

Área: Governança Corporativa

## Mudanças na Controladoria em Decorrência de Reestruturação Societária

### AUTORES

**ILSE MARIA BEUREN**

Universidade Regional de Blumenau  
ilse@furb.br

**SILENE RENGEL**

FURB - Universidade Regional de Blumenau  
silene.rengel@cgconteg.com.br

**MIGUEL HENRIQUE CASAGRANDE**

FURB  
MHCASAGRANDE@AL.FURB.BR

### Resumo

O estudo objetiva identificar mudanças nas práticas de controladoria decorrentes de reestruturações societárias nos relatórios da administração. Para tanto realizou-se pesquisa descritiva, por meio de uma *survey* e pesquisa documental, com abordagem qualitativa. Na *survey* foi enviado um questionário às 10 companhias do setor de material básico listadas na Bovespa que passaram por processo de reestruturação, compondo a amostra as cinco empresas respondentes. Na pesquisa documental foi aplicada a Análise de Discurso Crítica nos relatórios da administração do período de 2002 a 2008 das cinco empresas, selecionando-se o RA do ano da reestruturação societária, do ano anterior e posterior. Os resultados da pesquisa com base na ADC dos RA denotam mudanças organizacionais na controladoria ocorridas no período de análise. No entanto, os discursos não deixaram transparecer que essas mudanças foram influenciadas pelos processos de reestruturação societária. As respostas da *survey* demonstram que a reestruturação influenciou na controladoria em algumas empresas. Conclui-se, com base nos resultados da pesquisa, que a reestruturação societária influenciou as práticas de controladoria das empresas pesquisadas, mas essas mudanças não foram evidenciadas no discurso das empresas nos relatórios da administração.

**Palavras-chave:** Reestruturação societária. Controladoria. Relatório da administração.

## Changes in the Controllershship as a Result of Corporate Restructuring

### Abstrac

This study aims to identify changes in the controllership practices resulting from corporate restructuring in the administration reports. To do so, a descriptive research was performed, through a survey and documentary research, using a qualitative approach. A questionnaire was sent to 10 companies in the basic material area listed in Bovespa that have gone through a restructuring process, having the five respondent companies composing the sample. In the documentary research a Critical Discourse Analysis was applied to the administration reports from 2002 to 2008 of the five companies, selecting the AR of the restructuring year, the year

before and after. The search results based on the CDA of the AR denote organizational changes that have occurred in the controllership in the analyzed period. However, the discourses did not make clear if those changes were influenced by the corporate restructuring processes. The survey responses show that the restructuring had influence on the controllership in some companies. It was concluded, based on the survey results, that the restructuring influenced the controllership practices of the companies surveyed, but these changes were not disclosed in the companies' discourse in the administration reports.

**Keywords:** Corporate Restructuring. Controllership. Administration Report.

## 1. Introdução

A evolução das empresas e do ambiente de seus negócios faz com que adotem estratégias para se manterem competitivas no mercado de atuação. Dentre essas estratégias está a reestruturação societária, que pode ser realizada de diversas formas, seja pela transformação da sociedade, ou pela aquisição, cisão, fusão ou incorporação de sociedades. A gestão de uma empresa é diretamente afetada por mudanças que impliquem reestruturação societária. Com alterações na estrutura organizacional, os modelos de decisão também passam a ter outra configuração, inclusive com novas metodologias de trabalho e reorganizações internas.

As sociedades anônimas de capital aberto, quando realizam alguma reestruturação societária, são obrigadas a divulgar esse acontecimento como um fato relevante de seus negócios no *site* da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Outro meio para divulgar uma reestruturação societária é o relatório da administração (RA), cujo relatório é publicado juntamente com as demonstrações financeiras anuais das empresas. Do mesmo modo, mudanças nos modelos de gestão das empresas podem ser divulgadas nos RA, já que estes têm o propósito de complementar as demonstrações financeiras, informando aos usuários, de maneira descritiva e menos técnica, os fatos ocorridos e os projetados para o futuro.

Com base no exposto elaborou-se a seguinte questão-problema: Quais as mudanças identificadas nas práticas de controladoria decorrentes de reestruturações societárias nas maiores empresas em volume de capital do segmento econômico materiais básicos listadas na Bovespa? Assim, o estudo objetiva identificar mudanças nas práticas de controladoria decorrentes de reestruturações societárias nas maiores empresas em volume de capital do segmento econômico materiais básicos listadas na Bovespa.

Para identificar mudanças nas práticas de controladoria decorrentes de reestruturações societárias, inicialmente realizou-se uma análise de conteúdo nos relatórios da administração do ano da reestruturação societária, no ano anterior e posterior a esse processo. A evidência dessas mudanças foi cotejada com os dados coletados na segunda etapa da pesquisa, que consubstanciou-se de uma *survey*, em que foi enviado um questionário com o mesmo objetivo para as empresas que evidenciaram reestruturações societárias em seus RA.

O estudo justifica-se pela relevância de se investigar o nível de transparência das empresas, no caso específico de reestruturações societárias, que se pressupõe causar impactos na estrutura organizacional, nas funções/atividades e nos artefatos da controladoria. As empresas de capital aberto precisam ter relação de transparência com o mercado de capitais, e a divulgação dessas mudanças organizacionais precisa acontecer. Neste sentido justifica-se este estudo.

## 2. Reestruturação societária

Reestruturação, segundo Cooper e Argyris (2003), significa modificar os relacionamentos formais entre os componentes organizacionais e menciona que “três conceitos estão fundidos na palavra reestruturação: *res* significa fazer de novo, *estrutura* refere-se aos arranjos formais entre componentes de organização e *ação* implica o processo”.

A reestruturação societária pode ser uma medida estratégica adotada pelas empresas, por diversos fatores, e que podem causar mudanças significativas na gestão de seus negócios. Os sócios ou acionistas quando buscam mudanças na forma societária das empresas, segundo Coelho (2004), procuram dotá-las do perfil mais adequado à realização dos negócios sociais ou, mesmo, ao cumprimento das obrigações tributárias. A reestruturação societária, segundo Fabretti (2005), pode ser feita de diversas maneiras conforme demonstrado no Quadro 1.

Formas	Descrição das formas de reestruturação societária
Transformação de sociedade	- Uma das formas de reestruturação societária é através da transformação da sociedade, que é definida pela Lei n°. 6404/76, atualizada pela Lei nº 11.638/07, em seu art. 220 como sendo,

	<p>“a operação pela qual a sociedade passa independentemente de dissolução e liquidação, de um tipo para outro”.</p> <p>- Fabretti (2005) explica que na reestruturação feita por meio de uma transformação societária as mudanças acontecem somente na forma jurídica original da entidade, procedendo-se à alteração dos atos constitutivos.</p> <p>- Na transformação de sociedade, segundo Carvalhosa (2002, p. 185), “não existe dissolução ou liquidação da pessoa jurídica, mas sim extinção dos atos constitutivos, que são substituídos por outros”.</p>
Aquisição de sociedades	<p>- A aquisição de uma empresa acontece, segundo Fabretti (2005), “quando o comprador adquire todas as ações ou quotas de capital da adquirida, assumindo, assim, seu controle total”.</p> <p>- A Lei nº 6.404/76, atualizada pela Lei nº 11.638/07, no art. 255, estabelece que “a alienação do controle de companhia aberta que depende de autorização do governo para funcionar está sujeita a prévia autorização do órgão competente para aprovar a alteração do seu estatuto social”.</p>
Fusão de sociedades	<p>- A Lei nº 6.404/76, atualizada pela Lei nº 11.638/07, em seu art. 228, define fusão como “a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”.</p> <p>- O Novo Código Civil, Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, no art. 1.119, estabelece que “a fusão determina a extinção das sociedades que se unem, para formar sociedade nova, que a elas sucederá nos direitos e obrigações”.</p> <p>- Fabretti (2005) apresenta duas formas de reestruturação societária para as fusões. Na fusão direta “as sociedades originais se extinguem. A nova sociedade adquire personalidade jurídica e inicia sua atividade econômica a partir da data da fusão”. A fusão indireta “é feita mediante a criação de uma sociedade <i>holding</i> controladora, cujo capital é integralizado com as ações das empresas envolvidas nesse evento”.</p>
Incorporação de sociedades	<p>- O art. 227 da Lei nº 6.404/76, atualizada pela Lei nº 11.638/07, define incorporação como sendo “a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações”.</p> <p>- De acordo com Fabretti (2005), “essa operação pode ser efetuada entre sociedades do mesmo tipo ou de tipos diferentes”. Afirma que, nesse procedimento, há a extinção da sociedade incorporada e a incorporadora tem seu patrimônio acrescido com o valor do patrimônio da incorporada e continua sua atividade econômica.</p>
Cisão de sociedades	<p>- Segundo Carvalhosa (2002, p.303), “a cisão constitui negócio plurilateral, que tem como finalidade a separação do patrimônio social em parcelas para a constituição ou integração destas em sociedades novas ou existentes”.</p> <p>- O art. 229 da Lei nº 6.404/76, atualizada pela Lei nº 11.638/07, estabelece que “a cisão é a operação pela qual a companhia transfere parcelas do seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a companhia cindida, se houver versão de todo o seu patrimônio, ou dividindo-se o seu capital, se parcial a versão”.</p> <p>- Fabretti (2005) explica que a cisão pode ser total ou parcial. No caso de cisão total a sociedade cindida é extinta. Havendo acordo entre os sócios ou acionistas, a cisão pode ser parcial, continuando a sociedade cindida em atividade, apenas com o capital reduzido dos valores que foram transferidos para outra ou mais sociedades, abrangidas na cisão.</p>

**Quadro 1 - Formas de reestruturação societária**

Fonte: Elaborado a partir da Lei nº 6.404/76 e Lei nº 11.638/07; Fabretti (2005); Carvalhosa (2002).

As diversas formas de reestruturação societária apresentadas no Quadro 1 são alternativas para empresas se organizar a fim de assegurar sua continuidade e se tornarem mais competitivas no mercado. A opção por uma ou outra forma de reestruturação depende da estratégia da empresa ou oportunidades de negócios. Qualquer que seja a forma, uma reestruturação societária impacta na gestão das atividades empresariais. Mudanças nos modelos de gestão envolvem diversos setores da empresa, entre eles a controladoria, por estar diretamente comprometida com a geração de informações para a gestão das atividades.

**3. Controladoria**

Na busca da identificação da origem da contabilidade gerencial, Ricardino (2005, p. 149) elenca três fases. Na primeira delas, a contabilidade gerencial “era tida como sendo derivada da contabilidade financeira e datava de período posterior à II Guerra Mundial”. A segunda fase identifica que a contabilidade gerencial nasceu com a Revolução Industrial, nos Estados Unidos, em 1812, quando as empresas sentiram a necessidade de avaliar custos e despesas. Na terceira fase mencionada pelo autor, a “contabilidade gerencial já era conhecida e utilizada na Inglaterra manorial, em datas que remetem ao século XIII”.

A origem da contabilidade gerencial algumas vezes é associada ao surgimento da controladoria nas organizações. É certo que o constante desenvolvimento das empresas torna necessário o estabelecimento de conceitos e técnicas que possibilitem o controle de seu desempenho. Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344) afirmam que “a controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer”. Defendem que para compreender corretamente seu significado, deve-se separá-la em dois vértices: primeiro como um ramo do conhecimento e segundo como um órgão administrativo que disseminará o conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

### 3.1 Estrutura Organizacional da Controladoria

A controladoria, enquanto unidade administrativa é responsável, segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001), pela coordenação e disseminação dos sistemas de informações num contexto de tecnologia de gestão, e também como órgão aglutinador e direcionador de esforços que conduzam à otimização do resultado global da organização. Peleias (2002, p. 13) define a controladoria enquanto unidade administrativa, como “uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão”.

Quando a discussão é atribuir à controladoria uma posição na estrutura como órgão de linha ou de *staff*, Mosimann e Fisch (1999, p. 89) mencionam que “vários autores qualificam a controladoria como um órgão de *staff*, já que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e se responsabiliza por seus resultados”. Dessa forma, a controladoria prestaria assessoria no controle, munindo a administração da empresa de informações sobre os resultados de cada área para o processo de decisão.

O entendimento de Borinelli (2006, p. 217) em relação à estrutura organizacional da controladoria é de que “a unidade organizacional controladoria deve funcionar como órgão de linha, fazendo acontecer o processo de gestão e de tomada de decisão juntamente com os demais órgãos e funções da organização”. O autor ainda considera que a unidade organizacional controladoria deve estar subordinada diretamente à presidência da empresa.

Anthony e Govindarajan (2002) entendem que a função da controladoria é uma função de assessoria, no organograma. Embora o *controller* seja usualmente responsável pelo projeto e pela operação de sistemas que coletam, relatam e controlam informações, o uso destas, no controle, é de responsabilidade dos executivos de linha.

Essa unidade organizacional ou órgão denominado controladoria, segundo Borinelli (2006), deve existir no sistema formal das organizações, e desenvolver, em caráter corporativo ou divisional, atividades indispensáveis à empresa, que podem ser distribuídas e organizadas em áreas internas da unidade controladoria, com base nas funções que realizam.

### 3.2 Funções da Controladoria

As funções da controladoria, segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 349), “estão ligadas a um conjunto de objetivos e, quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica”. Os autores citam as seguintes funções desempenhadas pela controladoria: subsidiar o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho, apoiar a avaliação de resultado, gerir os sistemas de informações e atender aos agentes do mercado.

Para Borinelli (2006, p. 135) “são as seguintes as funções típicas, por meio das quais a área do conhecimento controladoria se materializa no ambiente organizacional”: função contábil, função gerencial-estratégica, função de custos, função tributária, função de proteção e controle dos ativos, função de controle interno, função de controle de riscos, função de gestão da informação. Kanitz (1976, p. 7-8) estabelece como função principal da controladoria a direção e implantação dos sistemas de: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Perez, Pestana e Franco (1997) afirmam que “a função básica da controladoria será garantir a perfeita realização do processo de decisão-ação-informação-controle, acompanhando e controlando as atividades da empresa”. Segundo Cavalcanti (2001), a controladoria auxilia os gestores a planejar e controlar as atividades da organização por meio de quatro funções principais: planejamento, organização, direção e avaliação.

A contribuição da controladoria para o processo de gestão, conforme Peleias (2002), é dar subsídio, por meio de informações e instrumentos, às etapas de planejamento, execução, controle e avaliação de desempenho e de resultados. As diferentes funções apontadas utilizam-se de diversos instrumentos ou artefatos para alcançar seus propósitos.

### 3.3 Artefatos da Controladoria

A controladoria na geração de informações para o processo de gestão, segundo Maciel, Ribas e Kelm (2007), oferece subsídios para gerenciar seus recursos. Por meio de seus instrumentos contábeis, como por exemplo, da gestão de custos, do fluxo de caixa, gestão de cliente, objetiva o equilíbrio da dimensão econômica da cidadania organizacional. Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001), na execução de suas atividades, a controladoria deve utilizar-se de dois instrumentos fundamentais: processo de gestão e sistemas de informações.

O desempenho de qualquer função requer um instrumento para executá-la. No que concerne aos instrumentos de controladoria citados pelos autores percebem-se diferentes nomenclaturas utilizadas pelos autores. O termo artefato tem sido usado, segundo Frezatti (2006, p. 36), “para compreender uma série de elementos utilizados nas organizações, tais como ferramentas (relatórios gerenciais), sistemas (de informação, por exemplo), conceitos (EVA), que possam proporcionar entendimentos variados”.

Para Borinelli (2006), os artefatos utilizados no desempenho das funções de controladoria são: métodos, critérios e sistemas de custeio (exemplo: custeio por absorção, custeio baseado em atividades, custeio pleno ou integral); métodos de mensuração e avaliação, e medidas de desempenho (exemplo: retorno sobre o investimento, *Economic Value Added - EVA*); filosofias e modelos de gestão (exemplo: orçamento, *Balanced Scorecard - BSC*, planejamento tributário, mapa de gestão de riscos).

Todos os aspectos abordados sobre reestruturação societária e controladoria, podem ou não serem divulgados pelas empresas. Um dos meios utilizados pelas empresas evidenciar fatos relevantes acerca de seus negócios, de seus modelos de gestão é o relatório da administração, publicado anualmente juntamente com as demonstrações contábeis.

## 4. Método e procedimentos de pesquisa

Este estudo consiste de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. O estudo teve dois enfoques para atender o objetivo proposto. O primeiro procedimento adotado consistiu de pesquisa documental, tendo como referência os relatórios da administração (RA) divulgados pelas empresas pesquisadas no período de 2002 a 2008. O outro procedimento adotado compreendeu uma pesquisa de levantamento ou *survey*, cujo instrumento de coleta de dados consistiu de um questionário composto de questões abertas e fechadas.

Os relatórios da administração divulgados pelas empresas da amostra foram coletados no *site* da Bovespa ([www.bovespa.br](http://www.bovespa.br)). Como o objetivo do estudo era identificar mudanças

nas práticas de controladoria decorrentes de reestruturação societária, foram coletados os RA do ano em que ocorreu a reestruturação societária, o ano anterior e posterior. Nesses RA foi realizada análise de conteúdo, tendo como referência os constructos expostos no Quadro 1.

A amostra dessa pesquisa foi selecionada em etapas. Inicialmente identificaram-se as empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) classificadas por ordem decrescente de volume de capital social. Selecionaram-se as 100 empresas que apresentavam o maior capital social em março de 2009. As empresas selecionadas foram classificadas por segmento econômico a fim de identificar o mais representativo em quantidade de empresas.

Como o foco da pesquisa é abordar mudanças na controladoria, foram excluídas as instituições financeiras, as holdings, as seguradoras e as sociedades de participações, por apresentarem características específicas e diferenciadas no que diz respeito à controladoria e reestruturação societária. Feitas essas segregações e ajustes, constatou-se que o segmento econômico Materiais Básicos era o mais representativo, totalizando 13 empresas.

Em seguida analisaram-se os fatos relevantes publicados no *site* da Bovespa relativos a essas 13 empresas nos anos de 2002 a 2008 com o intuito de verificar se elas haviam passado por processo de reestruturação societária. Justifica-se o período 2002 a 2008, por ser o período em que estão disponíveis informações no *site* da Bovespa sobre fatos relevantes das empresas. Das 13 empresas pesquisadas, 10 passaram por processo de reestruturação societária.

Essas 10 empresas constituíram a população desse estudo, são elas: Cia Vale do Rio Doce, Gerdau S.A., Usinas Sid de Minas Gerais S.A.-Usiminas, Braskem S.A., Votorantim Celulose e Papel S.A., Aracruz Celulose S.A., Suzano Papel e Celulose S.A., Magnesita Refratários S.A., Cia Siderúrgica Nacional e Klabin S.A.

Para cada uma das empresas constantes da população da pesquisa foi enviado um questionário ao *controller*, utilizando-se dos endereços eletrônicos (*e-mails*) disponíveis no *site* da Bovespa. Dos 10 questionários enviados, cinco deles retornaram respondidos, ficando a amostra da pesquisa constituída de cinco empresas: Cia Vale do Rio Doce, Aracruz Celulose S.A., Suzano Papel e Celulose S.A., Magnesita Refratários S.A. e Klabin S.A.

## 5. Descrição e análise dos dados

Esta seção descreve e analisa os dados da pesquisa. Inicialmente discorre sobre a análise de conteúdo realizada nos relatórios da administração. Após apresenta os resultados tabulados do questionário aplicado nas empresas.

### 5.1 Descrição dos Resultados da Análise de Conteúdo

Selecionaram-se os RA das empresas do ano anterior à reestruturação societária, do ano em que ocorreu a reestruturação e do ano posterior a esse processo, a fim de verificar mudanças nas práticas de controladoria por meio da análise de conteúdo desses relatórios. As palavras e expressões analisadas referem-se aos *constructos* apresentados no Quadro 1 deste estudo, sendo que o resultado da análise consta no Quadro 2.

Aspectos Analisados	Empresas	Elementos de reestruturação societária identificados nos RA		
		Ano anterior à reestruturação	Ano da reestruturação societária	Ano posterior à reestruturação
Reestruturação Societária	Vale do Rio Doce	Nada consta	Aquisição	Aquisição
	Aracruz	Nada consta	Reorganização Societária; Aquisição	Nada consta
	Suzano	Nada consta	Incorporação; Aquisição	Nada consta
	Magnesita	Nada consta	Reorganização Societária; Aquisição	Nada consta

	Klabin	Nada consta	Reestruturação	Nada consta
Estrutura da Controladoria	Vale do Rio Doce	Nada consta	Nada consta	Nada consta
	Aracruz	Nada consta	Nada consta	Nada consta
	Suzano	Nada consta	Nada consta	Nova estrutura organizacional
	Magnesita	Nada consta	Reestruturação organizacional	Nada consta
	Klabin	Nada consta	Nada consta	Nada consta
Funções da Controladoria	Vale do Rio Doce	Nada consta	Nada consta	Nada consta
	Aracruz	Gestão de riscos; Tecnologia da Informação.	Sistema Integrado de Gestão (ERP SAP); Diretoria de Controle e de Gestão de riscos; Controle interno.	Nada consta
	Suzano	Nada consta	Gestão de riscos	Nada consta
	Magnesita	Nada consta	Sistema Integrado de Informações (SAP)	Nada consta
	Klabin	Nada consta	Nada consta	Nada consta
Artefatos da Controladoria	Vale do Rio Doce	Nada consta	Nada consta	Nada consta
	Aracruz	Nada consta	Controles para atendimento à Lei Sarbanes-Oxley; Sistema de Prevenção de Intrusão e a Gestão Automatizada de Vulnerabilidades.	Nada consta
	Suzano	Nada consta	Gestão de risco (metodologia COSO)	Orçamento; Controle; Gestão de risco (metodologia COSO)
	Magnesita	Nada consta	Orçamento; Sistema Integrado de Informações (SAP)	Nada consta
	Klabin	Nada consta	EVA®	EVA®

**Quadro 2 - Elementos de reestruturação societária identificados nos RA das empresas**

A análise de conteúdo dos RA foi realizada para identificar elementos de reestruturação societária e servir de base para a pesquisa *survey*. No Quadro 2 observam-se elementos que denotam a realização de reestruturação societária nas empresas pesquisadas e que impactaram nas funções e artefatos da controladoria, mas não na estrutura da sua controladoria.

## 5.2 Descrição e Análise dos Resultados da Pesquisa *Survey*

A pesquisa *survey* foi realizada de forma complementar à análise de conteúdo dos RA. De posse dos questionários respondidos pelas empresas que compõem a amostra, nesta seção apresenta-se a análise e interpretação das respostas obtidas.

### 5.2.1 Eventos de reestruturações societárias das empresas da amostra

No Quadro 3 apresenta-se uma síntese dos processos de reestruturação societária ocorridos em cada empresa analisada, no período de 2002 a 2008, conforme dados extraídos do *site* da Bovespa ([www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)).

Empresa	Ano	Eventos de reestruturação
Vale	2006	Aquisição da Canico Resource



		Aquisição de 45,5% do capital da Valesul Alumínio S/A
		Aquisição de 75,66% do capital da Inco
	2007	Aquisição de 100% AMCI Holdings Austrália
Aracruz	2008	Alienação de 28% do seu capital votante para o Grupo Votorantim (totalizando 84% do seu capital votante).
Suzano	2004	Incorporação da Companhia Suzano de Papel e Celulose (Companhia Suzano) pela Bahia Sul Celulose S.A
	2005	Aquisição do controle acionário da Ripasa S/A Celulose e Papel
Magnesita	2008	Incorporação de diversas subsidiárias
Klabin	2003	Transferência do controle acionário da Riocell para a Aracruz
	2004	Incorporação da controlada Klabin Monte Alegre Comércio e Indústria Ltda.

**Quadro 3 - Eventos de reestruturações societárias das empresas da amostra**

Nota-se no Quadro 3 que os eventos de reestruturações societárias das empresas da amostra consistem de aquisições, alienações, incorporações e transferências acionárias.

### 5.2.2 Características da unidade organizacional controladoria

As questões analisadas neste tópico objetivaram identificar as características da unidade organizacional controladoria, visando relacionar alterações pelas quais passaram em virtude dos processos de reestruturação societária.

Observa-se no Quadro 4 que em todas as empresas a unidade organizacional controladoria existia, no período de 2002 a 2008, muito antes de quaisquer processos de reestruturação. Também suas características de nível, subordinação e estrutura não sofreram alterações que pudessem ser vinculadas aos eventos de reestruturação listados.

Identificação da unidade controladoria	Empresas				
	Vale	Aracruz	Suzano	Magnesita	Klabin
Existe na empresa uma unidade organizacional denominada controladoria?	Desde 1980	Sempre	Até 1972	Desde 2007	Desde 1990
Se existe, em que nível ela existe? Corporativo ou Divisional?	Corporativa	Corporativa	Divisional	Corporativa	Divisional
Se existe em nível divisional, a quem é subordinada?			Diretoria Financeira		Controladoria Corporativa
Como se denomina o cargo do responsável pela controladoria?	Gerente Geral de Controladoria	Controller	Controller	Gerente de Controladoria	Diretor de Planejamento e Controle
A quem o <i>controller</i> está subordinado?	Diretor de Controladoria	Diretor de Controle e Gestão de Riscos	Diretoria Financeira	Diretor financeiro	Diretor Gerente Geral
Como se caracteria a estrutura organizacional da controladoria?	<i>Staff</i> , desde 1980	<i>Staff</i> , sempre	Linha, desde 1999	<i>Staff</i> , desde 2007	Linha, desde 1990

**Quadro 4 - Identificação da unidade organizacional controladoria**

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados contidos no Quadro 5 apontam o *status* de constituição e existência de unidades internas da controladoria nas empresas pesquisadas. O *status* corresponde à resposta obtida para as seguintes perguntas: Desde quando as unidades relacionadas existem

formalmente constituídas na empresa? Até quando as unidades relacionadas existiram formalmente constituídas na empresa?

Unidades internas da controladoria	Empresas				
	Vale	Aracruz	Suzano	Magnesita	Klabin
Ano da reestruturação	2006 e 2007	2008	2004 e 2005	2008	2003 e 2004
Auditoria Interna			Desde 1999		
Contabilidade Fiscal	Até 2005	Nunca	Desde 1999		Desde 1990
Cont.Societária/Financeira	Desde 1942	Nunca			Desde 1990
Contabilidade Tributária	Nunca	Nunca			Desde 1990
Planejamento Tributário	Até 2006		Desde 1999		Desde 1990
Contabilidade de Custos	Desde 1942	Nunca	Desde 1999		Desde 1990
Contabilidade Gerencial	Desde 1990	Nunca	Desde 1999	Desde 2007	Desde 1990
Orçamento Empresarial	Até 2005	Nunca		Desde 2007	Desde 1990
Planejamento Empresarial	Nunca		Desde 1999	Desde 2007	Desde 1990
Controle Patrimonial	Até 2007	Nunca	Desde 1999		Desde 1990
Controles Internos	Nunca	Nunca	Desde 1999		Desde 1990
Sistemas de Informações	Nunca	Nunca	Desde 1999	Desde 2007	Desde 2000
Tesouraria	Nunca		Desde 1999		
Contas a Receber	Até 2005				
Contas a Pagar	Até 2005		Desde 1999		
Tecnologia da Informação	Nunca				

**Quadro 5 - Status da constituição e existência de unidades internas da controladoria**

Observa-se que todas as unidades internas da controladoria das empresas da amostra não sofreram alterações posteriores às datas dos processos de reestruturação societária. No entanto, destaca-se que a empresa Vale teve duas unidades que deixaram de existir nos anos de reestruturação: Unidades de Planejamento Tributário e de Controle Patrimonial.

O Quadro 6 aponta o *status* de relacionamento profissional da controladoria com os *stackholders* nas empresas pesquisadas. O *status* corresponde à resposta obtida para o seguinte questionamento: Desde quando a controladoria possui relacionamento profissional com os *stackholders* listados?

Stackholders	Empresas				
	Vale	Aracruz	Suzano	Magnesita	Klabin
Anos da reestruturação	2006 e 2007	2008	2004 e 2005	2008	2003 e 2004
Clientes	Nunca	Sempre		Nunca	
Fornecedores	Nunca	Sempre		Nunca	Desde 1990
Funcionários	Sempre	Sempre		Sempre	Desde 1990
Acionistas	Sempre	Sempre	Sempre	Nunca	
Gestores	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Desde 1990
Relacion. c/ mercado	Até 2000		Sempre	Nunca	
Governo	Nunca	Sempre	Sempre	Nunca	Desde 1990

**Quadro 6 - Status de relacionamento profissional da controladoria com os stackholders**

Nota-se que os relacionamentos profissionais da controladoria com os *stackholders* listados mantêm-se desde datas anteriores aos anos nos quais ocorreram processos de reestruturação societária das empresas pesquisadas. Portanto, nesse aspecto, não houve alteração desses relacionamentos que pudessem decorrer das reestruturações analisadas.

O Quadro 7 aponta o *status* de realização de funções/atividades pela controladoria. O *status* corresponde à resposta obtida para o seguinte questionamento: Desde quando a controladoria realiza as funções/atividades listadas?

Funções/atividades da controladoria	Empresas				
	Vale	Aracruz	Suzano	Magnesita	Klabin
Anos da reestruturação	2006 e 2007	2008	2004 e 2005	2008	2003 e 2004
<b>Contabilidade Societária/Financeira</b>					
Escrituração contábil da empresa	Sempre	Sempre	Sempre	Nunca	Desde 1990
Controle patrimonial (ativos fixos)	Até 2007	Sempre	Sempre	Nunca	Desde 1990
Elaboração demonstrações. contáb.	Sempre	Sempre	Sempre	Nunca	Desde 1990
Consolidação demonstrações contáb.	Sempre	Sempre	Sempre	Nunca	Desde 1990
Conversão demonstrações contáb.	Desde 1997	Sempre	Sempre	Nunca	Desde 1990
Divulgação das inform. contábeis	Sempre	Sempre	Sempre	Nunca	Desde 1990
<b>Contabilidade Fiscal</b>					
Escrituração dos documentos fiscais, apuração dos tributos	Até 2005	Sempre	Sempre	Nunca	Desde 1990
Orientação fiscal às demais unidades organizacionais	Até 2005	Sempre	Sempre	Nunca	Desde 1990
Planejamento tributário	Até 2006	Até 2007	Sempre	Nunca	Desde 1990
Gestão e controle de impostos	Até 2006	Sempre	Sempre	Nunca	Desde 1990
<b>Finanças</b>					
Gestão financeira e de tesouraria	Nunca			Nunca	Nunca
Controles financeiros (contas a pagar e a receber)	Até 2005			Nunca	Nunca
Controle de fluxo de caixa	Nunca			Nunca	Nunca
Análise de viabilidade de projetos	Nunca	Sempre		Sempre	Nunca
<b>Contabilidade Gerencial</b>					
Manutenção da Contab. Gerencial	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Desde 1990
Análise das demonstrações contábeis	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Desde 1990
Planejamento empresarial	Nunca	Sempre		Sempre	Desde 1990
Gestão do processo orçamentário	Desde 1996	Sempre	Sempre	Sempre	Desde 1990
Elaboração e manutenção de painéis de controle estratégico (BSC)	Nunca			Nunca	Nunca
Manutenção de sistema de custos	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Desde 1990
Controles internos	Até 2006	Sempre		Sempre	Desde 1990
<b>Sistemas de Informações</b>					
Planejamento dos S. de Informação	Nunca			Sempre	Desde 2000
Gerenciamento dos S. de Informação	Nunca			Sempre	Desde 2000
Produção e geração das informações	Nunca			Sempre	Desde 2000
<b>Outras Funções/Atividades</b>					
Auditoria interna	Nunca			Nunca	Nunca
Auditoria da qualidade	Nunca			Nunca	Nunca
Programação e controle da produção	Nunca			Nunca	Nunca

**Quadro 7 - Status de realização de funções/atividades pela controladoria.**

Verifica-se que as funções/atividades desempenhadas pela controladoria não têm sido alteradas nas empresas com reestruturações societárias. Porém, a empresa Vale teve a extinção de algumas funções/atividades nos anos em que passou por reestruturação societária, como as funções e atividades de Planejamento Tributário, Controle Patrimonial e Gestão e

Controle de Impostos. A extinção dessas funções/atividades relaciona-se com a estrutura interna da controladoria, mas não significa que não sejam realizadas pela empresa.

O Quadro 8 demonstra o *status* de utilização de artefatos/instrumentos pela controladoria. O *status* corresponde à resposta obtida para o seguinte questionamento: Desde quando a controladoria utiliza os artefatos/instrumentos listados?

Artefatos/instrumentos da controladoria	Empresas				
	Vale	Aracruz	Suzano	Magnesita	Klabin
Anos da reestruturação	2006 e 2007	2008	2004 e 2005	2008	2003 e 2004
Custeio por Absorção	Nunca	Sempre	Sempre	Sempre	Desde 1990
Custeio Variável	Sempre	Sempre		Sempre	Desde 1990
Custeio Baseado em Atividades ABC	Nunca			Nunca	Nunca
Custo Padrão	Nunca			Nunca	Desde 2000
Custo de Reposição	Nunca			Sempre	Nunca
Custeio Meta	Nunca			Sempre	Desde 2000
Custeio do Ciclo de Vida				Nunca	Nunca
Preços de transferência	Sempre	Sempre	Sempre	Nunca	Desde 1990
Valor presente	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Desde 2000
Retorno sobre o Investimento	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Desde 2000
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Sempre	Sempre		Sempre	Desde 2000
<i>Benchmarking</i>	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Nunca
<i>Economic Value Added (EVA)</i>	Sempre		Sempre	Sempre	Desde 2005
<i>Market Value Added (MVA)</i>	Sempre			Sempre	Nunca
Planejamento Estratégico	Sempre		Sempre	Sempre	Desde 2005
Planejamento Tático/Operacional	Sempre	Sempre		Sempre	Desde 2000
Orçamento	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Desde 2000
<i>Beyond Budgeting</i>	Nunca			Nunca	Nunca
Contabilidade por Responsabilidade	Sempre			Nunca	
<i>Kaizen</i>	Nunca			Nunca	Nunca
<i>Just in Time (JIT)</i>	Nunca		Sempre	Nunca	Nunca
Teoria das Restrições	Nunca			Nunca	Nunca
Gestão Baseada em Atividades (ABM)	Nunca			Sempre	Nunca
Gecon (Modelo de Gestão Econômica)	Nunca			Nunca	Nunca
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Nunca		Sempre	Nunca	Nunca
Gestão Baseada em Valor (VBM)	Desde 1990			Nunca	Nunca
Gestão de Custos Inter-organizacionais	Sempre			Nunca	Desde 2000
Planejamento Tributário	Sempre	Sempre	Sempre	Nunca	Desde 2000
Mapa de Gestão de Riscos	Desde 2005	Sempre	Sempre	Nunca	Nunca

**Quadro 8 - status de utilização de artefatos/instrumentos pela controladoria**

Nesta questão, pode-se perceber que apenas a empresa Klabin teve implantação de novos artefatos após as reestruturações societárias ocorridas em 2003 e 2004, quando o respondente aponta o artefato *Economic Value Added (EVA)* e o Planejamento Estratégico sendo utilizados a partir do ano de 2005.

### 5.2.3 Influência da reestruturação societária na controladoria

Embora as questões do tópico 5.2.2 tinham o mesmo objetivo deste, a última questão da pesquisa era aberta e deixava espaço para o respondente descrever se o fato da empresa ter passado por um processo de reestruturação societária nos últimos anos influenciou no modelo de gestão ou na controladoria da empresa. As respostas são apresentadas no Quadro 9.

Empresa	Influência dos processos de reestruturação societária na controladoria
Vale	Transferência de algumas atividades da Controladoria para outras áreas. Criação do Centro de Serviços Compartilhados.
Aracruz	Nada informou
Suzano	Nada informou
Magnesita	Com a reestruturação, a Controladoria passou a ser uma gerência que compõe a diretoria financeira e tem forte foco no orçamento e gestão de despesa.
Klabin	Nenhuma

**Quadro 9 - Influência da reestruturação societária na controladoria**

As empresas Vale e Magnesita afirmaram que a reestruturação societária influenciou na controladoria da empresa. Na Vale essa resposta corrobora com as respostas analisadas no tópico anterior. Na empresa Klabin, por ter respondido que a reestruturação não causou nenhuma influência na controladoria, pode-se entender que as implantações de novos artefatos na controladoria não foram motivadas pela reestruturação societária.

## 6. Conclusões

O estudo objetivou identificar mudanças nas práticas de controladoria decorrentes de reestruturações societárias nas maiores empresas em volume de capital do segmento econômico materiais básicos listadas na Bovespa. Inicialmente realizou-se análise de conteúdo nos relatórios da administração do ano da reestruturação societária, no ano anterior e posterior a esse processo, a fim de identificar mudanças nas práticas de controladoria com a reestruturação societária. Em seguida foi enviado um questionário com a mesma finalidade para as 10 empresas que evidenciaram reestruturações societárias nos anos de 2002 a 2008, sendo que cinco o responderam, constituindo-se na amostra.

Na análise de conteúdo dos relatórios da administração da amostra selecionada constaram-se mudanças organizacionais ocorridas no período de análise. No entanto, os relatórios da administração não deixaram transparecer, em nenhuma das empresas, que essas mudanças foram influenciadas pelos processos de reestruturação societária pelos quais passaram. Em nenhuma delas observou-se alteração na unidade organizacional controladoria, seja em sua estrutura, ou nas funções e artefatos, decorrente dos processos de reestruturações.

No entanto, quando se comparam os resultados da análise de conteúdo com os resultados da pesquisa de levantamento, destacam-se algumas constatações:

- a) na empresa Vale, as respostas da *survey* demonstram que a reestruturação influenciou na controladoria, mas tais mudanças não foram destacadas no RA da empresa;
- b) na empresa Aracruz, as respostas da *survey* não denotam que a reestruturação influenciou na controladoria, o que leva a inferir que as implantações destacadas no RA não tem relação com a reestruturação;
- c) tanto a análise de conteúdo dos RA quanto as respostas da *survey* da empresa Suzano, não permitem identificar que as mudanças estruturais e de melhorias nos anos analisados, estão vinculados com a reestruturação societária da empresa;
- d) na análise da empresa Magnesita, pode-se constatar que, tanto na análise de conteúdo dos RA quanto nas respostas da *survey*, o processo de reestruturação societária da empresa influenciou nas práticas de controladoria;
- e) na Klabin, apesar de haver a implantação de novos artefatos a partir do ano da reestruturação, não há evidências na análise de conteúdo que tais mudanças foram influenciadas pela reestruturação, corroborando com as respostas da *survey*.

Conclui-se, com base nos resultados da pesquisa, que a reestruturação societária influenciou nas práticas de controladoria das empresas pesquisadas. No entanto, essas mudanças não foram evidenciadas nos relatórios da administração das empresas. Recomenda-se ampliar estudos com a mesma abordagem, para que se possa comparar os resultados com os achados deste estudo, tendo em vista que este está limitado à amostra selecionada.

### Referências

- ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. *Controladoria*. In: CATELLI, Armando. (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BORINELLI, M. L. *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis*. 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA). Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>>. Acesso em: 17 mar. 2009.
- BRASIL. *Código civil*. 54. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Lei n.º. 6.404, de 15 de dezembro de 1976*. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br>>. Acesso em: 02 mar. 2009.
- CARVALHOSA, M. *Comentários à lei de sociedade anônima: Lei n.º.6.404, de 15 de dezembro de 1976, com as modificações das Leis n.º. 9.457, de 5 de maio de 1997, e n.º. 10.303, de 31/10/2001*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CAVALCANTI, M. *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- COELHO, F. U. *Manual de direito comercial*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2004
- COOPER, C.; ARGYRIS, C. *Dicionário enciclopédico de administração*. São Paulo: Atlas, 2003.
- FABRETTI, L. C. *Fusões, aquisições, participação e outros instrumentos de gestão de negócios*. São Paulo: Atlas, 2005.
- FREZATTI, F. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- KANITZ, S. C. *Controladoria: teoria e estudos de casos*. São Paulo: Pioneira, 1976.
- MACIEL, E. R.; RIBAS, M.; KELM, M. L. A controladoria e a Instrumentalização da cidadania organizacional em um modelo autogerido: o caso de uma universidade. EnANPAD, 31, Rio de Janeiro, 2007. *Anais ...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PELEIAS, I. P. *Controladoria gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PEREZ, J. H. J.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1997.