecomunicações móveis do Brasil pós-privatizações**. Disponível em:  
<[http://www.furb.br/congressocont/\\_files/CCG%20234.pdf](http://www.furb.br/congressocont/_files/CCG%20234.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2013

WRIGHT Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

## **APENDICES**

## RESUMO

Este trabalho procura mostrar a atuação dos controles internos em empresas. Controle é uma função gerencial de relevância primordial para o sucesso de qualquer empreendimento; ignorar esse fato ou mesmo menosprezar sua importância. O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração. O objetivo principal deste trabalho é avaliar a importância do controle interno, bem como suas características e principais tipos utilizados pelas empresas; os específicos são de pesquisar a importância do controle interno para as organizações; avaliar os resultados do controle interno como forma de integração; observar os benefícios que o controle interno surtiram para as empresas pesquisadas. A metodologia aplicada ao estudo recai em pesquisa bibliográfica e estudo de caso, em que na primeira, as informações foram totalmente retiradas de livros, revistas, internet e artigos. Os controles internos nestas empresas possuem o domínio e conhecimento de todos os processos identificados, buscando gradualmente a eficiência e aprimoramento nos setores.

**Palavras-chave:** Gestão. Controle. Auditoria. Organização. Eficiência.

## 1. INTRODUÇÃO

O controle interno representa, em uma empresa, o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Os dois primeiros objetivos representam controles contábeis e o último, controles administrativos.

Em países como o Brasil, em que somente agora se começa a dar a devida importância aos métodos científicos de administração, é praticamente desconhecida uma aceção clara de controle interno. Às vezes imagina-se ser o controle interno

sinônimo de auditoria interna. É uma visão equivocada, pois a auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executado por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos de organização adotados como planos permanentes da empresa.

As normas de auditoria geralmente aceitas referentes ao trabalho do campo, estabelecem que o auditor deve avaliar o sistema de controle interna da empresa auditada, a fim de determinar a natureza, época e extensão dos procedimentos de auditoria. O auditor independe executa os seguintes passos na avaliação do controle interno: levanta o sistema de controle interno; verifica se o sistema levantado é o que está sendo seguido na prática; avalia a possibilidade de o sistema revelar de imediato erros e irregularidades; determina tipo, data e volume dos procedimentos de auditoria.

O auditor está interessado em valores significativos referentes a erros ou irregularidades que afetam as demonstrações financeiras, podendo conduzir os leitores a terem um entendimento errôneo sobre estas demonstrações. Um bom sistema de controle interno funciona como uma peneira na detectar esses erros ou irregularidades. Portanto, o auditor pode reduzir o volume de testes de auditoria na hipótese da empresa ter um sistema de controle interno forte; caso contrário, o auditor deve aumentá-lo.

A relevância e escolha do tema se deve porque o controle interno é uma ferramenta fundamental para sobrevivência das empresas, que quando aplicada pode encontrar qualquer ocorrência de irregularidade. O controle interno aplicado e monitorado de forma contínua dentro da empresa pode prevenir problemas e procedimentos, mas devem-se avaliar quais instrumentos do controle interno auxiliam favoravelmente a uma eficaz gestão empresarial.

Então, ter bons controles internos é um pré-requisito para diminuir a ocorrência de retrabalho, problemas e erros no gerenciamento da empresa, e que após identificar os riscos ao negócio é necessário implantar essa ferramenta para auxiliar os gestores na busca da eficiência nas operações, objetivando o cumprimento das determinações e o atendimento das expectativas da administração.

O objetivo geral deste artigo é avaliar a importância do controle interno, bem como suas características no âmbito organizacional. Os objetivos específicos são de

pesquisar a importância do controle interno para as organizações; observar os benefícios que o controle interno pode promover a empresas; analisar o procedimento para levantar problemas ou fraudes na empresa.

A metodologia delimita o caminho em que o trabalho toma, neste caso, é realizar uma pesquisa bibliográfica, que para Vergara (1998), é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, artigos, internet, etc. A pesquisa bibliográfica foi feita com a investigação dos assuntos cabíveis, para a compreensão e construção do trabalho. A questão estudada é controles internos.

## **2. CONTROLE INTERNO**

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2007), o controle é uma função gerencial de relevância primordial para o sucesso de qualquer empreendimento; ignorar esse fato ou mesmo menosprezar sua importância é como pilotar um avião sem acesso às referências que indicam a que velocidade ou altitude se está voando. Sorte e acaso são fatores que a gerência competente procura minimizar. Isso porque não é novidade que administrar é contínua vigilância e constante correção de rotas, e não arcar com prejuízos consumados em função de negligência no que tange ao controle das operações da empresa.

Gomes e Salas (1999, p.13) comentam que :

O controle de gestão tem experimentado considerável expansão conceitual a partir da década de 50. Ao longo de todo este período, e principalmente durante a década de 70, surgem novos enfoques que incorporam novos conceitos, muitos emprestados de outras áreas (economia, psicologia, sociologia, administração, etc.). É, porém, durante os anos 80 que diversos trabalhos passam a chamar a atenção para a crise existente na área contábil de gestão, devido a diversos fatores que têm dificultado sua utilização como efetivo instrumento que facilite e potencialize o gerenciamento das atividades da empresa.

A função de controle deve ser preocupação contínua dos responsáveis pelo destino das empresas, visto que a gerência sabe que nenhum planejamento ou coordenação pode assegurar os objetivos pretendidos que possam ser atingidos. O ambiente de negócio, comentam Oliveira, Perez Jr e Silva (2007), é complexo e cheio de imprevistos que nunca se deixar antever totalmente nas fases de planejamento ou de coordenação.

Para Chiavenato (1994, p.273), o controle tem por finalidade:

Assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

O controle está diretamente relacionado com as demais funções do processo administrativo: planejamento, organização e direção. Representa um reflexo de todas as demais funções administrativas, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial. Chiavenato (1993) coloca o controle sob uma perspectiva mais ampla e realista, pois ao invés de considerá-lo simplesmente como uma questão de estabelecimento de padrões, mensuração de desempenho e correção de desvios, entende que o controle possa ser visualizado como um sistema que forneça *feedback*.

Na visão de Almeida (2003), devido a expansão dos negócios e mercado, a administração da empresa sentiu que deveria enfatizar as normas e procedimentos internos, em que não era sempre que o administrador ou gestor conseguiriam verificar as atividades. Os processos internos devem ser acompanhados por um responsável que verifica se os funcionários estão cumprindo as orientações dadas. As mudanças tornaram imprescindíveis à administração das empresas e a auditoria, sabendo que esta não é um instrumento observatório, mas sim, de orientação, de interpretação e de previsão de fatos, tornando-se dinâmica e ainda em constante evolução.

## **2.1 Conceitos de Controle Interno**

Para Almeida (2003, p.50):

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

O Instituto de Auditores Internos do Brasil, Audibra (1992, p.48), registra:

(...) controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a Alta Administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos. A Alta Administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização.

O conceito de controle interno para ser totalmente entendido, deve ser observado pelo conjunto de sua aplicação no contexto das rotinas empresariais, de acordo com as necessidades da empresa, seu tamanho e cultura própria, diversidade de negócios, dispersão geográfica e também suas áreas operacionais.

Para o Conselho Federal de Contabilidade (2000), o sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção de seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade de seus registros e demonstrações contábeis e de sua eficácia operacional.

Uma definição para sistemas de controles internos do *American Institute of Certified Public Accountabilidade* (apud OLIVEIRA;PEREZ JR; SILVA, 2007, p. 83), é que:

O controle interno é composto pelos planos de organização e pela coordenação dos métodos e medidas implantados pela empresa para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais, por meio de atividades de fiscalização e verificação de fidedignidade dos administradores e da exatidão do processo de manipulação de dados contábeis, promovendo desta forma, a eficiência operacional e a adesão às políticas e estratégias traçadas pela alta gestão.

Os sistemas contábeis e de controles internos é o conjunto de procedimentos que integrados ao fluxo operacional da empresa, que visam detectar e prevenir desvios – erros e irregularidades intencionais ou não, que possam: afetar negativamente o desempenho da empresa; ocasionar impactos em sua lucratividade e/ou estrutura financeira; resultar em reflexos significativos em suas demonstrações contábeis para o usuário interno ou externo, relatórios gerenciais e demais análises e demonstrativos operacionais e financeiros.(OLIVEIRA;PEREZ JR; SILVA, 2007).

A definição destes autores é mais ampla do que o significado que às vezes se atribui ao termo. Na verdade, ela reconhece que um sistema de controle interno projeta-se além das questões diretamente relacionadas com as funções dos departamentos de contabilidade e finanças, mostrando que o sistema inclui outros

importantes aspectos tais como: sistema de orçamentos da empresa; definições de custos-padrões e análise das variações; relatórios operacionais e análises estatísticas do mercado e no qual a empresa atua; comportamento e desempenho dos concorrentes; programa de treinamento que visa capacitar os colaboradores da empresa; planejamento estratégico.

## **2.2 Importância e Objetivos do Sistema de Controles Internos**

Após um determinado tamanho, as empresa são gerenciadas de forma segmentada, quase sempre existindo um executivo responsável em cada um das várias divisões, departamentos ou setores. Estes responsáveis devem prestar contas periódicas do desempenho de sua área, dentro do gerenciamento. Com isto, os controles internos encontram-se em todas as áreas da entidade: vendas, RH, fabricação, compras, tesouraria, etc. O exercício de um controle sobre cada uma dessas funções possui grande importância para que se atinjam os resultados mais favoráveis com a aplicação de menos recursos, o que implica necessariamente a redução de toda e qualquer forma de desperdícios.

A função da controladoria como instrumento de controle administrativo é fundamental; um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno eficiente é inútil, porque não é possível confiar nas informações que estão em seus relatórios. Informações contábeis alteradas podem levar a conclusões erradas e danosas a tomada de decisão pelos gestores da empresa. Quando não há procedimentos de controles internos, é comum encontrar erros involuntários ou desperdícios.

Segundo Attie (1998), a importância do controle interno é porque é parte de cada segmento da empresa e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto do controle interno. Informações contábeis erradas podem levar a conclusões também erradas a empresa. Mesmo assim, há empresas que não conhecem seu controle interno ou não o conhece. Pensam que tendo funcionários de confiança estão cobertas contra qualquer irregularidade. Confiar nos funcionários não deixa de ser certo, é importante, mas não se deve admitir que esta confiança pode dar lugar a todo tipo de fraude.

Então, para Oliveira, Perez Jr e Silva (2007), a importância dos sistemas contábil e de controles internos pode ser conforme:

- a) Tamanho e complexidade da empresa: quanto maior é a entidade, mais complexa é sua estrutura; para controlar as operações eficientemente, a administração precisa de relatórios e análises que reflitam a situação em cada momento das atividades da empresa;
- b) Responsabilidades: a responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da empresa e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes é da administração. A manutenção de um sistema de controle interno adequado é indispensável para a execução correta dessa responsabilidade;
- c) Caráter preventivo: um sistema de controle interno que funciona adequadamente constitui a melhor proteção, para a empresa, contra as fraquezas humanas. As rotinas de verificação e revisão são características de um bom controle interno, que reduzem a possibilidade de que erros ou tentativas fraudulentas permaneçam encobertos por muito tempo e permitem a administração ter maior confiança nas informações e demais dados gerados pelo sistema. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2007).

Para os autores, a importância destes sistemas para uma empresa e todos os seus envolvidos, é que o controle pode ser entendido como a última etapa do processo sequencial administrativo. Esta etapa seria: comparar a realidade com o previsto; identificar os desvios se houver; analisar as causas desses desvios; e implantar medidas corretivas e visam garantir a continuidade e a integridade da empresa.

Com isto, pode-se dizer que os sistemas são formados em três etapas: previsão das tarefas (que é a fase do planejamento e da programação); execução das tarefas (que é a fase da operacionalização ou execução); e a mensuração (que é a fase de análise e avaliação dos resultados obtidos ou do controle).

Quanto aos objetivos dos sistemas de controle interno, Fayol (1981, p.139), acrescenta que é de “assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição”. Ainda diz que o controle é aplicável a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos, ou seja:

- a) Do ponto de vista administrativo: é necessário assegurar-se de que o programa existe, é aplicado e está em dia, e de que o organismo social está completo, o comando exercido segundo os princípios adotados, as conferências de coordenação se realiza;
- b) Do ponto de vista comercial: é preciso assegurar-se de que os materiais que entraram e saíram são exatamente considerados no que toca à quantidade, à qualidade e ao preço, se os inventários estão corretos, os contratos são perfeitamente cumpridos;
- c) Do ponto de vista técnico: é preciso observar a marcha das operações, seus resultados, suas desigualdades, o funcionamento do pessoal;
- d) Do ponto de vista financeiro: o controle se estende aos livros, ao caixa, aos recursos e às necessidades, ao emprego de fundos;
- e) Do ponto de vista de segurança: é necessário assegurar-se de que os meios adotados para proteger os bens e as pessoas estão em bom estado de funcionamento;
- f) Do ponto de vista contábil: é preciso verificar se os documentos necessários cheguem rapidamente, se eles proporcionam visão clara da situação da empresa, se o controle encontra nos livros, nas estatísticas e nos diagramas bons elementos de verificação e se não existe nenhum documento ou estatística inútil.

Na visão de Oliveira, Perez Jr e Silva, (2007), os objetivos do conjunto de sistemas de controles internos são:

- a) Verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da empresa, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;
- b) Ter informações certas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para a tomada de decisão;
- c) Comprovar a verdade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- d) Prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência disto, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
- e) Servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo, a uniformidade e a correção;
- f) Registrar adequadamente as várias operações de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
- g) Estimular a eficiência do pessoal com a vigilância exercida por meio dos relatórios;
- h) Assegurar a legitimidades dos passivos da empresa com o registro certo e controle das provisões, perdas reais e previstas;

- i) Assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período;
- j) Permitir a observância e exato cumprimento da lei vigente.

Caso os controles internos se coloquem dentro do contexto da contabilidade, Tem como objetivos:

- a) As operações sejam executadas de acordo com as autorizações gerais ou específicas da administração;
- b) Todas as operações sejam registradas oportunamente, pelo valor correto, nas contas adequadas e no período contábil certo, de forma que a preparação das demonstrações contábeis seja feita dentro de critérios estáveis e que possa haver um controle contábil dos ativos;
- c) O acesso aos ativos seja feito apenas por pessoa autorizada pela administração, para minimização da ocorrência de fraudes, e no caso de existir alguma, haver a possibilidade de descobrimento rápido e determinação de sua extensão;
- d) A comparação dos registros de controle dos ativos com os ativos existentes ocorra com intervalos razoáveis para que sejam tomadas medidas saneadoras no caso de constatação de diferenças;
- e) A localização de erros e desperdícios seja possível, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção ao se registrarem as operações; a eficiência e a motivação do pessoal sejam estimuladas;
- f) Um controle eficiente sobre todos os aspectos vitais e estratégicos do negócio possa ser obtido. (GALLORO, 2000, p. 61).

Em administração, segundo Chiavenato (1993, p.262), existem três significados para a palavra controle, que são:

- a) Controle como função restritiva e coercitiva: serve para coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamento não aceitos. É também chamado de controle social, pois inibe o individualismo e a liberdade das pessoas; neste sentido apresenta um caráter negativo e limitativo;
- b) Controle como sistema automático de regulação: tem como objetivo manter um grau de fluxo ou funcionamento de um sistema. Dentro deste mecanismo de controle se detectam possíveis desvios ou irregularidades e proporcionam automaticamente a regulação necessária para voltar à normalidade;
- c) Controle como função administrativa: é o controle como parte do processo administrativo, assim como o planejamento, organização e a direção fazem parte.

Para Attie (2000, p. 117), os objetivos dos controles internos em relação à salvaguarda dos interesses “remete-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades”. O autor diz o que pode ser feito que garanta os interesses são:

- a) Segregação de Funções: estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização;
- b) Sistema de autorização e aprovação: compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos;
- c) Determinação de funções e responsabilidades: a existência de organogramas claros determinam linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica;
- d) Rotação de funcionários: corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho. Dessa forma, é possível reduzir a ocorrência de fraudes e contribuir para o surgimento de novas ideias;
- e) Legislação: corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa à contingências fiscais e legais pela não-obediência aos preceitos atuais vigentes;
- f) Contagens físicas independentes: corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custo diante, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.

Percebe-se que há uma preocupação intensa quanto a proteção do patrimônio, salvaguardando-o por meio de medidas que auxiliem para o sucesso dessa proteção.

Quanto a precisão e confiabilidade dos relatórios contábeis, Attie (2000, p. 119) comenta que:

Uma empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores.

Já quanto aos riscos dos controles internos, pode-se dizer que quando há a auditoria externa, procura-se encontrar erros para que depois não interfira nas informações do trabalho, e caso a empresa possua um bom sistema de controle interno, poderá ser menor a quantidade de testes que o auditor faz. Pode-se dizer que a qualidade do sistema de controle interno é que define a quantidade de testes que deverá ser feito. Quanto aos riscos de auditoria podem ser classificados em:

Risco Inerente - este é o mais difícil de ser detectado, pois está intrínseco e em função da natureza do negócio, da natureza dos componentes e da natureza dos sistemas de informações. É o risco pela falta de controles internos na empresa;

Risco de controle – é o risco de que os sistemas de controle possam falhar na prevenção ou detecção, em tempo hábil, de erros ou irregularidades relevantes. É o risco de não detecção de irregularidade pelos controles da entidade;

Risco de detecção – é o risco de que o resultado da execução dos procedimentos de auditoria enganosamente induza o auditor a concluir pela inexistência de erro ou irregularidade relevante. (COQUEIRO, 2009, p. 5).

Então pode-se dizer que a implantação de um bom controle interno é muito importante para a empresa, pois auxiliam o trabalho do auditor.

Os controles internos possuem algumas limitações as quais Almeida (2003) elenca as seguintes: conspiração de funcionários na tomada de bens da empresa; os funcionários não são adequadamente instruídos com relação às normas internas; funcionários negligentes na execução de suas tarefas diárias.

Em razão destes itens, mesmo que a empresa tenha um ótimo sistema de controle interno, o auditor externo deve executar procedimentos mínimos de auditoria.

### **3. CONTROLES INTERNOS E FRAUDES**

O Conselho Federal de Contabilidade, na Norma Brasileira de Contabilidade Técnica Nº 11, item 11.1.4.3 (CFC, 2003, p.132) a respeito de fraude:

A responsabilidade primária na prevenção e detecção de fraudes e erros é da administração da entidade, através de implementação e manutenção de adequado sistema contábil e de controle interno. Entretanto, o auditor deve planejar seu trabalho de forma a detectar fraudes e erros que impliquem efeitos relevantes nas demonstrações contábeis.

Segundo Attie (1998, p.215), “a eficiência do sistema de controle interno como um todo deve permitir detectar não somente irregularidades de atos intencionais, como também erros de atos intencionais”. E ainda:

De interpretação como, por exemplo, a aplicação errônea dos princípios contábeis geralmente aceitos na contabilização de transações;  
De omissão por não aplicar um procedimento prescrito nas normas em vigor;  
Decorrentes da má aplicação de uma norma ou procedimento.(ATTIE, 1998, p. 215).

Attie (1998) acredita que o termo fraude aplica-se, portanto, a atos voluntários de: omissão e manipulação de documentos, informações, valores e bens; e adulteração de documentos, registros, demonstrações contábeis e informações. A fraude pode ser praticada por: pessoas da própria empresa, que ocupam qualquer posição executiva, gerencial ou diretiva ou por pessoas de fora da empresa, com ou sem a conivência de membros da mesma. A presença de boas condutas éticas entre os executivos da organização é princípio básico para a proteção dos acionistas

contra fraudes e atos ilícitos possíveis de serem executados.

Então, percebe-se que um bom sistema de controle interno constitui garantia contra a ocorrência de fraudes ou irregularidades. Bons controles internos previnem contra a fraude e minimizam os riscos de erros e irregularidades, porque por si só, não bastam para evitá-los, comenta Attie (1998). Por exemplo, a segregação de uma operação em fases diferentes, confiadas a várias pessoas diminui os riscos de erros ou irregularidades, mas não pode evitar que estas ocorram se as várias pessoas que intervêm no processo se puserem de acordo para cometer alguma fraude. Além disso, outros elementos dos sistemas podem em alguma situação, atuar como controle independente que revelem a manobra. A eficiência do sistema de controle interno deve permitir detectar irregularidades intencionais e não intencionais que podem ser: de interpretação como a aplicação errada dos princípios contábeis normalmente aceitos na contabilização de transações; de omissão por não aplicar um procedimento prescrito nas normas em vigor; e decorrentes da má aplicação de uma norma ou procedimento.

A fraude então, possui várias modalidades, e das encontradas até hoje pode-se demonstrar que são:

- a) Não encobertas: são aquelas em que não se considera necessário esconder, porque o controle interno é muito fraco, por exemplo, retirada de dinheiro do caixa sem fazer contabilização;
- b) Encobertas temporariamente: são feitas sem afetar os registros contábeis, por exemplo, retirar dinheiro proveniente das cobranças, omitindo o registro delas de modo que seu montante possa ser coberto com o registro de cobranças feitas depois;
- c) Encobertas permanentemente: as pessoas das irregularidades se preocupam em mudar a informação contida nos registros e outros arquivos para ocultar a irregularidade. Por exemplo, a retirada indevida de dinheiro recebido de clientes poderia ser encoberta, falsificando-se as somas dos registros de cobranças, mas isso não bastaria porque como o valor a creditar aos clientes não poderia ser mudado sem o risco de futuras reclamações, por isso é preciso encontrar outro meio. Este poderia consistir em manter as somas corretas no registro de cobranças, porém, alterando as somas da conta corresponde no razão geral, modifica-se também outra soma, de preferência alguma conta de

d) despesas para assim manterá a igualdade entre os saldos devedores e credores. Isto supõe o livre acesso do interessado aos registros contábeis, o que contraria os bons princípios de controle interno. (ATTIE, 1998).

Então, o sistema de controle interno permite encontrar as irregularidades; um bom sistema de controle interno oferece mais possibilidades de se identificar fraudes em qualquer situação, mas, caso ocorra um comum acordo entre pessoas na empresa, o controle interno deixa de ser garantido.

#### **4. DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLE**

Para implantação de um sistema de controle, algumas medidas devem ser observadas e para nortear o caminho a ser seguido, têm-se alguns objetivos que empresários e administradores podem tomar como meta para implantar seu controle interno (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2007):

- a) Cada empresa deverá desenvolver seu próprio sistema de controle: cada empresa possui um aspecto, objetivos e metas diferentes, e cada qual deve construir suas diretrizes conforme lhes convier, mas sempre se atentando para os princípios básicos que os sistemas de controles internos se apoiam;
- b) Por melhor que seja, nenhum sistema de controles poderá compensar ou neutralizar as incompetências dos executivos de cada empresa. Por melhor que seja o controle interno, pode ser que o problema não esteja na empresa, mas sim, em seus dirigentes, então, há que se fazer alterações de pessoal;
- c) Complexidade dos sistemas de controle interno não representa garantia de eficácia ou eficiência. O tamanho da complexidade não indica eficiência, pois um simples sistema pode dar conta de todo o contexto, evidenciando problemas ou não da mesma forma. O sistema tem que ser adequado à empresa, priorizando o ambiente;
- d) Devem ser fixados prazos realistas e viáveis no processo de implantação do sistema de controles: pode acontecer que um sistema seja complexo, e sendo verificado posteriormente que precisa ser refeito, e isto significa mais tempo, investimento ou renovação no sistema. Com isto, recomenda-se

- e) que não se tenha otimismo quanto ao prazo de implantação, pois pode acontecer de ser revisto;
- f) É decisiva a participação das pessoas na implantação ou aprimoramento dos controles interno e na futura manutenção e operacionalização: controle muitas vezes não é bem vindo dentro de uma empresa, então cabe ao negociador, ter uma habilidade de contornar a situação e com o apoio da alta administração;
- g) Sistemas complexos e impraticáveis são inúteis: pode acontecer que por meio de sistema complicado, os profissionais se percam da realidade da empresa quando atuam neste sistema, tornando o trabalho ineficaz. Há que se considerar a limitação do sistema, que tem, que ser conforme as necessidades da empresa;
- h) No processo de implantação ou reformulação, devem ser consideradas também as perspectivas futuras da empresa: os sistemas devem ser implantados segundo a situação atual e futura da empresa, sabendo que no momento pode ser desnecessário todos os recursos disponíveis, mas que dentro de algum tempo todos serão utilizados, conforme as expectativas de crescimento da empresa.

Todo sistema de controles internos devem ser implantados e desenvolvidos conforme as necessidades da empresa, suas expectativas futuras, valorizando seu objetivo, meta e visão, mas também em conformidade com os princípios dos controles que devem servir de caminho ético para a empresa.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante o exposto foi possível perceber que o controle interno é um meio para que a empresa tenha mais segurança das informações e processos operacionais, cuja implementação se dá a partir de gestores e líderes, envolvendo todos os integrantes, para que ela se muna de garantia no atingimento de seus objetivos. Este controle pode ser voltado a criação de medidas estratégicas para que as ações sejam mais efetivas, mais confiáveis na comunicação, nas demonstrações contábeis como forma de garantir o cumprimento do esperado e dos regulamentos.

O gestor, tendo um bom controle interno, tem mais possibilidade de acertar nas suas decisões, atingindo suas expectativas e eficácia que deseja, que pode ser

na obtenção de lucro ou mesmo maior participação do mercado, atingindo uma fatia mais significativa.

O objetivo da revisão da adequação do sistema de controle interno é determinar se ele estabelece certeza razoável de que os objetivos da empresa são cumpridos de forma eficiente e econômica. A finalidade da revisão para determinar a eficácia é garantir que o sistema de controle funciona como deve; também tem como fim em relação à qualidade do desempenho, assegurar que os objetivos da empresa foram atingidos.

Por fim, há que se dizer a respeito do assunto, que o controle interno é relevante para a gestão eficiente da empresa porque contribui com informações precisas para tomada de decisão, e que quando se reúne evidências é possível notar que há uma grande relação entre o controle interno, a boa gestão e permanência da empresa no mercado.

## 6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ATTIE, Willian. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Auditoria**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000

AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE-CFC. **Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade**. Brasília: CFC, 2003.

COQUEIRO, Leila De Almeida. **Controle interno em empresas de médio e pequeno porte**. Importância de sua implantação. 2009. Disponível em: <<http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/CPGLS/IV%20MOSTRA/NEGCIO/C>

ontrol%20interno%20em%20empresas%20de%20mdio.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2014.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

GALLORO, A. Controle interno e Contabilidade como elemento de controle. In: **Coleção Seminários CRC-SP / IBRACON**: Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria. São Paulo: Atlas, 2000.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos santos. **Controladoria estratégica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.