IV CONGRESSO DE ESTUDOS JURÍDICOS INTERNACIONAIS E I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA TRABALHO, TECNOLOGIAS, MULTINACIONAIS E MIGRAÇÕES -TTMMS

EMPRESAS TRANSNACIONAIS, RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: PERSPECTIVAS DO DIREITO CONSTITUCIONAL E INTERNACIONAL

T758
Trabalho, tecnologias, multinacionais e migrações: desafios contemporâneos dos direitos humanos na ordem democrática global [Recurso eletrônico on-line] organização IV Congresso De Estudos Jurídicos Internacionais e I Seminário Internacional De Pesquisa Trabalho, Tecnologias, Multinacionais E Migrações -TTMMs – Belo Horizonte;

Organizadores: Fabrício Bertini Pasquot Polido, Maria Rosaria Barbato e Natália das Chagas Moura – Belo Horizonte, 2018.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-85-5505-671-0
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Desafios contemporâneos e expansão dos direitos humanos na ordem democrática global

1. Trabalho. 2. Tecnologias. 3. Multinacionais. 4. Migrações. I. I Congresso de Tecnologias Aplicadas ao Direito (1:2018 : Belo Horizonte, BH).

CDU: 34

IV CONGRESSO DE ESTUDOS JURÍDICOS INTERNACIONAIS E I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA TRABALHO, TECNOLOGIAS, MULTINACIONAIS E MIGRAÇÕES -TTMMS

EMPRESAS TRANSNACIONAIS, RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: PERSPECTIVAS DO DIREITO CONSTITUCIONAL E INTERNACIONAL

Apresentação

Trabalho, Tecnologias, Multinacionais e Migrações:

por que discutir os constantes desafios dos direitos humanos na ordem democrática global?

Fabrício B.Pasquot Polido

Maria Rosaria Barbato

Natália Das Chagas Moura

Debates contemporâneos sobre os desafios dos direitos humanos, suas teorias e agendas de resistência e transformação não poderiam ficar alijados da compreensão analítica em torno da relevância ou pertinência de temas transversais da globalidade e que hoje merecem atenção pela academia brasileira. Os múltiplos movimentos envolvendo pessoas, as forças laborais, o capital, e os produtos do intelecto, em escala global, não apenas ignoram fronteiras, padrões culturais ou referenciais morais e éticos, como sistematicamente a realidade prática e pragmática tem demonstrado. Eles igualmente escancaram o esgotamento das formas e procedimentos ditados pelo direito, suas instituições e narrativas.

Nas entrelinhas e encruzilhadas do repertório de atores, contextos e papéis reduzidos ao imaginário das crises cíclicas, da sucessão das fases do capitalismo (industrial, financeiro, tecnológico e informacional) ao longo dos séculos ou da banal “pós-modernidade”, florescem espaços e pontes de transição, sobretudo construídos a partir do trabalho crítico na academia e projetado para governos, legisladores, tribunais, e para a sociedade como um todo. Essa seria a proposta de repensar a permanência e a estabilidade dos direitos humanos como instrumentos transformadores e de irreversível apelo de tolerância. Entre seus desafios contemporâneos, dentro da própria reconceptualização e afirmação do Estado Democrático

de Direito, certamente encontram-se a necessária integração entre o exercício de prerrogativas da cidadania e o resgate da humanidade que deve subsistir em todas as partes do globo, regiões ou localidades.

Com essa nota introdutória, a presente obra vem coligir os estudos coletivos elaborados para a o IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE ESTUDOS JURÍDICOS e o I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DIREITO "Trabalho, Tecnologias, Multinacionais e Migrações –"TTMMs": Desafios contemporâneos dos direitos humanos na ordem democrática global", eventos científicos realizados nos dias 18, 19 e 20 de abril de 2018, na cidade de Belo Horizonte, sob os auspícios do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Minas Gerais. Os agradáveis encontros de abril congregaram parceiros acadêmicos nacionais e internacionais que se engajaram em iniciativa inovadora e inclusiva de reflexão crítica no Direito e suas interfaces transdisciplinares.

As iniciativas aqui relatadas envolveram ações especialmente voltadas para disseminar a produção na área do Direito, evitando-se incorrer em quaisquer arbitrariedades formalistas que poderiam minar a relevância da dogmática como objeto de estudos no Direito ou vulgarizar o caráter laborativo que deve nortear a academia e as universidades brasileiras. Nesse sentido, em linha com os formatos de plenárias e sessões de discussão de trabalhos, os eventos destacaram a proposta de articular as dimensões políticas, regulatórias, sociais e normativas em torno dos movimentos gerados pelo eixo analítico "Trabalho, Tecnologias, Multinacionais e Migrações – TTMMs", absolutamente inédito na América Latina.

A tarefa de coordenação acadêmica, tendo como plataforma inicial o tradicional e prestigiado Programa de Pós-Graduação em Direito da UFMG, com doutorado mais antigo em funcionamento no Brasil (desde 1932), seria a de proporcionar esse espaço de reflexão, agora registrado em obra publicada pelo Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito (CONPEDI). Da mesma forma, a oportunidade criada pelos idealizadores veio a sediar a quarta edição do Congresso Internacional de Estudos Jurídicos, projeto acadêmico de iniciativa dos estimados colegas e professores Luciana Aboim e Lucas Gonçalves, da Universidade Federal do Sergipe - UFS, em continuidade à terceira edição do evento realizada em setembro de 2017, na cidade de Aracajú, Sergipe.

A centralidade do trabalho torna-se cada vez mais evidente nas sociedades de capitalismo central e periférico, haja vista os novos arquétipos que veem surgindo a partir da divisão internacional do trabalho, propiciado tanto pela intensa utilização das tecnologias digitais, bem como pelas migrações, muitas vezes provocadas pela nefasta prática do dumping social e ambiental.

Com o objetivo de proporcionar às leitoras e leitores o aprofundamento de temas contemporâneos no eixo investigativo “Trabalho, Tecnologias, Multinacionais e Migrações – “TTMMs”, o livro permitirá apresentar os desafios a serem enfrentados na interface com os direitos humanos. Esperamos que os trabalhos aqui selecionados e sistematicamente organizados possam capitanear novas pesquisas temáticas e que respondam a demandas de investigação na academia, dentro da compreensão de dinâmicas e condicionantes que afetam e transformam a sociedade global no século XXI.

Belo Horizonte, outubro de 2018.

REORGANIZAÇÃO SOCIETÁRIA E IMPACTOS NO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DE EMPRESAS

CORPORATE REORGANIZATION AND ITS IMPACTS ON COMPANIES' ECONOMIC AND FINANTIAL PERFORMANCE

Samantha Caroline Ferreira Moreira [1]
Geraldo da Silva Vieira [2]

Resumo

A reorganização societária tais como a fusão, a cisão, a transformação e a incorporação se apresenta como detentora de instrumentos que viabilizam a realização de uma economia lícita de tributos. Esses instrumentos são considerados meios que promovem a elisão fiscal, como forma lícita de reduzir a carga tributária, ao contrário da evasão fiscal, entendida como forma ilícita de atingir esse objetivo. Nesse cenário, este artigo busca sistematizar a real influência da reorganização societária na competitividade das empresas e a sua relação com os resultados apresentados por elas após a sua implantação.

Palavras-chave: Reorganização societária, Planejamento tributário, Estratégia organizacional

Abstract/Resumen/Résumé

The corporate reorganization such as merger, spin-off, transformation and incorporation presents itself as the holder of instruments that enable a licit economy of taxes to be realized. These instruments are considered as means to promote tax avoidance, as a legal way of reducing the tax burden, as opposed to tax evasion, understood as an illegal way of achieving this objective. In this scenario, this article seeks to systematize the real influence of the corporate reorganization on the competitiveness of companies and their relationship with the results presented by them after their implementation.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Keywords: corporate reorganization, Tax planning, Organizational strategy

[1] Possui graduação em Direito pela Universidade FUMEC e Mestrado Direito pela Universidade FUMEC (2016).É pós graduada em Direito Empresarial Universidade Fumec e pós graduada em Direito Civil e Processo Civil.

[2] Doutorando em Neuromarketing e Mestrando em Ciência Jurídica; Doutor em Administração, pela FUMEC; Mestre em Ciências Contábeis; Mestre em Administração; Graduado em Direito, Administração e Ciências Contábeis pela PUC Minas.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico mundial, competitivo e altamente mutável, vem causando impactos em empresas de quase todos os setores de atividade. A concorrência cada vez mais acirrada entre as empresas e a necessidade de resultados cada vez melhores que possibilitem a sobrevivência e crescimento organizacionais demonstram a importância da otimização nos processos estratégicos e produtivos, com o objetivo de enxugar os custos e, por conseguinte, permitir maior competitividade (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Diante do processo de globalização, as estruturas organizacionais experimentam modificações constantes em vários âmbitos. Para oferecerem bens e serviços que atendam, cada vez mais, às novas necessidades de consumo, torna-se necessário identificar possibilidades estratégicas capazes de minimizar os riscos econômicos inerentes a qualquer atividade empresarial e possibilitar sua sobrevivência no mercado; dentre elas se encontra a reorganização societária.

As empresas podem utilizar várias opções de estratégias compatíveis entre si, ajustadas às especificidades da empresa e do ambiente empresarial. Mintzberg (1985) propõe a reconcepção do negócio principal, bem como a utilização de estratégias de redefinição do negócio. A utilização de instrumentos estratégicos de gestão capazes de contribuir para a criação de valor, como a otimização da estrutura organizacional que possibilite uma economia de recursos, pode representar um diferencial competitivo benéfico para todos os *stakeholders* (COSTA, 2008). Um desses instrumentos é a reorganização societária.

A utilização de ferramentas de reorganização societária tem sido objeto de estudos de profissionais das diversas áreas de formação nela envolvidas: jurídica, contábil, financeira, dentre outras, no sentido de encontrar mecanismos legais capazes de auxiliar as empresas a enfrentarem a concorrência e a se manterem competitivas. Essa reorganização pode ser alcançada por meio da reestruturação organizacional, que possibilite a redução, de maneira legal, de despesas e, ao mesmo tempo, a geração de valor aos sócios e acionistas.

As principais formas de reorganização societária são a fusão, a cisão, a transformação e a incorporação, as quais, no âmbito das sociedades anônimas, são reguladas pela Lei nº 6.404/76 (BRASIL, 1976). Todas elas permitem a elisão fiscal, forma lícita de se reduzir a carga tributária, ao contrário da evasão fiscal, entendida por diversos doutrinadores como o ato – ou omissão – ilegítimo, ilegal, realizado com a finalidade de evitar, reduzir ou retardar o pagamento do tributo.

Quando se trata de fusão, incorporação e cisão de empresas, é necessário distinguir a reorganização societária de fato daquela meramente fictícia, pois, não raro, tal instituto tem como objeto fraudar os credores das empresas através de um negócio jurídico em que os contribuintes tentam eximir-se de suas obrigações, sejam elas civis, comerciais ou tributárias (CARVALHO, 2009). Portanto, pode-se dizer que a cisão, a incorporação e a fusão de empresas, enquanto instrumentos de planejamento tributário, são assunto com em crescente relevância nos meios jurídico e financeiro, pois a economia tributária é um caminho eficiente para a redução de custos de uma empresa e, por conseguinte, é uma porta que se abre para aumentar a possibilidade de perenidade no mercado.

Diante do exposto, o problema de pesquisa investigado neste artigo foi: quais são os efeitos da reorganização societária na estratégia empresarial, especificamente na estrutura institucional e no desempenho econômico e financeiro das empresas?

Com o intuito de contribuir para uma resposta a esse problema de pesquisa, este artigo sintetiza um estudo de casos múltiplos realizado com quatro empresas de médio porte, do setor de engenharia e construção civil, localizadas na região metropolitana da cidade de Belo Horizonte, que realizaram o processo de reorganização societária com o intuito de otimizar seus processos de governança e gestão e tornarem-se mais competitivas.

Como este artigo busca avaliar o impacto da reorganização societária e do planejamento tributário sobre o desempenho econômico e financeiro de empresas, o referencial teórico busca enfatizar estes dois temas, percorrendo os principais autores e referências de forma crítica, a fim de sistematizar as principais definições, instrumentos e impactos sobre a gestão das empresas que adotam a reorganização societária como principal estratégia competitiva de longo prazo.

2. REORGANIZAÇÃO SOCIETÁRIA

As reestruturações das formas societárias, juridicamente denominadas reorganizações societárias, são praticadas há muito tempo e, como destaca Linke (2006), podem ser realizadas mediante a transformação de um tipo de sociedade em outro, fusão, aquisição, incorporação, cisão e formação de *holding*.

De modo geral, o processo de reestruturação de empresas compreende a reorganização de ativos, a criação de nova propriedade, a reorganização dos créditos financeiros, e outras estratégias capazes de contribuir para a continuidade das operações das organizações no mercado de forma competitiva (WESTON; WEAVER, 2001). A

reorganização societária deve ser planejada de forma a separar as áreas/divisões de negócios mais rentáveis e lucrativas das menos rentáveis, para focar o investimento naqueles mais lucrativos na tentativa de evitar a insolvência em função de perdas financeiras com divisões menos lucrativas (KIM, 2011).

A reestruturação de capital em um processo de reorganização societária deve ser baseada no equilíbrio entre benefícios e custos de financiamento da dívida existente. No caso específico da opção pelo financiamento da dívida, como esclarece Eriotis (2007), o principal benefício é que os pagamentos dos juros são deduzidos da parcela tributável da renda, possibilitando um "escudo fiscal" economicamente vantajoso para as empresas.

Em relação aos credores, Quintans (2006) destaca que a reestruturação societária não lhes causa prejuízo de direitos, já que a execução da sociedade ou dos sócios ocorre conforme a estrutura societária existente no momento em que a dívida foi formada e não em função da nova reorganização realizada. Portanto, não ocorre lesão financeira àqueles que têm dívidas a serem quitadas.

O Quadro 1 apresenta uma síntese das principais características de um processo de reorganização societária a partir das principais teorias de fusão e aquisição.

Quadro 1 – Teorias de fusão e aquisição

Teorias de Fusão e Aquisição	Características	Autores
Eficiência	A fusão é um modo de melhorar o desempenho da administração ou atingir alguma sinergia.	Williamson (1975), Manne (1965, 1967), Arrow (1975)
Informação e Sinalização	A fusão informa ao mercado e à administração que a empresa está subavaliada.	Bradley (1980), Ross (1973), Spence (1969).
Poder de Mercado	A fusão vai aumentar a fatia de mercado da empresa.	Hymer (1983)
Vantagens Fiscais	Uma empresa pode, através da fusão, beneficiar-se de créditos fiscais ou substituir impostos sobre ganhos de capital por impostos sobre renda.	Madj e Myers (1984), Jones e Taggart (1984).
Problemas de Agência	Fusões e aquisições como solução para problemas de agência.	Jensen e Meckling (1976), Fama (1980), Muller (1969)
Fluxo de Caixa Livre	Custos de agência causados por conflitos no pagamento de fluxos de caixa livre são a maior causa das fusões e aquisições	Jensen (1969,1988)

Fonte: Weston, Chung e Hoag (1990, p. 123).

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995), é possível obter um aumento de eficiência operacional de diferentes maneiras, devido aos seguintes fatores: economias de escala – principalmente em casos de fusões horizontais –, economias de integração vertical – tornando mais fácil a administração das funções operacionais e dos elos da cadeia produtiva –, utilização de recursos complementares, administração mais eficiente, além da transferência de tecnologia entre empresas.

A necessidade de modificações estatutárias ou no contrato social em relação à incorporadora ocorre somente em função de aumento do capital social e novas subscrições, sendo que os sócios/acionistas decidem apenas sobre a incorporação propriamente dita, não ocasionando a necessidade da alteração do contrato social ou estatuto (CARVALHOSA, 2012; PIRES, 2010).

3 METODOLOGIA E ANÁLISE DOS CASOS

A amostragem da pesquisa teve um critério objetivo: coletar dados de empresas de médio porte na região metropolitana de Belo Horizonte que já se submeteram à reestruturação societária. Configura-se um universo localizado em um ambiente organizacional semelhante, sem qualquer prejuízo do elemento jurídico, na medida em que nessa parte (jurídico) tem idêntica interpretação e aplicabilidade em nível nacional.

Os dados foram coletados de três formas distintas, o que somente foi possível pelo fato de que o universo da pesquisa é qualitativo e toda a coleta de dados foi direcionada para as mesmas empresas. Foram realizadas visitas *in loco* na sede das quatro empresas e entrevistados os principais responsáveis pelas respectivas empresas. Foram ainda analisados os contratos, estatutos, acordo de acionistas e registros empresariais das quatro empresas. Por fim, informações complementares foram obtidas via correio eletrônico.

Todos os dados foram compilados em anexos relativos a cada uma das empresas e compreendem o universo de análise que será utilizado para promover o confronto pragmático com os elementos teóricos até então apresentados. Perfaz-se, assim, o objetivo do estudo de caso, qual seja, a demonstração executiva do elemento teórico, a fim de verificar a aplicabilidade do conceito abstratamente concebido.

3.1 FORMAS DE REORGANIZAÇÃO SOCIETÁRIA IMPLEMENTADAS

Nas unidades de pesquisa analisadas, destaca-se o fato de que a transformação é o mecanismo disponível mais utilizado na reorganização societária. Independentemente das variantes, todas as empresas foram transformadas. Isso se explica porque as empresas normalmente são concebidas originalmente como sociedades limitadas, cuja constituição e gestão é mais simplória.

Assim, a natureza jurídica das empresas foi alterada, passando de empresas de responsabilidade limitada para sociedades anônimas. A sociedade anônima permite um nível de institucionalização muito superior ao das sociedades limitadas e ainda permite criar *holdings* para gerir o grupo econômico.

Cada empresa foi transformada em um grupo de empresas, dispersadas de acordo com o segmento específico. Com o redimensionamento, foi possível identificar cada segmento, inclusive em termos de avaliação do seu rendimento para o grupo. Essa dispersão foi realizada de duas formas. Uma com a cisão da sociedade principal em duas sociedades: uma executória e outra *holding* participações. Assim, o patrimônio social fica destacado em uma sociedade com nível de exposição reduzido. A sociedade executória, por sua vez, é dividida em tantos segmentos diferentes quanto os explorados pela empresa. Uma das empresas estudadas foi dividida em seis sociedades diferentes, tendo em vista que uma única empresa englobava segmentos os mais diversos, como serviços de engenharia, investimentos imobiliários e estacionamento rotativo. Acima delas está a *holding*, responsável por concentrar o patrimônio social e assumir a gestão das diretrizes organizacionais do grupo econômico.

As sociedades e seu patrimônio foram avaliados para executar a divisão das sociedades, no mais das vezes por via da cisão de empresas. A parcela cindida com o patrimônio social constitui a *holding* participações. Em todos os casos, preservou-se o patrimônio social de cada um dos sócios, de modo que a reorganização não implicou perda de participação nas sociedades. A preocupação com o ganho de eficiência enseja este movimento, visto que um efetivo planejamento tributário e uma gestão patrimonial e tributária eficientes demandam uma estrutura mais elaborada, requerendo a transformação da sociedade de limitada para sociedade anônima e a cisão patrimonial. Por isso, junto com a transformação, a cisão é o mecanismo mais utilizado. Isso se explica pela necessidade de criação da *holding* participações e da *holding* patrimonial, via de regra advinda de patrimônio cindido da sociedade principal.

A incorporação foi utilizada uma única vez, considerando as especificidades de determinada empresa, na medida em que foi constituída a *holding* e que esta incorporou todo o patrimônio da sociedade do grupo. Não obstante os mecanismos, a finalidade é a mesma, qual seja, ganho de eficiência, diminuição de custos e potencialização dos lucros.

3.2 EVOLUÇÃO DOS ÍNDICES DE PATRIMÔNIO LÍQUIDO SOBRE RECEITAS LÍQUIDAS (PL/RL) E DE DESPESAS TRIBUTÁRIAS SOBRE RECEITAS LÍQUIDAS (DT/RL)

Dentre as quatro empresas analisadas, três (75%) apresentaram um aumento significativo do PL/RL em comparação entre o AIAR e o AIPR. A mesma empresa que não apresentou redução de despesas operacionais e tributárias também apresentou pequena queda do PL/RL. Destaca-se que esse índice deve ser analisado de forma relativa, tendo em vista que a variação do patrimônio líquido em relação à receita pode se dar de duas formas. A primeira se dá quando a empresa mantém o patrimônio líquido em níveis estagnados e diminui a sua receita, de modo que, proporcionalmente, o patrimônio será maior. A segunda ocorre quando a empresa aumenta seu patrimônio líquido, independentemente das variações de receita, de modo que será proporcionalmente maior em função do aumento do patrimônio e não da diminuição da receita. Para a presente pesquisa, interessa verificar o aumento do patrimônio líquido, tendo em vista seu reflexo no planejamento sucessório aplicado às empresas reorganizadas.

Nesse contexto, deve ser destacado que todas as empresas obtiveram ganhos patrimoniais e o elemento marcante de variação do índice foi a oscilação da receita. Tal fato, como já destacado, se deve a circunstâncias externas e que sofrem menor influência direta da reorganização. A Tabela 2 mostra a evolução dos índices das empresas no período considerado.

Tabela 2 - Evolução do índice PL/RL da amostra

Empresas	AIAR* %	IPR* %	Variação	Conceito
A	30,80	29,74	-1,06	Involuiu
B	13,67	32,94	19,27	Evoluiu
C	47,43	132,78	85,35	Evoluiu
D	40,66	71,93	31,27	Evoluiu
Índice médio positivo da amostra	33,92	79,22	45,30	Evoluiu
Índice médio negativo da amostra	30,80	29,74	-1,06	Involuiu

Empresas	AIAR* %	IPR* %	Variação	Conceito
Índice Médio da amostra	33,14	66,85	33,71	Evoluiu

*AIAR – Média do índice para os anos antes da reorganização societária
*IPR – Índice para o ano posterior à reorganização societária
Fonte: Elaborada pelo autor.

As três empresas que aumentaram o índice PL/RL obtiveram um aumento proporcional médio do patrimônio líquido de 45,30%, e a empresa que teve queda no índice registrou uma perda de 1,06%. Esses dados devem ser confrontados com o fato de que todas as empresas aumentaram suas receitas, revelando um aumento patrimonial geral, sendo que em três delas o aumento do patrimônio foi proporcionalmente maior ao aumento da receita, enquanto que em uma empresa o aumento do patrimônio foi proporcionalmente menor que o aumento da receita.

Em relação à evolução do índice de despesas tributárias sobre as receitas líquidas (DT/RL), antes e depois da reorganização societária, três das quatro empresas da amostra (75%) obtiveram redução nesse índice e apenas uma (25%) apresentou aumento no índice, elevando suas despesas tributárias e, com isso, obtendo um resultado não desejado. Entre as empresas que diminuíram seu custo operacional, a redução percentual média do índice foi de 6,6%, passando de 16,9% no AIAR para 10,27% no AIPR. A empresa que aumentou seu custo operacional alterou seu índice de 27,38% no AIAR para 27,48% no AIPR. A redução significativa do custo tributário da maior parte das empresas evidencia o impacto positivo na reorganização empresarial, bem como na implantação dos mecanismos de eficiência de gestão nela incorporados.

3.3 SINERGIAS E EFICIÊNCIA DA REORGANIZAÇÃO SOCIETÁRIA

Analisando comparativamente os dados resultantes do índice CPS/RL com os do índice PL/RL, pode-se observar que todas as empresas tiveram resultado positivo geral. A única empresa que apresentou o índice PL/RL negativo foi também, e inversamente, uma das que obtiveram um índice CPS/RL negativo. Ou seja, as empresas, no geral, não conseguiram diminuir o custo sobre o produto/serviço ofertado/vendido, mas conseguiram aumentar o seu patrimônio líquido.

Por sua vez, a única empresa que conseguiu diminuir o custo do serviço oferecido não obteve, por consequência, um aumento proporcional do patrimônio líquido. Entretanto, analisando pela regra, independentemente da variação do custo, a maior parte das empresas

foi capaz de aumentar seu patrimônio líquido com a reestruturação, independentemente da diminuição de custos de produtos/serviços. Apenas uma empresa não apresentou resultado semelhante para tal índice, conforme explicado.

Confrontando-se os resultados obtidos no índice DO/RL com os no índice DT/RL, constata-se que três empresas (75%) apresentaram resultados no mesmo sentido. Assim, as empresas que diminuíram o índice DO/RL também diminuíram o índice DT/RL. No mesmo sentido, analisando os resultados verificados nos índices DO/RL, DT/RL e PL/RL, pode-se observar a mesma tendência, na medida em que as empresas que conseguiram reduzir as despesas operacionais e as despesas tributárias também conseguiram aumentar seu patrimônio líquido proporcional. Confirmando a tendência, a empresa que não conseguiu diminuir suas despesas operacionais tributárias não foi capaz de aumentar seu patrimônio líquido.

Da análise conclusiva dos dados, pode-se afirmar que a reorganização não causou impacto significativo no custo do produto ou serviço vendido, considerando que esse índice não apresentou variação em AIAR e AIPR. Na média, o CPS/RL aumentou 0,74%, o que indica mais uma variação comum de mercado do que reflexo da reorganização.

Quanto ao índice DO/RL, 75% das empresas da amostra apresentaram resultados positivos, ou seja, a reorganização e os ganhos decorrentes da melhor gestão e eficiência foram capazes de reduzir despesas operacionais das empresas. Tal índice teve imediato impacto redutivo de custos de até 12,49% e uma média de 4,28%, considerando os resultados da empresa que não obteve redução do índice DO/RL, e de 5,76% considerando apenas as empresas que obtiveram redução do índice.

A redução desse índice pode ser decorrente de fatores como a implantação de mecanismos de gestão eficiente, profissionalização da gestão, organização de produtos e fornecedores, diminuição de outras despesas administrativas, aumento de vendas sem aumento de estrutura, bem como outros mecanismos aplicáveis aos procedimentos da reorganização societária.

Conclui-se que a reorganização promoveu ganho de rentabilidade para as quatro empresas da amostra, com a diminuição de despesas operacionais e tributárias, o que comprova a existência de sinergias nesses processos de reorganização.

O Quadro 7 apresenta um resumo da avaliação dos impactos da reorganização societária na competitividade das empresas pesquisadas, a partir da evolução dos índices e da percepção dos gestores das empresas, captada a partir das entrevistas *in loco*.

Quadro 7 – Percepção de impacto da reorganização na competitividade

Empresa	Percepção dos gestores	Índices financeiros
A	Não existiu alteração nos produtos, mas iniciaram um novo processo de divulgação; Maior comprometimento e retenção de colaboradores; Maior flexibilização das relações entre sócios e acionistas.	Índice CPS/RL- evoluiu Índice DO/RL - involuiu Índice DT/RL – involuiu Índice PL/RL – involuiu
B	Maior credibilidade no mercado e obtenção de melhores linhas de financiamento.	Índice CPS/RL- involuiu Índice DO/RL – evoluiu Índice DT/RL – evoluiu Índice PL/RL – evoluiu
C	De maneira conjunta com a reestruturação, existiu uma reestruturação de processos redundando em maior eficiência da empresa. Maior controle da precificação e custos do produto.	Índice CPS/RL- involuiu Índice DO/RL - evoluiu Índice DT/RL – evoluiu Índice PL/RL – evoluiu
D	A descentralização do poder permitiu maior especialização dos gestores e consequente aumento de eficiência.	Índice CPS/RL- evoluiu Índice DO/RL - evoluiu Índice DT/RL – evoluiu Índice PL/RL – evoluiu

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Assim, conclui-se que, da amostra aqui pesquisada, a maioria das empresas submetidas à reorganização apresentou melhora significativa de eficiência, com ganho de sinergias quantitativamente aferidas. Não houve grande impacto no custo do produto ou serviço, mas ocorreu impacto imediato e relevante nas despesas operacionais e tributárias, permitindo um crescimento da rentabilidade e do patrimônio líquido. Ainda, segundo a percepção dos gestores, existiram ganhos indiretos que aumentaram a competitividade das empresas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo foram discutidos os diversos elementos relativos à reorganização societária e suas implicações nas estratégias organizacionais das empresas, mais especificamente no planejamento tributário das mesmas. Foram abordados os elementos relativos às teorias aplicáveis à reorganização e incidentes sobre os custos operacionais das sociedades, como a fusão, incorporação e cisão, bem como seus importantes impactos tributários e as diferenças entre a reorganização societária com redução de tributo de forma lícita e a sonegação fiscal.

Traçados todos esses elementos, a análise se dedicou a contrapor os dados relativos à pesquisa de campo com os dados teóricos até então tratados. Os dados da pesquisa de campo foram constituídos por informações do histórico de quatro empresas da região metropolitana

de Belo Horizonte, de médio porte, de um mesmo setor – serviços de engenharia e construção civil – seus principais produtos, relações de poder, faturamento, estrutura do passivo, dificuldades de implementação da reorganização, reduções dos tributos, sociedade patrimonial e sociedade participações.

Verificou-se que a reorganização societária impactou positivamente as empresas, na medida em que propiciou meios de redução das despesas tributárias e ganhos de patrimônio líquido. Além disso, verificou-se que o planejamento tributário implantado, como um dos mecanismos de execução da reorganização, possibilitou crescimento das atividades empresariais e, ao mesmo tempo, redução da despesa tributária. Relativamente à receita líquida empresarial, as empresas, em regra, foram capazes de expandir os negócios e, proporcionalmente, reduzir o volume de despesa tributária –, permitindo um ganho de eficiência e lucratividade do empreendimento.

Ainda se verificou ganho de eficiência do planejamento tributário com o cumprimento das obrigações tributárias, o que gera regularidade fiscal e, portanto, diminui o risco de sanções fiscais. A regularidade fiscal permitiu o acesso a benefícios fiscais, que implicam imediato incremento dos lucros empresariais sem necessidade de outros investimentos.

Conforme verificado nos quadros quantitativos da análise dos estudos de caso, a maioria das empresas da amostra alcançou índices de redução da despesa tributária em relação à receita líquida. Dessa forma, evidenciou-se que elas foram capazes de expandir os negócios ou suportar oscilações de mercado com maiores índices de rentabilidade.

Pode-se afirmar que a reorganização societária ensejou sinergias eficientes para alavancar a rentabilidade das empresas da amostra e resultou em ganho de competitividade, pois diminuiu os custos operacionais das sociedades e abriu oportunidades até então não vislumbradas. O ganho de sinergia verificado pelos dados analisados na coleta permite evidenciar que a reorganização elevou a posição de mercado das empresas e as destacou no cenário em que se encontram.

Com os dados disponíveis, é possível sustentar a eficiência do mecanismo, em termos quantitativos e qualitativos, para as empresas submetidas à reorganização.

5 Referências

ALVES, A. A. C. **Aspectos essenciais da reorganização societária como instrumento de planejamento tributário**: a fusão, cisão e incorporação de empresas como mecanismos de

elisão tributária. 67 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Direito Tributário e Finanças Públicas) - Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2006.

ATALIBA, G. **Elementos de Direito Tributário**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1978.

ATALIBA, G. **Hipótese de incidência tributária**. 5. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

BACHUR, A. B. T. Da transformação, incorporação, fusão e cisão de sociedades no direito brasileiro. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XVI, n. 109, fev. 2013. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_ leitura&artigo_id=12883>. Acesso em: 13 dez. 2017.

BARBOSA, F. V.; CAMARGOS, M. A. Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais. **RAE**, São Paulo, v. 49. n. 2, p. 206-220, abr./jun. 2009.

BORGES, H. B. **Planejamento Tributário**: IPI, ICMS, ISS e IR. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm>. Acesso em: 25 nov. 2017.

CARVALHO, P. B. **Curso de direito tributário**. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARVALHOSA, M. Lei nº 6.404, arts. 1ª a 74. In: _____. **Comentários à Lei de Sociedade Anônima**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2012. v. 1.

CARVALHOSA, M. Parte especial; do direito de empresa. In: _____. **Comentários ao Código Civil.** São Paulo: Saraiva, 2003. v. 13.

COELHO, F. U. **Curso de Direito Comercial**. 11. ed. São Paulo: Saraiva: 2008. v. 2.

COSTA, L. M. S. **Cultura organizacional e seus impactos na implementação das estratégias empresariais**. Dissertação (Mestrado em Ensino de Administração –Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.

ERIOTIS, N. How firm characteristics affect capital structure: an empirical study. **Managerial Finance**, vol. 33, n. 5, p. 321-331, 2007.

FABRETTI, L. C. **Contabilidade tributária**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

HAGUENAUER, L.; FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus. 1996.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. **Competing of the Future**: breakthrough strategies of seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade, **RAE**, abr./jun. 2008.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KIM, J. Corporate Restructuring through spin-off reorganization plan: a korean case study. **Pace International Law Review**, vol. 23, n. 1, 2011. Disponível em: <http://digitalcommons.pace.edu/pilr/vol23/iss1/3/>. Acesso em: 13 jan. 2018.

LATORRACA, N. **Legislação Tributária**: uma introdução ao planejamento tributário. São Paulo: Atlas, 1982.

LINKE, I. Reestruturação societária: ousadia e responsabilidade. **Revista CRC/PR**, Paraná, Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, v. 31, n. 146, p. 47-50, jul./out. 2016.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **RAC**, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, jun. 2009.

MACHADO, H. B. A norma antielisão e outras alterações no CTN. **Repertório IOB de Jurisprudência**, São Paulo, n. 7, Caderno 1, 1ª quinzena de abril de 2001.

MAMEDE, G. ***Holding*** **familiar e suas vantagens**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARIMUTHU, M. Corporate restructuring, firm characteristics and implications on capital structure: an academic view. **International Journal of Business and Management**. v. 4, n. 1, Jan. 2009. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fijbm%2Farticle%2Fdownload%2F42%2F23&ei=Cv8GVa_GKIqZNuyGgOAI&usg=AFQjCNF3c2g9RYobdYMMrrObrcLTJU9w9A&sig2=uGCKIFrMeu3cCD2Jq0M4Qg&bvm=bv.88198703,d.eXY>. Acesso em: 13 out. 2013.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 1994.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1985.

NISHIOKA, A. N. **Planejamento fiscal e elisão tributária na constituição e gestão de sociedades**: os limites de requalificação dos atos dos negócios jurídicos pela administração. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, R. M. Cisão, fusão, incorporação como instrumentos de planejamento tributário. **Revista de Estudos Tributários**, n. 5, jan./fev. 1999.

PIRES, P. H. G. **Fusão, incorporação e cisão de sociedades e seus reflexos nos direitos reais imobiliários**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima (Minas Gerais), 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

QUINTANS, L. C. P. **Sociedades empresárias e sociedade simples**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2006.

REQUIÃO, R. **Curso de Direito Comercial**. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. v. 2.

RIBEIRO, A. E. L. **Utilização de metodologias de reestruturação societária como ferramenta de planejamento tributário**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Ensino de Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo, Atlas, 1995.

SILVA, D. H. F.; GALLO, M. F.; PEREIRA, C. A.; LIMA, E. M. As operações de fusão, incorporação e cisão e o planejamento tributário. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004. **Anais.** Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos42004/388.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2013.
SOON, S. Y. The restructuring of the Korean economy following the financial crisis in 1997. **International Journal of Management**, vol. 21, n. 2, 2004, p. 232-239, 2004.

SRIVASTAVA, V. MUSHTAQ, G. Corporate restructuring a financial strategy. **Asian Journal of Technology & Management Research**, v.1, p. x-y, 2011.

VALVERDE, M. T. **Sociedade por ações**. Rio de Janeiro: Forense, 1984. v. 3.

VICENTE, A. V. Y; TOMÁS J. L. L. **Política de empresa**: el gobierno de la empresa de negocios. 3. ed. Barcelona: Eunsa, 1997.

WESTON, J. F.; CHUNG, K. S.; HOAG, S. E.; **Mergers, restructuring and corporate Control**. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1990.

WESTON, J. F.; WEAVER, S. C. **Mergers & acquisitions**. New York: McGraw-Hill, 2001.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. Thousand Oaks, California: Sage Publication, 1993.

YOUNG, L. H. B. **Planejamento tributário**: fusão, cisão e incorporação. 4. ed. Curitiba: Juará, 2008.