

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO - UNDB  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**THIAGO LIMA REGO**

**CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA À COMBINAÇÃO DE  
NEGÓCIOS**

São Luís  
2023

**THIAGO LIMA REGO**

**CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA À COMBINAÇÃO DE  
NEGÓCIOS**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Ciências Contábeis do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de bacharelado em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Gustavo Pereira Nunes.

São Luís

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Centro Universitário – UNDB / Biblioteca

Rego, Thiago Lima

Controladoria estratégica aplicada à combinação de negócios. /  
Thiago Lima Rego. \_\_ São Luís, 2023.  
97 f.

Orientador: Prof. Esp. Gustavo Pereira Nunes.

Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Curso de  
Ciências Contábeis – Centro Universitário Unidade de Ensino  
Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

1. Combinação de negócios. 2. Controladoria estratégica.  
3. Planejamento. I. Título.

CDU 657.31.012.7

**THIAGO LIMA REGO**

**CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA À COMBINAÇÃO DE  
NEGÓCIOS**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Ciências Contábeis do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de bacharelado em Ciências Contábeis.

Aprovado em 28/06/2023.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Esp. Gustavo Pereira Nunes (Orientador)**

Especialista em Gestão Empresarial (FGV)

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

---

**Prof. Me. João Themístocles Ribeiro Adler Delgado Madeira**

Mestre em Gestão Empresarial (UAL)

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB

---

**Prof. Esp. Cloves Rodrigues da Silva Neto**

Especialista em Auditoria e Controladoria (CEUMA)

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por permitir que tivesse força e discernimento para desenvolver e concluir esse trabalho, mesmo com todos os percalços incorridos no curso desse processo.

Agradeço à minha família, por todo carinho e por ser minha fonte de energia, em especial, a minha guerreira e incansável mãe, Marinete Pereira Lima, que com sua força e dedicação constantes me ensinam a nunca parar até os resultados serem conquistados, além de todo apoio para que pudesse chegar até aqui, nessa conclusão de curso.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Gustavo Pereira Nunes, por todo tempo, dedicação e ensinamento prestados na caminhada desse trabalho, onde seu papel de orientador e motivador, julgo terem sido realizados com excelência.

Agradeço ao Prof. João Conrado de Amorim Carvalho, sendo ele o professor mais presente nesse período, dada a minha grade curricular, por suas orientações de como desenvolver uma pesquisa científica e por sempre se dispor a esclarecer dúvidas e questionamentos incorridos no decorrer desse trabalho.

Agradeço aos entrevistados que se disponibilizaram em colaborar com esse trabalho, contribuindo para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Agradeço a todos que contribuíram e auxiliaram para que essa obra fosse concluída, todos os que ajudam, buscaram contribuir com esse trabalho foram de grande importância para que essa obra atingisse seus objetivos e fosse concluída com êxito.

## RESUMO

A presente pesquisa tem por finalidade discutir e elucidar sobre combinação de negócios e controladoria estratégica, demonstrando como a combinação de negócios pode ser um elemento utilizado pela controladoria como estratégia e planejamento das organizações, fora do escopo da reorganização societária. Assim, procurou-se esclarecer o complexo processo de combinação de negócios, evidenciando seus principais pontos pertinentes à organização, na perspectiva contábil. Buscou-se elucidar a controladoria estratégica como parte essencial do planejamento e controle das empresas. Quanto a metodologia aplicada nessa pesquisa, foram aplicados dois recursos, o primeiro, trata de uma série de três entrevistas realizadas com profissionais com experiências em suas carreiras sobre as temáticas relacionadas, onde esses apresentam seus pontos de vista sobre combinação de negócios e controladoria estratégica; o segundo recurso, utilizou uma empresa como parâmetro, sendo essa uma empresa que passou por uma transação de combinação de negócios. Nos resultados dessa pesquisa, para fins de discussão, foram utilizados os indicadores econômico-financeiros gerados pelas informações contábeis da empresa e passagens das entrevistas, para fins de evidenciação do objetivo dessa pesquisa, que trata da análise desses indicadores na combinação de negócios sob a ótica da controladoria estratégica.

**Palavras-chave:** Combinação de Negócios. Controladoria. Estratégia. Indicadores Econômico-Financeiros. Planejamento.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to discuss and elucidate business combinations and strategic controllership, demonstrating how business combinations can be an element used by controllership as a strategy and planning for organizations, outside the scope of corporate reorganization. Thus, an attempt was made to clarify the complex business combination process, highlighting its main points pertinent to the organization, from an accounting perspective. We sought to elucidate strategic controllership as an essential part of the planning and control of companies. As for the methodology applied in this research, two resources were applied, the first one deals with a series of three interviews carried out with professionals with experiences in their careers on related themes, where they present their points of view on business combination and strategic controllership; the second resource used a company as a parameter, which is a company that went through a business combination transaction. In the results of this research, for discussion purposes, the economic-financial indicators generated by the company's accounting information and passages from the interviews were used, in order to highlight the objective of this research, which deals with the analysis of these indicators in the business combination from the perspective of of strategic controllership.

**Key words:** Business Combination. Controllership. Strategy. Economic and Financial Indicators. Planning.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Principais Índices Econômico-Financeiros .....	45
<b>Quadro 2</b> – Entrevista 01: Principais pontos destacados pelo entrevistado .....	64
<b>Quadro 3</b> – Entrevista 02: Principais pontos destacados pelo entrevistado .....	66
<b>Quadro 4</b> – Entrevista 03: Principais pontos destacados pelo entrevistado .....	68
<b>Quadro 5</b> – Resumo Balanço Patrimonial: Natura Cosméticos S.A. (2016-2018) .....	71
<b>Quadro 6</b> – Resumo Balanço Patrimonial: Natura Cosméticos S.A. (2020-2022) .....	72
<b>Quadro 7</b> – Resumo Demonstração Resultado: Natura Cosméticos S.A. (2016-2018) .....	73
<b>Quadro 8</b> – Resumo Demonstração Resultado: Natura Cosméticos S.A. (2020-2022) .....	73
<b>Quadro 9</b> – Quadro geral de indicadores econômico-financeiros: Natura Cosméticos S.A. (2016-2022) .....	74
<b>Quadro 9.1</b> – Quadro resumido dos índices de liquidez: Natura Cosméticos S.A .....	75
<b>Quadro 9.2</b> – Quadro resumido dos índices de endividamento: Natura Cosméticos S.A .....	78
<b>Quadro 9.3</b> – Quadro resumido dos índices de lucratividade: Natura Cosméticos S.A .....	79
<b>Quadro 9.4</b> – Quadro resumido dos índices de rentabilidade: Natura Cosméticos S.A .....	80
<b>Quadro 10</b> – Questões da entrevista 01 .....	90
<b>Quadro 11</b> – Questões da entrevista 02 .....	91
<b>Quadro 12</b> – Questões da entrevista 03 .....	92
<b>Quadro 13</b> – Termo de consentimento de entrevista .....	93

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Resumo patrimonial antes da incorporação partes relacionadas indiretamente .....	23
<b>Tabela 1.1</b> – Transferência patrimonial da empresa B para empresa A .....	23
<b>Tabela 1.2</b> – Resumo patrimonial após incorporação da B pela empresa A .....	24
<b>Tabela 2</b> – Resumo patrimonial antes da incorporação partes relacionadas diretamente .....	25
<b>Tabela 2.1</b> – Transferência patrimonial empresa B para empresa A; baixa do Patrimônio Líquido .....	25
<b>Tabela 2.2</b> – Recepção do patrimônio da empresa B na empresa A; baixa de Ativo Não Circulante/Investimentos .....	26
<b>Tabela 2.3</b> – Resumo patrimonial após incorporação da B pela empresa A .....	27
<b>Tabela 3</b> – Resumo patrimonial antes da incorporação partes não relacionadas .....	28
<b>Tabela 3.1</b> – Avaliação patrimonial a valor justo das empresas A e B .....	28
<b>Tabela 3.2</b> – Transferência patrimonial da empresa B à empresa A .....	28
<b>Tabela 3.3</b> – Recepção do patrimônio da empresa B na empresa A .....	29
<b>Tabela 3.4</b> – Resumo patrimonial após incorporação da B pela empresa A .....	29
<b>Tabela 4</b> – Resumo patrimonial antes da fusão, empresas A e B .....	31
<b>Tabela 4.1</b> – Resumo patrimonial pós fusão, empresas A e B, resultando na empresa C .....	31
<b>Tabela 5</b> – Resumo patrimonial antes da cisão parcial, empresas A e B .....	33
<b>Tabela 5.1</b> – Resumo patrimonial após cisão parcial, empresas A e B .....	33
<b>Tabela 6</b> – Resumo patrimonial antes da cisão total, empresa A .....	34
<b>Tabela 6.1</b> – Resumo patrimonial após cisão total, empresa A, resultando nas empresas B e C.....	34

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCB .....	Banco Central do Brasil
CC .....	Código Civil Brasileiro de 2002
CF/88 .....	Constituição Federal de 1988
CPC .....	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CRC/MA .....	Conselho Regional de Contabilidade do Maranhão
CTN .....	Código Tributário Nacional
CVM .....	Comissão de Valores Monetários
IASB .....	International Accounting Standards Board
IFRS .....	International Financial Reporting Standards
IMA .....	Institute of Management Accountants
NAA .....	National Association of Accountants
NBC .....	Normas Brasileiras de Contabilidade
NBC TG .....	Normas Brasileiras de Contabilidade – Normas Técnicas
ROA .....	Return on Assent
ROE .....	Return on Equity
ROI .....	Return on Investment

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1 Objetivos Gerais e Específicos</b> .....	15
<b>1.2 Metodologia da Pesquisa</b> .....	15
<b>1.3 Justificativa</b> .....	16
<b>2. COMBINAÇÃO DE NEGÓCIOS</b> .....	18
<b>2.1 Participações Societárias</b> .....	19
<b>2.2 Tipos de Combinação de Negócios</b> .....	22
2.2.1 Incorporação .....	22
2.2.1.1 <i>Incorporação entre partes relacionadas indiretamente</i> .....	23
2.2.1.2 <i>Incorporação entre partes relacionadas diretamente</i> .....	25
2.2.1.3 <i>Incorporação entre partes não relacionadas</i> .....	28
2.2.2 Fusão .....	30
2.2.3 Cisão .....	32
2.2.3.1 <i>Cisão Parcial</i> .....	33
2.2.3.2 <i>Cisão Total</i> .....	34
<b>2.3 Aspectos Contábeis, Tributários e Legais da Combinação de Negócios</b> .....	36
<b>3 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA</b> .....	38
<b>3.1 Controladoria Estratégica</b> .....	39
<b>3.2 Planejamento Estratégico</b> .....	40
<b>3.3 Controle Gerencial</b> .....	41
<b>3.4 Contabilidade Gerencial x Contabilidade Financeira</b> .....	42
<b>3.5 Análise de Indicadores Econômicos/Financeiros</b> .....	45
<b>4 ESTADO DA ARTE</b> .....	48
<b>4.1 Reorganização societária como forma de planejamento tributário: um estudo de caso</b> .....	48
<b>4.2 Fusão Itaú-Unibanco: Uma Análise da Situação Econômico-Financeira Antes e Após a Reorganização Societária</b> .....	49
<b>4.3 Um estudo sobre as funções da controladoria</b> .....	50
<b>4.4 Da Contabilidade à Controladoria: A evolução necessária</b> .....	51
<b>4.5 Características da Controladoria nas maiores companhias listadas na BM&amp;FBOVESPA</b> .....	53
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	55

<b>5.1 Tipologia de pesquisa</b> .....	56
5.1.1 Natureza da Pesquisa .....	56
5.1.2 Objetivos da Pesquisa .....	57
5.1.3 Procedimentos da Pesquisa .....	58
5.1.4 Abordagem do Problema da Pesquisa .....	59
<b>5.2 Coleta de Dados</b> .....	60
<b>5.3 Análise e Interpretação de Dados</b> .....	61
<b>5.4 Aspectos Éticos</b> .....	62
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA</b> .....	64
<b>6.1 Resultados das Entrevistas</b> .....	64
<b>6.2 Análise da Empresa Incorporadora</b> .....	71
<b>6.3 Análises, Comparativos e Discussões</b> .....	74
6.3.1 Análise de Liquidez .....	75
6.3.2 Análise de Endividamento .....	77
6.3.3 Análise de Lucratividade .....	79
6.3.4 Análise de Rentabilidade .....	79
6.3.5 Discussão do conjunto dos resultados .....	81
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	83
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	87
<b>APÊNDICES</b> .....	90
Apêndice A – Entrevista 01 .....	91
Apêndice B – Entrevista 02 .....	92
Apêndice C – Entrevista 03 .....	93
Apêndice D – Termo de Consentimento de Entrevista .....	94

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade passou por uma transformação nos últimos tempos do seu papel junto as empresas, antes vista como um setor que as empresas eram obrigadas a inserir em função do mero cumprimento das obrigações junto ao Fisco e dos pagamentos a títulos dos seus tributos, sendo reduzida a questão burocrática e quitação dos impostos.

Essa visão, infelizmente, nasceu por advento de muitos profissionais contábeis, que, anteriormente, se limitavam a desempenhar somente esse papel e a emitir complexos balancetes os quais os empresários e gestores sem nenhum entendimento sobre aqueles dados, não entendiam a importância daqueles números e das contas ali elencadas, tampouco viam serventia a referida informação, baseando as decisões empresariais ao empirismo, esperando o mercado se movimentar para depois agir, não conseguindo ter capacidade preditiva dos possíveis desdobramentos, assim deixando muitas empresas um passo atrás constantemente, em uma inércia perpétua à espera do mercado ser movimentado por algum fator.

No entanto, valendo-se da máxima do historiador Boris Fausto que nos ensina que “a História serve como um índice importante de como certos caminhos foram trilhados, de como certos caminhos devem ser percorridos com maior cuidado ou mesmo até evitados”, assim a contabilidade, com o decorrer do tempo e as diversas transformações em todas as vertentes no que concerne ao mercado e a sociedade, reconfigura-se, mostrando que não é apenas um elemento nascido em função da burocracia e em serventia às exigências do governo.

Apresentando-se, então, como forte aliado na gestão da empresa, como instrumento capaz de agregar na tomada de decisões, sobretudo no atual mercado, onde há a necessidade de um instrumento que detenha a capacidade de gerar informações que influenciem e norteiem as decisões em todos os níveis, trazendo compreensão sobre a própria situação e a conjuntura do mundo dos negócios, suas mutações e as variáveis que ocasionaram as mesmas, solidificando a estrutura empresarial, posicionando as empresas de forma coerente que viabilize sua continuidade e enquadramento ao contexto em vigência e o sucessório.

A compreensão do cenário do mundo dos negócios na atualidade tem grande relevância, pois este tem mostrado intenso fervor em função dos acontecimentos e impactos nas alas econômicas e políticas dos dias de hoje, observa-se um período de maior intensidade da globalização, com a tecnologia caminhando a passos largos, atualmente, quase a totalidade das transações e tratativas ocorrem dentro do meios de comunicação tecnológicos, o que tem mostrado de imenso valor para os negócios, verifica-se a busca no campo político, nos esforços para abrir portas ainda não abertas do mercado internacional e o trabalho constante pela

melhoria das tratativas comerciais já em vigor, o fortalecimento dos blocos econômicos internacionais e a aceitação de novos membros.

O papel desempenhado pela Organização Mundial do Comércio na busca por melhorar o traslado entre países. Por outro lado, os conflitos e fatalidades envolvendo países com forte expressão global, como a guerra entre Ucrânia e Rússia, o terremoto que, recentemente, atingiu a Síria e a Turquia, a saída do Reino Unido da União Europeia, dentre vários outros acontecimentos que ecoam fortemente, de maneira positiva e negativa, nos ventos que norteiam a condução das velas na navegação dos mares contexto global.

Tratando-se do cenário atual do mundo dos negócios é importante salientar um fator muito importante, e de caráter decisivo, desse cenário em questão, a competitividade. Esta que se encontra cada vez mais forte no mercado, evidenciando a capacidade dos negócios, exigindo das empresas cada vez mais poder de adaptação, credibilidade, capacidade de atender as necessidades das, cada vez mais fortes, exigências do mercado, atenção às atualidades e modernização de processos, tudo isso e muitos mais outros fatores para conquistar um espaço no mercado, manter o que já se tenha conquistado e aumentar sua participação no mesmo.

Todavia, para brigar por espaço no mercado e atender as adequações que este determina, é necessário grandes esforços, sobretudo os de caráter financeiro, para atender o chamado nesses parâmetros se exige forte empenho nesse quesito.

As empresas têm buscado meios de fortificação dos negócios, caminhos para obter os recursos financeiros necessários, todos na finalidade de ampliar seu campo de atuação no mercado, vislumbrar novas oportunidades, seja no mercado interno, ou no mercado externo, considerando que cada vez mais se fala e se trata de políticas que possibilitem o caminho para negociar e competir fora do país, consoante o supracitado, as buscas por abrir novas portas no comércio exterior e melhorar as entradas em vigência estão sendo cada vez mais trabalhadas, portanto, para atingir a finalidade almejada as empresas têm ido a procurar de modos de se financiar, de auferir os meios necessários e que estejam em conformidade com o que é permitido e bem quisto pela legislação, pelo mercado e pela sociedade.

Nessa busca, as empresas têm buscado os recursos financeiros necessários com investimentos próprios dos sócios, de terceiros, como exemplo, o que ocorre no mercado de ações, ou com investimentos em outras empresas, seja adquirindo participações em outras empresas ou atraindo investimentos das empresas para si.

Neste sentido, tem-se alguns caminhos para investir em outras empresas, um desses é a combinação de negócios, que, de maneira sucinta, consiste na aquisição parcial ou total de uma sociedade empresarial com a obtenção do seu controle, tornando-se a parte diretiva,

controladora do negócio, participando em seus aspectos operacionais, financeiros e estratégicos.

A combinação de negócios é uma transação, que não é algo necessariamente novo, contudo, tem ganhado mais evidência nos dias atuais, mesmo sendo um meio de crescimento e ganho de recursos muito vantajoso, mas continua sendo um caminho, ainda, tanto quanto obscuro aos olhos de empresários e investidores, dada a falta de conhecimento sobre a temática.

As operações e eventos para a combinação de negócios não é algo tão simples, há algumas entrelinhas a observar, pontos que requerem uma expertise e uma análise mais apurada, o que explica, de certo modo, a ótica receosa sobre esse tipo de transação, conforme citado. Não obstante a esse temor, esse é um evento que pode acarretar no que as empresas buscam em suas adequações a atualidade, se torna mais competitivas, vislumbrando maior e melhor rentabilidade no final das contas.

A combinação de negócios, dada a natureza um tanto complexa da operação, torna indispensável a participação de profissionais com um advogado e um contador, pois do lado jurídico são necessárias todas as tratativas legais para tornar válida a operação a luz da legalidade, e do outro, a análise da investida, pois a combinação de negócios requer uma análise dos ativos e passivos das empresas envolvidas para determinar a viabilidade da negociação. Contudo, há a figura de um outro profissional, que estando dentro do contexto da transação da combinação de negócios pode fazer uma enorme diferença no trâmite da negociação, a figura do controller, o profissional de controladoria.

A controladoria é uma peça de extrema importância no esquema estrutural, organizacional e operacional da empresa, uma controladoria bem estruturada e desenvolvida tem capacidade de prover melhorias significativas aos negócios, em todos os aspectos inerentes a atividade empresarial praticada, pois é detentora de informações e controladora de dados que podem influir com bastante impacto sobre as decisões tomadas desde a abertura da empresa, até seu encerramento e todos os desdobramentos ocorridos durante sua vigência em atividade. Logo, a controladoria pode ser fundamental no processo de captação de recursos financeiros necessários ao alcance dos objetivos da empresa e na análise da viabilidade das operações que a empresa esteja envolvida.

A controladoria, portanto, tem caráter diretivo às empresas e aos seus investimentos, tem o papel de fornecer dados a gestão empresarial, planejando estratégias para o desempenho da empresa junto ao mercado, norteando seus parâmetros operacionais e financeiros.

Em outro vértice, a combinação de negócios, apresenta-se como uma medida de captação de recursos financeiros, todavia é uma operação de certa complexidade, onde há mais de uma empresa envolvida, e uma nova controladora a comandar aquela empresa.

Logo surgem dúvidas sobre o processo de combinação de negócios em seus principais aspectos, além do papel da controladoria sobre esse processo, tendo em vista todos os trâmites pertinentes a transação, conforme orientado pelos órgãos reguladores, surge o questionamento:

Qual o papel a ser desempenhado pelo profissional de controladoria para as empresas, dada a sua importância, e como ele pode utilizar a combinação de negócios além do processo de organização societária, valendo-se dessa transação como ferramenta da controladoria estratégica?

### **1.1 Objetivos Gerais e Específicos**

Esta pesquisa tem como objetivo geral estudar a Controladoria Estratégica, relacionando-a com a complexa transação de Combinação de Negócios, compreendendo ambos os conceitos e fatores inerentes as mesmas, esclarecendo a relação entre ambas e elucidando a transação sob a ótica da controladoria estratégica.

Em face ao objetivo geral apresentado por essa pesquisa, evidenciam-se como objetivos específicos desse estudo:

- a) Desenvolver os aspectos pertinentes à combinação de negócios;
- b) Analisar a controladoria estratégica e seu papel nas organizações;
- c) Evidenciar a combinação de negócios como ferramenta da controladoria estratégica às organizações.

### **1.2 Metodologia da Pesquisa**

A pesquisa científica é um estudo desenvolvido para responder de forma analítica, e com o máximo possível de riqueza de detalhes, o problema proposto, baseando-se em critérios científicos para este fim. Logo, a metodologia é a orientadora do caminho a ser percorrido, os métodos aplicados e a condução da pesquisa para que responda ao objeto de estudo.

A pesquisa proposta se caracteriza como qualitativa, por se valer da realidade que não se exprime, em sua maioria, em dados quantificáveis, reunindo dados e informações obtidos através de entrevistas com profissionais da área em estudo, assim qualificando-se como uma

pesquisa descritiva, em face a obtenção das informações via entrevista, conforme mencionado, com caráter, predominantemente, exploratório por proporcionar maior compreensão da temática, desenvolvendo-se sob abordagens que convergem ao objetivo da pesquisa. A primeira abordagem é o levantamento bibliográfico, entendendo o que a doutrina tem a corroborar com o objeto dessa pesquisa e elucidar conceitos, normas, princípios e outro aspectos relacionados. A segunda abordagem se trata da entrevista de profissionais com experiência nas áreas que tangem o problema proposto. Por fim, a terceira abordagem, é a utilização de exemplos de empresas que passaram pelo processo de combinação de negócios, aplicando os dados coletados junto aos entrevistados e na literatura, com o intuito de evidenciá-la como ferramenta da controladoria estratégica.

### **1.3 Justificativa**

A combinação de negócios é um assunto de grande relevância aos estudos acadêmicos de outras áreas relacionadas, como administração, economia, e outras áreas afins, mediante a sua evidência no cenário atual do mercado brasileiro, dado que tal transação está em vigor ou já concretizada por grandes nomes do comércio nacional e internacional.

Por seu turno, a controladoria, na mesma perspectiva da combinação de negócios, apresenta-se como assunto em evidência no mercado, onde muitas empresas têm implementado esse instrumento junto ao escopo dos seus negócios e alinhando a controladoria ao nível estratégico das corporações, além de seu aspecto multidisciplinar, envolvendo várias áreas do mundo empresarial.

A controladoria e a combinação de negócios ganharam notoriedade na última década e vem se consolidando, mostrando sua importância de maneira determinante, contudo, ainda não é algo tão claro, ainda há obscuridades a clarear sobre essas vertentes.

O papel da controladoria não é tão difundido quanto o papel do contador, que transformou seu papel não se limitando a um mero coadjuvante às empresas, nem tão difundido quanto o consolidado papel da advocacia para as empresas, dada a sua relevância no âmbito legal do processo. A combinação de negócios não é distinta, ao que ocorre com a Controladoria, na atualidade, mesmo essa transação estando regulamentada na legislação brasileira há quase 50 anos e apresentando suas fortes vantagens competitivas.

A visibilidade que ambos os temas nos últimos tempos, em função da forte influência do mercado de ações cada vez mais difundido, e da necessidade de consolidação no mercado de empresas de expressão nacional e internacional, a notoriedade desse processo ficou

mais evidente, contudo, é um processo complexo e que precisa de profissionais capacitados para lidar com todos os elementos inerentes a transação, que vem se apresentando como fator estratégico para competir com cada vez mais ênfase e força no mercado nacional e no internacional, tendo em vista as melhorias das condições e incentivos para que as empresas atuem junto ao comércio exterior.

Portanto, essa pesquisa busca entender esses dois polos que estão em alta no mundo empresarial na atualidade, a controladoria e a combinação de negócios, evidenciando esta como ferramenta estratégica daquela, analisando como a controladoria pode ser decisiva, elucidando como o complexo processo de combinação de negócios pode ser evidenciada como ferramenta estratégica, demonstrando a controladoria estratégica pode ser peça-chave na gestão dos negócios das organizações.

Esta pesquisa tem como público-alvo estudantes da área de negócios com interesse nas temáticas que estão combinadas nessa pesquisa, além de profissionais dos campos em estudo, por se tratar de temas com forte expressão no cenário empresarial brasileiro e da relação entre os mesmos.

## 2 COMBINAÇÃO DE NEGÓCIOS

A combinação de negócios se configura como uma operação onde uma ou mais empresas (adquirentes) passam a obter o controle de outro negócio seja de uma ou mais empresas (adquiridas), podendo ser esta aquisição de uma ou mais empresas, captando participações societárias, de modo parcial ou total, dentro destas, podendo acarretar no desdobramento de uma nova entidade, ou mais de uma, assim como em mudanças na configuração estrutural da adquirida.

No Brasil, os preceitos normativos da combinação de negócios estão estabelecidos na NBC TG 15, norma originada através do pronunciamento CPC 15, em que, no Brasil, o comitê de pronunciamentos contábeis do CFC, traduz e introjeta em seu arcabouço normativo contábil. Sendo assim, a norma possui os padrões e definições que competem a combinação de negócios.

Uma combinação de negócios é o ato de unir entidades ou negócios independentes em uma única entidade obrigada a reportar informações financeiras. O resultado de quase todas as combinações de empresas é que uma entidade, a adquirente, obtém o controle de um ou mais negócios, a adquirida. Se uma entidade obtém controle de uma ou mais entidades que não são empresas, a união dessas entidades não constitui uma combinação de empresas. [...] Não se aplica às combinações de empresas envolvendo entidades ou negócios sob um controle comum (IASB, TRADUÇÃO POR BCB, IFRS-3 BUSINESS COMBINATIONS, 2006).

A compreensão do contexto da operação de combinação de negócios requer o entendimento de conceitos presentes na transação, trata-se dos termos controle e negócio. Estes, primordiais para a elucidação da transação em questão, possuindo definição clara sob a ótica da contabilidade.

Conforme a concepção de Almeida (2013, p. 03), “Controle é o poder para governar a política financeira e operacional da entidade, ou do negócio, de forma a obter benefícios de suas atividades”. Logo, controle é o processo pelo qual se comanda as empresas, determinando suas políticas, diretrizes, estratégias, *modus operandi*, com o intuito de obter resultados, no caso da combinação de negócios, auferir os benefícios econômicos, frutos da atividade exercida pela empresa adquirida ou nova constituída.

A obtenção do controle de outra sociedade pode se dar por outros meios que não a “compra” de capital votante, como, por exemplo, mediante assinatura de acordo de acionistas ou outra forma pela qual a entidade venha a ter poder sobre a investida a ponto de dirigir suas atividades relevantes, inclusive usando esse poder em seu próprio benefício; o CPC 15 (R1) não discute as situações em que não há, de fato, transferência de controle. Assim, não estão obrigados a segui-lo os casos em que um grupo de empresas faz com que uma das empresas do grupo “compre” outra empresa

que já pertença ao mesmo grupo. E nem as transações de compra de parte da empresa sem adquirir seu controle (SANTOS; IUDICIBUS; MARTINS, 2022, p. 491)

Negócio, outro conceito importante abrangido na análise dos termos básicos à compreensão dos conceitos envolvidos na combinação de negócios, que em conformidade com Almeida (2013, p. 03) “Negócio é um conjunto integrado de atividades e ativos capaz de ser conduzido e gerenciado para gerar retorno, redução de custos ou outros benefícios, diretamente a seus investidores, proprietários, membros e participantes”.

Portanto, compreende-se que negócio é a essência da empresa, as transações comerciais e os frutos destas, colhidos do conglomerado de ações que a entidade empresarial põe em prática para comercializar seus produtos e/ou serviços no mercado, alinhados aos objetivos da empresa, sua missão e visão de negócio, levando valor ao seu público-alvo.

## **2.1 Participações Societárias**

As participações societárias são a forma pela qual as empresas estão divididas quanto a sua constituição patrimonial, representa quanto cada sócio, investidor ou proprietário detém de parcelas do patrimônio da empresa, da companhia, sendo que estas participações podem ser em forma de ações em sociedades anônimas, estas podendo ser de capital aberto ou fechado, também em quotas em sociedades limitadas, sendo esta somente na modalidade fechada.

As participações societárias são o objeto de aquisição do processo de combinação de negócios, pois, conforme supracitado, a empresa faz a obtenção parcial ou total de uma ou mais empresas, adquirindo seu controle, logo a aquisição de participações é o estopim para a ocorrência da transação.

O Capital Social da Sociedade Limitada, o contrato social vai definir como a participação de cada sócio é dividida entre as quotas e quais seus valores. Integralizada as quotas (aporte feito pelo sócio do valor correspondente à sua participação), o capital social estará formado. O capital social da Sociedade Anônima, o capital social será formado por aportes em dinheiro ou em bens que possam ser avaliados em dinheiro (tal qual a limitada). Só que em vez de quotas, serão ações (LORETO, 2017, p. 02).

Os investimentos em participações societárias são classificados nos ativos da investidora, recebendo tratamento diferente de acordo com a sua tipologia, sendo estas divididas em duas formas, as temporárias e as permanentes. Aquelas, são investimentos os quais os investidores não desejam manter por longas datas, não é a intenção manter as participações nas

empresas cujas participações foram adquiridas, apenas auferir resultados com sua variação de acordo com o mercado com a sua liquidação.

No caso específico das participações em outras sociedades, o que vai definir a classificação no balanço é a intenção do investidor de permanecer com aquela aplicação por tempo indeterminado ou simplesmente esperar por uma elevação do preço de mercado para poder realizar lucros. No primeiro caso, a aplicação seria considerada um investimento de natureza estável, classificável no subgrupo investimentos do ativo não circulante, e, no segundo, um investimento de natureza temporária e, portanto, classificável no ativo circulante ou no não circulante – realizável a longo prazo (MARION, 2020, p. 59).

Um ponto importante a ressaltar sobre os investimentos temporários se refere a função, em que por virtude desse caráter só podem ser classificadas como temporárias, ações adquiridas em companhias de capital aberto, cuja negociação de ações acontece por intermédio da bolsa de valores e tem, de certo modo, um trânsito de compra e venda menos burocrático, logo as de companhia fechadas, não são dadas como temporárias, pois suas ações estão retidas a posse dos sócios e para obter participação nas sociedades fechadas é necessário registrar junto as autoridades competentes todo trâmite de negociação, logo, o processo é mais burocrático, com menos simplicidade do que adquirir ações junto a bolsa de valores.

São, essencialmente, as aplicações efetuadas pela empresa na aquisição de quotas ou ações de sociedades com as quais mantém relação de dependência técnica, financeira ou de controle administrativo comum. Essas participações devem ser, normalmente, de natureza estável e financeiramente expressivas (MARION, 2020, p. 64).

Referir-se as quotas adquiridas em sociedades limitadas, automaticamente, subtendem-se que as mesmas são diretamente classificadas na outra, como participações permanentes, que se referem a aquisição de ações ou quotas com o intuito de permanência, visando os resultados econômicos que podem ser gerados pela investida, e dependendo da quantidade de ações ou quotas, contribuir ativamente para as deliberações e diretrizes da sociedade empresária.

Os ativos financeiros representados por aplicações em ações do capital social de outras sociedades, que não se enquadram como controladas, coligadas ou controladas em conjunto, são classificados no balanço patrimonial no ativo circulante ou ativo não circulante, de acordo com a expectativa de realização, e estão divididos em duas categorias: aplicações financeiras mantidas para negociação ou aplicações financeiras disponíveis para vendas (ALMEIDA, 2013, p. 30).

Diante dessa concepção, nota-se o caráter temporária das ações, pois sua intenção é a venda, comercializar as mesmas visando benefícios com sua movimentação no mercado, normalmente são ativos de fácil liquidez, pois a empresa pretende obter benefícios em curto prazo, em face disso, frisa-se a sua classificação no ativo do balanço patrimonial, de acordo

com o que se espera na realização de liquidação, entre ativo circulante e não circulante. Ressalta-se o critério de tratamento contábil orientado pela Lei 6.404/76, art. 183, com redação posterior atualizada pelas Lei 11.638/07 e Lei 11.941/09, que:

No balanço, os elementos do ativo serão avaliados segundo os seguintes critérios:  
I - As aplicações em instrumentos financeiros, inclusive derivativos, e direitos e títulos de créditos, classificados no ativo circulante ou no realizável a longo prazo.  
a) pelo seu valor justo, quando se tratar de aplicações destinadas à negociação ou disponíveis para venda (BRASIL, 1976).

Logo, esses ativos, são inicialmente tratados pelo seu custo, posteriormente atualizados pelo seu valor justo, que se refere ao valor que o ativo está avaliado no mercado, assim, adequando seu valor contábil ao justo, reconhecendo sua valorização ou desvalorização em contrapartida do resultado ou do patrimônio líquido da investidora, quando se referir a ação para negociação ou disponibilidade para venda, respectivamente.

As participações societárias permanentes são aquelas ações ou quotas adquiridas junto à investida para compor o conjunto de investimentos da sociedade empresarial adquirente, nessa ocasião, não se trata de um ativo suscetível a negociação sob o mesmo viés das participações temporárias, o intuito do investimento para a adquirente, é ser partícipe da empresa, atuar junto à investida, na concepção de suas políticas de cunho operacional e financeiro, visando oportunidades de negócio futuras ou benefícios já caracterizado que possam ser extraídos posteriormente ou no presente.

Os investimentos permanentes são as aplicações de recursos em participações no capital social de outras sociedades e em direitos de qualquer natureza não classificáveis no ativo realizável (ativo circulante e não circulante) e que não se destinem à manutenção da atividade da empresa. O caráter que os distingue dos investimentos temporários ou realizáveis é exatamente a intenção de permanência que deve ser manifestada. Normalmente manifestada no momento da aquisição do investimento e materializada pelo simples registro no grupo do Ativo Não Circulante no subgrupo Investimentos (VELTER; MISSAGIA, 2015, p. 21).

Ressalta-se que os investimentos realizados em empresas controladas, coligadas e controladas em conjunto, essa também conhecida como *joint venture*, não configuram o processo de combinação de negócios, tendo em vista que a IFRS-3, que compõe o conjunto de princípios internacionais os quais introjetam o rol de legislações aplicáveis ao mercado empresarial brasileira, às normas e regulamentações contábeis em vigência, assim como as atuais orientações dos órgãos relacionados à atividade, determinam, conforme supracitado, que a combinação de negócios não se aplica a “entidades e negócios sob controle comum”.

Por conseguinte, as participações societárias são entendidas como o investimento em empresas para a composição de seu capital, seja no sentido de financiar diretamente a

mesma, seja em ações negociadas no mercado, mudança de estrutura societária, dentre outras, sempre integrando a adquirente ao quadro da investida, de modo temporal ou atemporal.

Na combinação de negócios, então, as participações societárias são as aquisições de ações ou quotas permanentes realizadas por sociedades empresariais que não estejam sob controle comum e partindo do conceito de que se referem as integrações do investimento do adquirente ao conjunto econômico da investida, ressalvados os aspectos tipológicos e relativos à sua finalidade, são o pontapé inicial para ensejar a referida transação em análise.

Deve-se entender, isto posto, que na combinação de empresas, as transferências a título de ingresso em participação de outras sociedades empresariais, podem ser feitas não exclusivamente em dinheiro, podendo ocorrer pela transmissão de ativos, passivos e de haveres do patrimônio líquido da adquirente para a investida, e que essa transferência pode culminar em três possíveis resultados a depender do modo como estão ocorrendo seus trâmites:

I. A primeira possibilidade remete a transferência parcial ou total de componentes presentes na demonstração de posição financeira da empresa para outra entidade empresarial, ensejando na obtenção do controle da adquirida.

II. A segunda possibilidade se trata das transferências realizadas por duas ou mais entidades com a intenção de constituir uma nova sociedade empresarial com a divisão das participações mediante os critérios estabelecidos nas tratativas da negociação, e claramente, verificando como será efetuado seu controle.

III. A terceira, por fim, há a aquisição de participações societárias de uma adquirindo a outra, absorvendo a adquirida e todos os fatores que pairam sobre a mesma, logo, a empresa investidora engloba por completo a adquirida assumindo seu controle, podendo culminar na extinção da absorvida.

## **2.2 Tipos de Combinação de Negócios**

A combinação de negócios consiste no processo de aquisição de participações societárias de uma ou mais empresas em outras sociedades empresárias com o objetivo de administrá-las. Essa aquisição pode ser total ou parcial, desde que se configure a transmissão do controle para a parte investidora, portanto, a adquirente deve possuir a maioria das ações ou quotas, configurando-se o sócio ou acionista majoritário.

Por outro lado, caso não possua esse quantitativo de ações e quotas que lhe confira essa classificação, deve haver um registro no estatuto ou algum documento com reconhecimento de firma de caráter comprobatório que caracterize que a adquirente mesmo não

sendo detentora da parte majoritária das participações, é aceita como parte administradora da gestão da empresa, portanto, membro controlador.

As combinações de negócios em função desse método de aquisição total ou parcial e diante das premissas pertinentes ao controle societário, são classificadas em cisão, fusão e incorporação, cada uma delas contendo suas características e requisitos, todos previstos na lei 6.404/76 e alterações posteriores, em normas internacionais, e demais instrumentos normativos e legais expedidos pelas autoridades reguladoras ou por órgãos das esferas do poder público.

### 2.2.1 Incorporação

A incorporação empresarial, como o próprio nome sugere, ocorre quando uma sociedade empresária adquire totalmente outra empresa, assumindo todo os fatores que estão relacionados a adquirida, tanto na esfera operacional, quanto financeira. Logo todos os seus ativos e passivos, seus direitos e obrigações, de todas as naturezas, passam a integrar o quadro da incorporadora, culminando na extinção da incorporada como empresa independente.

A incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações. [...] A sociedade que houver de ser incorporada, se aprovar o protocolo da operação, autorizará seus administradores a praticarem os atos necessários à incorporação, inclusive a subscrição do aumento de capital da incorporadora (BRASIL, 1976).

A incorporação, como visto, é um processo que ocorre uma reorganização societária praticado entre empresas, e administrado, somente, pelos quotistas e acionistas da sociedade empresária a ser incorporada, cabendo-lhes efetuar as deliberações como parte da estrutura social e posterior subscrição de capital junto à incorporadora.

#### 2.2.1.1 Incorporação entre partes relacionadas indiretamente

O processo de incorporação entre partes relacionadas indiretamente, ocorre quando as empresas estão sob controle comum, onde a conexão entre as empresas A e B, dá-se através de sua controladora comum, a empresa C. Assim, presume-se que ambas não detenham participação societária uma na outra, e vice-versa.

Tal processo, logo, vai ocorrer por deliberação de C, seja por fatores estratégicos como criar uma unidade produtiva mais forte em face a competição em dado nicho de mercado, por não haver a rentabilidade desejável em uma das empresas, assim ensejando no encerramento de uma e aproveitando os bens dentro das outras, em suma, decisões de competência estratégica,

em função de resultados esperados ou não efetivados ou outros fatores que pairam sobre os negócios.

A incorporação sob controle comum se distingue por sua contabilização no processo de absorção entre as empresas, por não possuírem ações ou quotas umas nas outras, a incorporação faria jus ao acréscimo de capital no patrimônio líquido da incorporadora e extinção da incorporada.

Para fins de elucidação, avalia-se o quadro com um resumo patrimonial e posteriores lançamentos e esclarecimentos sobre a contabilização.

**Tabela 1** – Resumo patrimonial antes da incorporação partes relacionadas indiretamente.

<b>PATRIMÔNIO</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
<b>Ativo</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>230.000,00</b>
Circulante	200.000,00	50.000,00
Não Circulante	800.000,00	180.000,00
<b>Passivo (P)</b>	<b>600.000,00</b>	<b>150.000,00</b>
Circulante	250.000,00	60.000,00
Não Circulante	350.000,00	90.000,00
<b>Patrimônio Líquido (PL)</b>	<b>400.000,00</b>	<b>80.000,00</b>
Capital Social	400.000,00	80.000,00
<b>P + PL</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>230.000,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2023).

No processo de incorporação por empresas sob controle comum, a transferência do patrimônio da empresa B para empresa A será contabilizada utilizando uma conta transitória denominada “conta de incorporação”, cuja finalidade é movimentar o conjunto patrimonial entre as partes, recebendo os lançamentos a título de contrapartidas dos ativos, passivos e do patrimônio líquido, conforme lançamentos contábeis expressos a seguir:

**Tabela 1.1** – Transferência patrimonial da empresa B para empresa A.

<b>TRANSFERÊNCIA DO ATIVO – EMPRESA B</b>		
<b>UNIDADE CONTÁBIL</b>	<b>DÉBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
Conta de Incorporação	230.000,00	
Ativo Circulante		50.000,00
Ativo Não Circulante		180.000,00
<b>TRANSFERÊNCIA DO PASSIVO – EMPRESA B</b>		
Conta de Incorporação		150.000,00
Passivo Circulante	60.000,00	
Passivo Não Circulante	90.000,00	
<b>TRANSFERÊNCIA DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO – EMPRESA B</b>		
Conta de Incorporação		80.000,00
Capital Social	80.000,00	

Fonte: Próprio Autor (2023).

Com base nos lançamentos contábeis registrados acima, encerra-se as atividades da empresa B e consolida-se a empresa A, como única detentora da totalidade do patrimônio.

**Tabela 1.2** – Resumo patrimonial após incorporação da B pela empresa A.

<b>RESUMO PATRIMONIAL (PÓS INCORPORAÇÃO) – EMPRESA A</b>			
<b>Ativo</b>		<b>Passivo (P)</b>	
Circulante	250.000,00	Circulante	310.000,00
Não Circulante	980.000,00	Não Circulante	440.000,00
		<b>Patrimônio Líquido (PL)</b>	
		Capital Social	480.000,00
<b>Total Ativo</b>	<b>1.230.000,00</b>	<b>Total P + PL</b>	<b>1.230.000,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2023).

Por fim, sobre a incorporação de empresas sob controle comum, encerra-se esse processo apresentando, o quadro acima, com o resumo patrimonial da empresa A após absorção da empresa B, onde essa passa a ser total detentora de todos os bens, direitos e obrigações.

Ressalta-se que, pelo fato de as empresas estarem sob controle comum e a entidade que possui controle sob ambas estar de acordo com o processo de incorporação, não há a necessidade de avaliar o patrimônio por valor justo, assim, efetivando-se a transação por valor contábil, haja vista não haver perdas por valor de mercado aos partícipes societários.

### *2.2.1.2 Incorporação entre partes relacionadas diretamente*

O processo de incorporação entre partes relacionadas diretamente, ocorre quando as empresas possuem participação societária uma na outra, Assim, presume-se que a empresa A seja detentora de participação societária na empresa B, e que tal participação societária lhe conceda controle sobre a empresa B, podendo essa ser sua subsidiária integral ou não.

No concernente ao processo de incorporação entre essas partes relacionadas diretamente, controladora e controlada, é possível que a incorporação ocorra sob duas formas. A primeira, diz respeito ao padrão mais comum, quando a controladora absorve sua controlada, processo conhecido como incorporação ascendente, a segunda forma, é o processo inverso, onde a controlada absorve a controladora, conhecida como incorporação descendente ou reversa, o que não é habitual, contudo, ambas as formas são possíveis e permitidas pela legislação brasileira.

Tal processo, logo, vai ocorrer por deliberação da controladora, podendo ser ensejado por diversas razões, tal qual o processo de incorporação entre partes indiretamente relacionadas. Assim, enseja no encerramento de uma e aproveitando os bens dentro das outras, cabendo a gestão analisar e decidir quanto as razões para a efetivação da transação.

Para fins de elucidação, tomando por base, o exemplo fictício do tópico anterior, avalia-se o quadro com um resumo patrimonial, entre as empresas A e B, admitindo-se que essa é controlada daquela, e com posteriores lançamentos e esclarecimentos sobre a contabilização do processo de incorporação.

**Tabela 2** – Resumo patrimonial antes da incorporação partes relacionadas diretamente.

<b>PATRIMÔNIO</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
<b>Ativo</b>	<b>1.230.000,00</b>	<b>200.000,00</b>
Circulante	250.000,00	50.000,00
Não Circulante	980.000,00	150.000,00
<b>Passivo (P)</b>	<b>750.000,00</b>	<b>100.000,00</b>
Circulante	310.000,00	40.000,00
Não Circulante	440.000,00	60.000,00
<b>Patrimônio Líquido (PL)</b>	<b>480.000,00</b>	<b>100.000,00</b>
Capital Social	480.000,00	100.000,00
<b>P + PL</b>	<b>1.230.000,00</b>	<b>200.000,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2023).

O trâmite do processo de incorporação entre as empresas A e B, ocorre de modo semelhante a incorporação entre partes indiretamente relacionadas, é utilizado uma conta transitória, denominada conta de incorporação, onde os efeitos da transferência do patrimônio circula pela referida, consoante a tabela descrita a seguir:

**Tabela 2.1** – Transferência patrimonial empresa B para empresa A; baixa de patrimônio líquido

<b>TRANSFERÊNCIA DO ATIVO – EMPRESA B</b>		
UNIDADE CONTÁBIL	DÉBITO	CRÉDITO
Conta de Incorporação	200.000,00	
Ativo Circulante		50.000,00
Ativo Não Circulante		150.000,00
<b>TRANSFERÊNCIA DO PASSIVO – EMPRESA B</b>		
Conta de Incorporação		100.000,00
Passivo Circulante	40.000,00	
Passivo Não Circulante	60.000,00	
<b>BAIXA DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO – EMPRESA B</b>		
Conta de Incorporação		100.000,00
Capital Social	100.000,00	

Fonte: Próprio Autor (2023).

Com base nos lançamentos contábeis registrados acima, encerra-se as atividades da empresa B e consolida-se a empresa A, como única detentora da totalidade do patrimônio.

**Tabela 2.2** – Recepção do patrimônio da empresa B na empresa A; baixa de ativo não circulante/investimentos.

<b>TRANSFERÊNCIA DO ATIVO – EMPRESA A</b>		
UNIDADE CONTÁBIL	DÉBITO	CRÉDITO
Conta de Incorporação		200.000,00
Ativo Circulante	50.000,00	
Ativo Não Circulante	150.000,00	
<b>TRANSFERÊNCIA DO PASSIVO – EMPRESA A</b>		
Conta de Incorporação	100.000,00	
Passivo Circulante		40.000,00
Passivo Não Circulante		60.000,00
<b>BAIXA ATIVO NÃO CIRCULANTE/INVESTIMENTOS – EMPRESA A</b>		
Conta de Incorporação	100.000,00	
Investimentos		100.000,00

Fonte: Próprio Autor (2023).

O processo de incorporação entre partes diretamente relacionadas requer atenção em alguns aspectos. Primeiro, refere-se a uma das diferenças importantes quanto a modalidade de incorporação em análise para a modalidade de incorporação analisada anteriormente, quanto ao patrimônio líquido da empresa B, que não irá expressar aumento na empresa no capital da empresa A.

Em que pese o patrimônio líquido ter sido baixado em contrapartida de conta de incorporação, na sociedade incorporadora, não haverá o aumento de capital. A baixa é necessária apenas a extinguir a empresa incorporada e terá na sociedade incorporadora a função de eliminar o investimento realizado na sociedade investida (VELTER; MISSAGIA, 2015. P. 310).

O segundo ponto de atenção, refere-se a baixa do investimento relativo ao valor do investimento realizado pela empresa A na empresa B para fins de incorporação. No entanto, o processo ainda requer atenção ao ágio originado na operação, em função do fundamento econômico que o suscitou.

Ressalta-se que o ágio pode ser incorporado aos bens do imobilizado pelo fato de a fundamentação econômica haver sido a diferença de valor do ativo. Se assim não fosse, o ágio deveria ser baixado como perda no exato momento da aquisição do investimento pela empresa (VELTER; MISSAGIA, 2015. p. 311).

Assim, configura-se o seguinte resumo patrimonial na empresa A, após a transação de incorporação envolvendo as empresas supracitadas.

**Tabela 2.3** – Resumo patrimonial após incorporação da B pela empresa A.

<b>RESUMO PATRIMONIAL (PÓS INCORPORAÇÃO) – EMPRESA A</b>			
<b>Ativo</b>		<b>Passivo (P)</b>	
Circulante	300.000,00	Circulante	350.000,00
Não Circulante	1.010.000,00	Não Circulante	480.000,00
		<b>Patrimônio Líquido (PL)</b>	
		Capital Social	480.000,00
<b>Total Ativo</b>	<b>1.310.000,00</b>	<b>Total P + PL</b>	<b>1.310.000,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2023).

Observa-se, portanto, que a contabilização final decorrente do processo de incorporação entre a empresa B e empresa A gera aumento no conjunto patrimonial da empresa incorporadora, com exceção do patrimônio líquido da incorporadora, onde ocorreu apenas a baixa para findar o investimento, em razão da extinção da empresa controlada.

### 2.2.1.3 Incorporação entre empresas não relacionadas

O processo de incorporação entre partes não relacionados, ou seja, entre empresas que não possuem, antes do processo, nenhum vínculo societário direto ou indireto. Sendo essa modalidade de incorporação detentora de particularidade que a difere de forma significativa das demais formas de incorporação.

Essa diferença ocorre em função dessa operação em análise ocorrer por valor justo, ou seja, valores observáveis no mercado e atualizados na contabilização, com a finalidade de atualizar os bens, direitos e obrigações, assim não ocorrendo subavaliação patrimonial nas partes que cabem ao(s) sócios da empresa a ser incorporada, tendo em vista, que os mesmos não são integrantes da empresa adquirente.

A razão principal da avaliação dos patrimônios a valores justos está na possibilidade de esta forma corroborar para uma justa relação de substituição das ações dos acionistas, principalmente ao não controladores. Ademais, com este procedimento de avaliação dos patrimônios envolvidos no processo de incorporação, se estará protegendo a todos os acionistas, independentemente de sua participação acionária (VELTER; MISSAGIA, 2015, p. 312).

Valendo-se do exemplo fictício utilizado para esclarecimento das modalidades anteriores, admita-se o seguinte resumo patrimonial das empresa A e B, onde aquela é a parte adquirente do processo, logo B a parte adquirida.

**Tabela 3** – Resumo patrimonial antes da incorporação partes não relacionadas.

<b>PATRIMÔNIO</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
<b>Ativo</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>230.000,00</b>
Circulante	200.000,00	50.000,00
Não Circulante	800.000,00	180.000,00
<b>Passivo (p)</b>	<b>600.000,00</b>	<b>150.000,00</b>
Circulante	250.000,00	60.000,00
Não Circulante	350.000,00	90.000,00
<b>Patrimônio Líquido (PL)</b>	<b>400.000,00</b>	<b>80.000,00</b>
Capital Social	400.000,00	80.000,00
<b>P + PL</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>230.000,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2023).

Mediante o destacado, admita-se que ambas as empresas entraram no consenso quanto a incorporação e procedeu-se com o processo de avaliação a valor justo, culminante em ajustes nos valores contidos no resumo patrimonial.

**Tabela 3.1** – Avaliação patrimonial a valor justo das empresas A e B.

<b>PATRIMÔNIO</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
<b>Ativo</b>	<b>1.150.000,00</b>	<b>270.000,00</b>
Circulante	200.000,00	60.000,00
Não Circulante	950.000,00	210.000,00
<b>Passivo (P)</b>	<b>530.000,00</b>	<b>170.000,00</b>
Circulante	250.000,00	60.000,00
Não Circulante	280.000,00	110.000,00
<b>Patrimônio Líquido (PL)</b>	<b>620.000,00</b>	<b>100.000,00</b>
Capital Social	470.000,00	90.000,00
Reserva de Lucros	150.000,00	10.000,00
<b>P + PL</b>	<b>1.150.000,00</b>	<b>270.000,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2023).

Ademais, a conclusão do processo de incorporação entre partes não relacionadas ocorre do mesmo modo, como ocorre na transação entre partes não relacionadas, com a ressalva importante da diferença da avaliação do valor do patrimônio, nessa operação realizado a valor justo, naquela a valor contábil, haja vista nessa última, o processo não expressa “perdas” aos acionistas ou quotistas. Logo, procede-se com o processo de incorporação.

**Tabela 3.2** – Transferência patrimonial da empresa B à empresa A.

<b>TRANSFERÊNCIA DO ATIVO – EMPRESA B</b>		
UNIDADE CONTÁBIL	DÉBITO	CRÉDITO
Conta de Incorporação	270.000,00	
Ativo Circulante		60.000,00
Ativo Não Circulante		210.000,00
<b>TRANSFERÊNCIA DO PASSIVO – EMPRESA B</b>		
UNIDADE CONTÁBIL	DÉBITO	CRÉDITO
Conta de Incorporação		170.000,00
Passivo Circulante	60.000,00	
Passivo Não Circulante	110.000,00	
<b>TRANSFERÊNCIA DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO – EMPRESA B</b>		
UNIDADE CONTÁBIL	DÉBITO	CRÉDITO
Conta de Incorporação		110.000,00
Capital Social	90.000,00	
Reserva de Lucros	20.000,00	

Fonte: Próprio Autor (2023).

**Tabela 3.3** – Recepção do patrimônio da empresa B na empresa A.

<b>TRANSFERÊNCIA DO ATIVO – EMPRESA A</b>		
UNIDADE CONTÁBIL	DÉBITO	CRÉDITO
Conta de Incorporação		270.000,00
Ativo Circulante	60.000,00	
Ativo Não Circulante	210.000,00	
<b>TRANSFERÊNCIA DO PASSIVO – EMPRESA A</b>		
UNIDADE CONTÁBIL	DÉBITO	CRÉDITO
Conta de Incorporação	170.000,00	
Passivo Circulante		60.000,00
Passivo Não Circulante		110.000,00
<b>TRANSFERÊNCIA DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO – EMPRESA A</b>		
UNIDADE CONTÁBIL	DÉBITO	CRÉDITO
Conta de Incorporação	100.000,00	
Capital Social		90.000,00
Reserva de Lucros		10.000,00

Fonte: Próprio Autor (2023).

Assim, configura-se o seguinte resumo patrimonial na empresa A, após a transação de incorporação envolvendo as empresas mencionadas.

**Tabela 3.4** – Resumo patrimonial após incorporação da B pela empresa A.

<b>RESUMO PATRIMONIAL (PÓS INCORPORAÇÃO) – EMPRESA A</b>	
Ativo	Passivo (p)

Circulante	260.000,00	Circulante	310.000,00
Não Circulante	1.160.000,00	Não Circulante	390.000,00
		<b>Patrimônio Líquido (PL)</b>	
		Capital Social	560.000,00
		Reserva de Lucros	160.000,00
<b>Total Ativo</b>	<b>1.420.000,00</b>	<b>Total P + PL</b>	<b>1.420.000,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2023).

Observa-se, portanto, que ressalvas as mesmas condições das modalidades anteriores de incorporação, o processo enseja no aumento patrimonial da empresa A, enfatizando-se que, nessa modalidade de incorporação, há o aumento do patrimônio líquido da empresa incorporadora. Ademais, considera-se as ressalvas pertinentes ao processo nessa modalidade da operação.

### 2.2.2 Fusão

A fusão empresarial, com nome de operação também indicativo, refere-se ao processo em que duas ou mais empresas se fundem para constituir uma nova empresa, sendo a constituída a detentora de todo o patrimônio das duas fundidas, lhe sucedendo em direitos e obrigações, pois há empresas que se fundiram deixam de existir, conforme ressalta o Código Civil Brasileiro, no art. 1.119. “A fusão determina a extinção das sociedades que se unem, para formar sociedade nova, que a elas sucederá nos direitos e obrigações.”.

Logo, dentro do contexto da combinação de negócios, as empresas extintas constituem uma nova, onde haverá participação societária das mesmas, que deverão organizar seus aspectos operacionais, financeiros e o controle da nova constituída.

A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações. [...] os administradores convocarão os sócios ou acionistas das sociedades para uma assembleia-geral, que deles tomará conhecimento e resolverá sobre a constituição definitiva da nova sociedade, vedado aos sócios ou acionistas votar o laudo de avaliação do patrimônio líquido da sociedade de que fazem parte[...] Constituída a nova companhia, incumbirá aos primeiros administradores promover o arquivamento e a publicação dos atos da fusão (BRASIL, 1976).

A nova empresa constituída, deverá se organizar entre os membros das extintas empresas para definir seu controle, todavia, não há uma regra para esta definição, nessa ocasião o acordo é lei entre as partes, nesse sentido, observar-se que o quantitativo da participação societária não é fator determinante a obtenção do controle societário, podendo ser feito expressamente por documento em comum acordo, ou através de negociação entre as partes,

Ressalta Almeida (2013, p.34) “Apesar de a empresa A deter a maioria das ações em relação a B, a posse não garante a capacidade de dirigir a empresa, [...] a governança da empresa é conduzida pelos membros do conselho de administração e a empresa que controla o conselho pelo acordo comercial entre as partes”

Mediante o enunciado, a fusão é o processo de junção entre empresas distintas, onde ocorrerá na extinção das empresas fundidas e culminará em uma nova entidade empresarial para os diversos fins desejáveis pela administração das mesmas. Para fins de elucidação, admita-se o resumo patrimonial expresso.

**Tabela 4** – Resumo patrimonial antes da fusão, empresas A e B.

<b>PATRIMÔNIO</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
<b>Ativo</b>	<b>450.000,00</b>	<b>180.000,00</b>
Circulante	100.000,00	70.000,00
Não Circulante	350.000,00	110.000,00
<b>Passivo (P)</b>	<b>220.000,00</b>	<b>100.000,00</b>
Circulante	130.000,00	50.000,00
Não Circulante	90.000,00	50.000,00
<b>Patrimônio Líquido (PL)</b>	<b>230.000,00</b>	<b>80.000,00</b>
Capital Social	200.000,00	75.000,00
Reserva de Lucros	30.000,00	5.000,00
<b>P + PL</b>	<b>450.000,00</b>	<b>180.000,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2023).

**Tabela 4.1** – Resumo patrimonial pós fusão, empresas A e B, resultando na empresa C.

<b>RESUMO PATRIMONIAL (PÓS FUSÃO) – EMPRESA C</b>			
<b>Ativo</b>		<b>Passivo (P)</b>	
Circulante	170.000,00	Circulante	180.000,00
Não Circulante	460.000,00	Não Circulante	140.000,00
		<b>Patrimônio Líquido (PL)</b>	
		Capital Social	275.000,00
		Reserva de Lucros	35.000,00
<b>Total Ativo</b>	<b>630.000,00</b>	<b>Total P + PL</b>	<b>630.000,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2023).

Observa-se, portanto, que o evento de Fusão ocorre a constituição de uma nova sociedade empresária, que sucederá as empresas fundidas em todos os aspectos, conforme norma prevista no art. 228, Lei 6.404/76 que expressa “a fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”.

Conforme destaca Velter e Missagia (2015, p. 329) “Para que seja observada uma justa distribuição na participação aos futuros sócios ou acionistas é necessário que os patrimônios sejam avaliados a valores justos”. Portanto, o processo de fusão, no que diz respeito as partes envolvidas, possui semelhança com o processo de incorporação, onde o processo entre partes relacionadas ocorre a valor contábil e entre partes não relacionadas, por valor justo.

### 2.2.3 Cisão

A cisão ocorre quando uma sociedade empresarial transfere, parcialmente ou totalmente, seu patrimônio para uma ou mais empresas a título de obtenção de participação societária, desde que com essa transmissão ocorra a transferência do controle para a empresa cindida, esse processo, a cisão, pode ocorrer de duas formas, a transmissão do patrimônio para uma entidade já ativa, adquirindo seu controle, ou na constituição de novas empresas.

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. [...] Na cisão com extinção da companhia cindida, as sociedades que absorverem parcelas do seu patrimônio responderão solidariamente pelas obrigações da companhia extinta. A companhia cindida que subsistir e as que absorverem parcelas do seu patrimônio responderão solidariamente pelas obrigações da primeira anteriores à cisão (BRASIL, 1976, art. 229).

A cisão pode ser parcial ou total, nesse último caso, a empresa cindida deixa de existir e os detentores dos direitos patrimoniais da empresa cindida, passam a ter direitos nas participações societárias das empresas que recebem o patrimônio da entidade cindida.

Consoante Velter e Missagia (2015, p. 333) “[...] a sociedade receptora de parcela do patrimônio pode ser nova, quando será constituída com essa finalidade, ou ser uma sociedade ou empresa preexistente”. Logo, o processo de cisão, diferente da incorporação e da fusão, não culmina, necessariamente, na extinção de empresas, nem na criação de novas.

#### 2.2.3.1 Cisão Parcial

O processo de cisão com versão de parcela pode resultar, conforme supracitado, em duas situações. A primeira, diz respeito a criação de uma nova empresa com a recepção da parcela patrimonial da empresa cindida. Logo, a empresa cindida é controladora da empresa resultante, onde essa nasce como subsidiária integral ou parcial da empresa cindida, nesse último caso, faz-se necessário que a empresa cindida seja a detentora do poder de controle.

Na segunda forma, a versão da parcela do patrimônio se destina a uma empresa preexistente, onde com a culminação do processo de cisão, a empresa cindida passa a ter participação societária na empresa receptora, onde, novamente, frisa-se o aspecto referente a obtenção do controle da entidade que recebe a transferência patrimonial.

Para fins de elucidação, admita-se o resumo patrimonial e os lançamentos descritivos para culminar no processo de Cisão Parcial, processo esse, entre empresas já existentes.

**Tabela 5** – Resumo patrimonial antes da cisão parcial, empresas A e B.

<b>PATRIMÔNIO</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
<b>Ativo</b>	<b>500.000,00</b>	<b>270.000,00</b>
Circulante	200.000,00	60.000,00
Não Circulante	300.000,00	210.000,00
<b>Passivo (P)</b>	<b>220.000,00</b>	<b>170.000,00</b>
Circulante	100.000,00	60.000,00
Não Circulante	120.000,00	110.000,00
<b>Patrimônio Líquido (PL)</b>	<b>280.000,00</b>	<b>100.000,00</b>
Capital Social	250.000,00	90.000,00
Reserva de Lucros	30.000,00	10.000,00
<b>P + PL</b>	<b>500.000,00</b>	<b>270.000,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2023).

Conforme art. 229, § 3º, Lei 6.404/76 “A cisão com versão de parcela de patrimônio em sociedade já existente obedecerá às disposições sobre incorporação”. Assim, o processo de transferência patrimonial, ocorrerá nos mesmos moldes do processo de incorporação realizado por conta transitória, onde nesse caso, denominar-se-á conta de cisão.

**Tabela 5.1** – Resumo patrimonial após cisão parcial, empresas A e B.

<b>PATRIMÔNIO</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
<b>ATIVO</b>	<b>300.000,00</b>	<b>470.000,00</b>
Circulante	100.000,00	160.000,00
Não Circulante	200.000,00	310.000,00
<b>PASSIVO (P)</b>	<b>120.000,00</b>	<b>170.000,00</b>
Circulante	50.000,00	100.000,00
Não Circulante	70.000,00	160.000,00
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO (PL)</b>	<b>180.000,00</b>	<b>200.000,00</b>
Capital Social	150.000,00	190.000,00
Reserva de Lucros	30.000,00	10.000,00
<b>P + PL</b>	<b>300.000,00</b>	<b>470.000,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2023).

Portanto, após a transferência patrimonial, a empresa A passará a ter no seu ativo não circulante, na conta Investimentos, a contrapartida do efeito de transferência ocorrido a favor da empresa B para conclusão do processo de Cisão, passando aquela a ser controladora dessa. No que diz respeito a outra forma de cisão, não haveria soma de patrimônio, a nova empresa, teria seu patrimônio, totalmente composto pela transferência da empresa cindida.

### 2.2.3.2 Cisão Total

O processo de cisão com versão total resulta em uma composição de empresas diferente do que ocorre na cisão parcial. Nesse processo, de cisão total, a empresa cindida transfere todo seu arcabouço de bens, direitos e obrigações as empresas sucessoras, deixando a empresa cindida de existir, culminando em sua extinção e no fim de suas atividades empresariais.

Para fins de elucidação, admita-se o resumo patrimonial e os lançamentos descritivos para culminar no processo de Cisão Total, processo entre empresas já existentes.

**Tabela 6** – Resumo patrimonial antes da cisão total, empresa A.

<b>RESUMO PATRIMONIAL – EMPRESA A</b>			
<b>Ativo</b>		<b>Passivo (P)</b>	
Circulante	180.000,00	Circulante	100.000,00
Não Circulante	400.000,00	Não Circulante	120.000,00
		<b>Patrimônio Líquido (PL)</b>	
		Capital Social	280.000,00
		Reserva de Lucros	80.000,00
<b>Total Ativo</b>	<b>580.000,00</b>	<b>Total P + PL</b>	<b>580.000,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2023).

Conforme art. 229, § 4º, Lei 6.404/76 “Efetivada a cisão com extinção da companhia cindida, caberá aos administradores das sociedades que tiverem absorvido parcelas do seu patrimônio promover o arquivamento e publicação dos atos da operação”. Assim, encerra-se as atividades da empresa cindida, sucedendo-se por novas empresas resultantes da captação conforme for acordado a distribuição das parcelas das versões patrimoniais.

**Tabela 6.1** – Resumo patrimonial após cisão total, empresa A, resultando nas empresas B e C.

<b>PATRIMÔNIO</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>
<b>Ativo</b>	<b>290.000,00</b>	<b>290.000,00</b>
Circulante	90.000,00	90.000,00
Não Circulante	200.000,00	200.000,00
<b>Passivo (P)</b>	<b>110.000,00</b>	<b>110.000,00</b>
Circulante	50.000,00	50.000,00
Não Circulante	60.000,00	60.000,00
<b>Patrimônio Líquido (PL)</b>	<b>180.000,00</b>	<b>180.000,00</b>
Capital Social	140.000,00	140.000,00
Reserva de Lucros	40.000,00	40.000,00
<b>P + PL</b>	<b>290.000,00</b>	<b>290.000,00</b>

Fonte: Próprio Autor (2023).

Admitindo-se que a repartição expressa do patrimônio da empresa A, na cisão total, para as empresas B e C, verifica-se que as empresas sucessoras passam a serem novas empresas nesse exemplo, contudo, ressalta-se que o processo de cisão com versão total de patrimônio pode ser realizado para distribuição patrimonial de empresas com participação societária em uma terceira empresa.

### 2.3 Aspectos Contábeis, Tributários e Legais da Combinação de Negócios

No que tange aos aspectos contábeis inerentes a combinação de negócios, tem-se as diretrizes e princípios estabelecidos pelo CPC 15 e pela IFRS 3, haja vista, que o Brasil, desde 2010, adota, obrigatoriamente, o padrão internacional, para fins de padronização da contabilidade ao padrão mais utilizado no mundo.

O CPC 15, sendo esse correlacionado ao IFRS 3, reúne as diretrizes essenciais para fazer com que as informações presentes nos relatórios e demonstrações contábeis sobre a combinação de negócios e seus reflexos atendam aos aspectos fundamentais e de melhoria da estrutura conceitual contábil, mediante as implicações do CPC 00.

O objetivo desse pronunciamento é aprimorar a relevância, a confiabilidade e a comparabilidade das informações que a entidade fornece em suas demonstrações contábeis acerca da combinação de negócios e sobre seus efeitos. Para esse fim, este pronunciamento estabelece princípios e exigências [...] (CPC, 2011).

O CPC 15 se incumbe de demonstrar como a adquirente deve proceder no tocante ao reconhecimento e a mensuração dos ativos identificáveis, dos passivos assumidos, e das participações societárias pertencentes a sócios ou acionistas que, em função de sua participação,

não sejam controladores, nesse caso, figuram-se os investidores. Assim, todo o escopo patrimonial e seus derivativos da parte adquirida, ressaltando-se as diretrizes estabelecidas pela NBC, quanto a identificação e mensuração de ativos e passivos.

Além disso, é importante salientar que é devido reconhecer e mensurar o ágio ou deságio decorrente da aquisição da participação societária no processo de combinação de negócios, sendo esse ágio ou deságio, segundo a IN CVM 247/96 em seu art. 13, II, podem ser definidos como “[...] diferença para mais ou para menos, respectivamente, entre o custo de aquisição do investimento e a equivalência patrimonial”.

Ademais, deve-se observar o conteúdo dos documentos relativos à empresa adquirida para atendimento dos aspectos legais previstos nos documentos e para fim de cumprimento do processo legal.

Na análise da documentação que instrui o processo, devemos dar especial atenção às alterações estatutárias ou contratuais, bem como ao protocolo e justificativa. Deve-se dar atenção, ainda, ao laudo dos peritos ou da empresa especializada que procedeu a avaliação do patrimônio, pois nele constarão valores e vida útil remanescente a serem utilizados pelas empresas sucessoras (VELTER; MISSAGIA, 2015, p. 338).

Todo esse processo se deve para identificar quais as informações resultante do processo de combinação de negócios são necessárias para fins de divulgação e tratamento nas demonstrações contábeis e quais cautelas devem ser adotadas para cumprir as exigências legais aos sócios, quanto do cumprimento normativo pertinente a contabilização dos bens, direitos e obrigações.

No tocante aos aspectos tributários decorrentes do processo de combinação de negócios, haja vista, que ocorreu a transferência de controle e, em algumas circunstância, a extinção de empresas.

Tendo em vista a responsabilidade e o devido cumprimento dos tributos devidos pelas empresas que passaram pelo processo de combinação de negócios, frisa-se o disposto no art. 132, CTN (1966) “A pessoa jurídica de direito privado que resultar de fusão, transformação ou incorporação de outra ou outra forma é responsável pelos tributos devidos até a data do ato pelas pessoas jurídicas de direito privado fusionadas, transformadas ou incorporadas”

No concernente a esfera dos aspectos legais que perpassam a combinação de negócios, esse processo é regido pela Lei 6.404/76, onde a mesma lei traz as definições dos processos de incorporação, fusão e cisão em seus artigos 227, 228 e 229, respectivamente. Sendo papel dessa lei definir as formalidades legais pertinentes a transação, cabendo ao CPC 15 correlacionado a IFRS 3 ofertar princípios e diretrizes contábeis tocantes ao processo.

Enfatiza-se, também, que outras leis e instrumentos normativos podem disciplinar o processo de combinação de negócios, o que vai depender das características que as empresas que realizarem a transação, como exemplo, cita-se as companhias de capital aberto, onde a CVM tem autonomia para determinar procedimentos obrigatórios para fim de isonomia de mercado, dentre outros fatores os quais o órgão regulador daquele nicho de mercado julgue necessário ao enquadramento e cumprimento dos dispositivos legais.

### 3 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

A controladoria se refere a parte responsável por gerir as informações cruciais ao negócio, cabendo a ela nortear as decisões tomadas pela gestão, baseando essas informações em alicerces seguros, que permitam que a direção tomada seja capaz de atingir resultados.

Mediante essa informação, todos os aspectos operacionais e financeiros do negócio passam por suas mãos, sendo de sua responsabilidade mitigar os riscos, esclarecer as veredas escuras, ser a bússola direcionadora do negócio para que esse possa ter eficiência produtiva e eficácia com seus recursos, ampliando significativamente as chances de êxito do projeto empresarial, portanto, seu papel é ser a força motriz de um negócio.

[...] à controladoria não compete o comando do navio, pois esta tarefa é do primeiro executivo. A controladoria representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É sua finalidade manter informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra, e à velocidade de embarcação, à resistência encontrada, aos desvios, da rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino (HECKERTT; WILSON, 1963 apud PADOVEZE, 2016, p. 23).

A controladoria é uma atividade que se municia dos conceitos e fundamentos compreendidos na contabilidade e na administração, cuja finalidade está em filtrar todo conjunto de dados da empresa, transformar esses em informações pertinentes a todos os vértices e ângulos do negócio, entregando à gestão da empresa, um produto informativo e consultivo de impacto em todo o globo da empresa.

A controladoria é uma atividade e um campo do conhecimento híbrido, que recebe conceitos e conhecimento da contabilidade e da administração, sendo responsável pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão. Apoia-se num sistema de informações e numa visão multidisciplinar, sendo responsável por modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão de organizações, a fim de suprir de forma adequada as necessidades de informação dos gestores, conduzindo-os durante o processo de gestão a tomarem as melhores decisões (CREPALDI; CREPALDI, 2017, p. 38).

A controladoria compreende diversas esferas do universo empresarial, como o controle, tanto operacional quanto financeiro, análise das informações contábeis, o mercado interno e externo, avalia as condições em múltiplos ângulos que podem impactar nos negócios, determinando as vantagens e desvantagens, como suplantar estas e quais outros problemas capazes de interferir nos negócios, como fatores geográficos, de transporte, mercado local e expansão, custos e despesas, investimentos aplicados, dentre outros.

No desempenho de suas funções como umas das responsáveis pela administração da informação no contexto das corporações empresariais de todos os setores, atividades e finalidades, a controladoria, em nível internacional, procura se caracterizar como

um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades, O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa, para a pessoa certa no momento certo (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2010, p. 46).

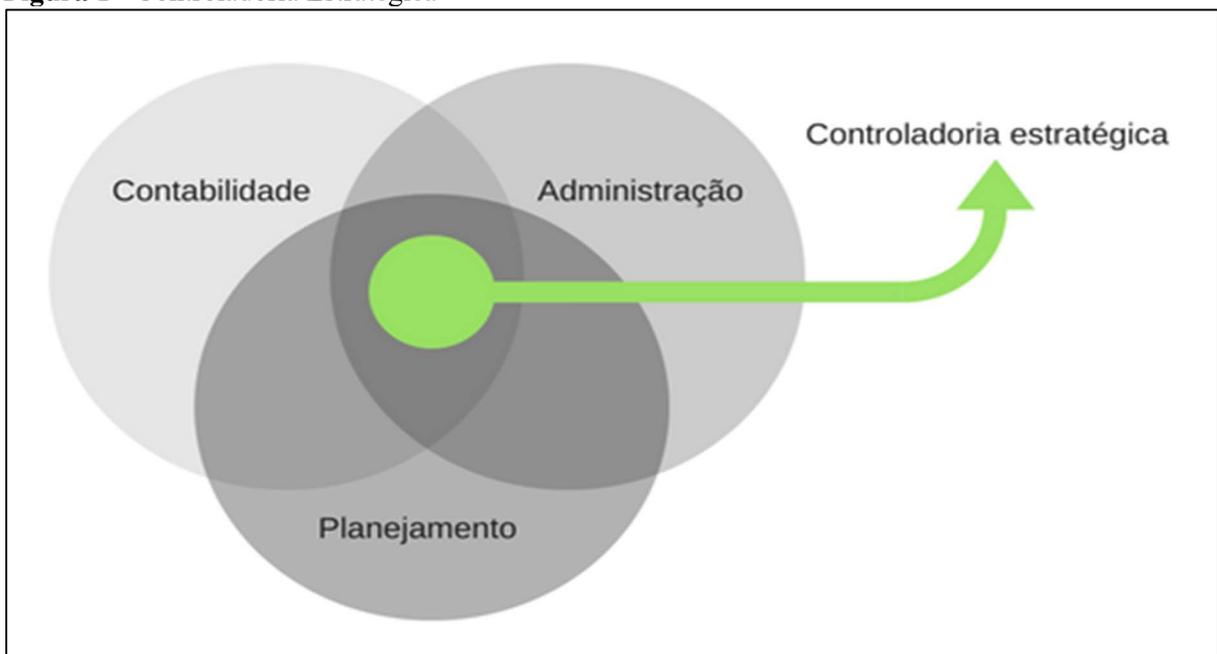
Diante disso, compreende-se o papel da controladoria no que diz respeito a gestão das informações obtidas em todos os meandros da estrutura organizacional das empresas, assim como seu papel perante o controle e gerenciamento das atividades desenvolvidas, tal controle permite que os dados sejam observáveis, culminando transmissão de informações fidedignas e tempestivas à realidade das empresas e a sua gestão, para fins de tomada de decisões oportunas e compatíveis com os fatos, embasando-se em fonte profícua e íntegra.

### 3.1 Controladoria Estratégica

A controladoria tem por objetivo o fornecimento de informações que sirvam ao processo decisório, assim, embasando-se no produto de cunho informativo produzido pela controladoria, a gestão das empresas, valendo-se dessas informações estabelece diretrizes aos negócios com o intuito de ser mais eficiência operacional e mais eficaz com seus recursos, com o objetivo de otimizar seus lucros, seus resultados.

A controladoria estratégica, por seu turno, ganha mais um componente curricular além dos existentes na controladoria tradicional, o planejamento. Formando-se, então, a tríplice esfera da controladoria estratégica: planejamento, administração e contabilidade.

**Figura 1** - Controladoria Estratégica



Fonte: Treasy (2018)

A controladoria estratégica, assim, é compreendida como a interseção da tríplice formada por contabilidade, administração e planejamento. Sob o viés estratégico, a controladoria desempenha um novo papel, além do já determinado na controladoria tradicional, desempenha a função de análise e controle das estratégias empresariais, além de configurar a implementação das estratégias traçadas pela gestão dos negócios, além de ser partícipe direto da referida gestão.

Podemos definir então a controladoria estratégica como a atividade de controladoria que, por meio sistema de informação contábil, abastece os responsáveis pelo planejamento estratégico da companhia com informações tanto financeiras quanto não financeiras para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional. [...] é imperioso que o controller faça parte da estratégia administrativa, uma vez que seu sistema de informações deverá estar alinhado com as estratégias organizacionais e de negócios (PADOVEZE, 2016, p. 92).

Dessa forma, infere-se que a controladoria estratégica é o somatório da controladoria tradicional com o planejamento estratégico, cabendo-lhe o constante papel de supervisor o andamento das estratégias da empresa e a análise do desenvolvimento das mesmas.

### **3.2 Planejamento Estratégico**

Planejamento estratégico se refere a mensuração de objetivos e metas a serem atingidos pela empresa, e os caminhos a serem percorridos para seu alcance, quais recursos aplicados e como utilizá-los com a melhor economicidade possível, além da análise sobre a viabilidade a sua aplicação. Sendo assim, é fundamental para entender a empresa no presente e traçar previsões para o futuro, delimitando sua visão, onde a empresa quer chegar.

O planejamento é a etapa que, em tese, sucede as demais, pois está relacionada em como as atividades serão feitas, como serão iniciadas e finalizadas, o que deve ocorrer no decorrer do processo e quais problemas e empecilhos podem vir a surgir no trâmite dos processos, como suplantá-los e mitigar seus impactos ao processo produtivo, como os recursos existentes financeiros devem ser segregados e empregados, como alcançar o público alvo, todas essas definições e outras mais devem estar no radar do planejamento estratégico.

Segundo Oliveira, Perez e Silva al. (2010, p. 30) “pode-se conceituar, então o planejamento estratégico como aquele centrado na interação com seu ambiente externo, focalizando nas ameaças e oportunidades e seus reflexos na própria empresa”. Logo, verifica-se a relevância do planejamento estratégico nas sociedades empresárias.

A controladoria tem nesse planejamento uma de suas maiores ferramentas, a gestão estratégica das informações, através da gestão dessa informações a empresa é capaz de lapidar seu ambiente operacional, financeiro e administrativo em momento oportuno e que proporcione os melhores frutos, desenvolva as melhores estratégias para geração de valor perante os clientes e o mercado, diante disso, a controladoria atua como mantenedora e edificadora dessas informações em contexto estratégico oportuno as empresas.

### **3.3 Controle Gerencial**

A controladoria estratégica, em seu arcabouço, possui a função de participar do planejamento estratégico das empresas e de implementar as estratégias estabelecidas. Para este fim, a controladoria utiliza do controle gerencial, sendo esse, um mecanismo contido em sua caixa de ferramentas para a execução do planejamento.

O controle é a função pela qual se averigua as atividades desenvolvidas pela empresa, analisando seu desenvolvimento, seus custos e despesas, se estão de acordo com o planejado, é um meio de gerenciamento que toda o processo administrativo, de gestão possível. Oriundo das quatro funções essenciais da administração, direção, organização, planejamento e controle.

A palavra controle pode assumir vários significados. Quando se fala em controle, pensa-se em significados como frear, cercear, regular, conferir ou verificar, exercer autoridade sobre alguém, comparar com um padrão ou critério. Contudo, sob um ponto de vista mais amplo, os três significados mais comuns são controle como função restritiva e coercitiva, utilizado para coibir ou restringir certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos não acertos pela comunidade. [...] controle como um sistema automático de regulação, utilizado para manter automaticamente um grau constante de fluxo ou funcionamento de um sistema [...] Controle como função administrativa, o controle como parte do processo administrativo, como o planejamento, a organização e a direção (CHIAVENATO, 2012, p. 375).

O controle está vinculado com os objetivos, é através dele que se direciona as atividades, mantendo-as na linha projetada para atingir os fins que se espera com dadas atividades, desde sua atividade principal, quanto as atividades-meio, verificando a execução, tratando do como a organização deve executar, do como deve ser feito, estabelecendo a comunicação e a coordenação das atividades relacionadas sob uma única linha.

Consoante Crepaldi e Crepaldi (2016, p. 81) o controle gerencial é definido como “[...] todos os instrumentos da organização destinados a vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir e governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio”.

Diante disso, o controle gerencial proporciona ao controller o desenvolvimento de um sistema que proporcione informações gerenciais que permitam uma visão panorâmica, levando em consideração todos os dados auferidos da contabilidade, facilitando as tomadas de decisão pela gestão desde o nível operacional ao estratégico.

### **3.4 Contabilidade Gerencial x Contabilidade Financeira**

A contabilidade gerencial é uma área da contabilidade que visa confrontar as informações contábeis e financeiras de uma empresa para gerar informações relevantes e mais completas sobre a posição financeira da entidade empresarial, mensurando o que pode ser positivo e negativo, e como essas informações podem ser tratadas para transformação obstáculos e percalços em oportunidades.

A contabilidade é uma atividade fundamental na vida econômica. Mesmo nas economias mais simples, é necessário manter a documentação dos ativos, das dívidas e das negociações com terceiros. O papel da contabilidade torna-se ainda mais importante nas complexas economias modernas. Uma vez que os recursos são escassos, temos de escolher entre as melhores alternativas, e para identificá-las são necessários os dados contábeis. Em sentido amplo, a contabilidade trata da coleta, apresentação e interpretação dos fatos econômicos. Usa-se o termo contabilidade gerencial para descrever essa atividade dentro da organização (CREPALDI; CREPALDI, 2017, p. 07).

A contabilidade gerencial possui um perfil diferente das demais áreas dessa ciência, pois não visa gerar demonstrações específicas e atender a um fim determinado, como a contabilidade tributária, seu papel não tem versão operacional, como na ala comercial, seu papel é totalmente consultivo, objetivando em como as informações geradas pelos demonstrativos e pela posição financeira irão auxiliar no planejamento estratégico e na tomada de decisão.

Assemelha-se com a função do controle gerencial, contudo, o termo que dá nome a esta, traz à tona a diferença entre essas duas áreas, pois a contabilidade não se vincula ao controle, relaciona-se com o planejamento, gerando informações para decisões com base nas informações geradas por seus ramos pares, o controle, por seu turno, leva em consideração os aspectos controle e direção, dando-lhe uma perspectiva mais fiscalizatória, não presente na contabilidade gerencial.

A contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos (IMA/NAA, 1981 apud PADOVEZE, 2017, p. 17).

A contabilidade gerencial tem por objetivo fornecer mecanismos aos gestores das empresas que o auxiliem nas decisões a serem tomadas, baseando suas decisões nos nuances incorridos na entidade empresarial, sendo que a informação leva o gestor a melhor opção viável dentro do que é possível realizar, voltando-se para uma melhor aplicação dos recursos da empresas, melhor emprego e aproveitamento dos insumos no processo produtivo.

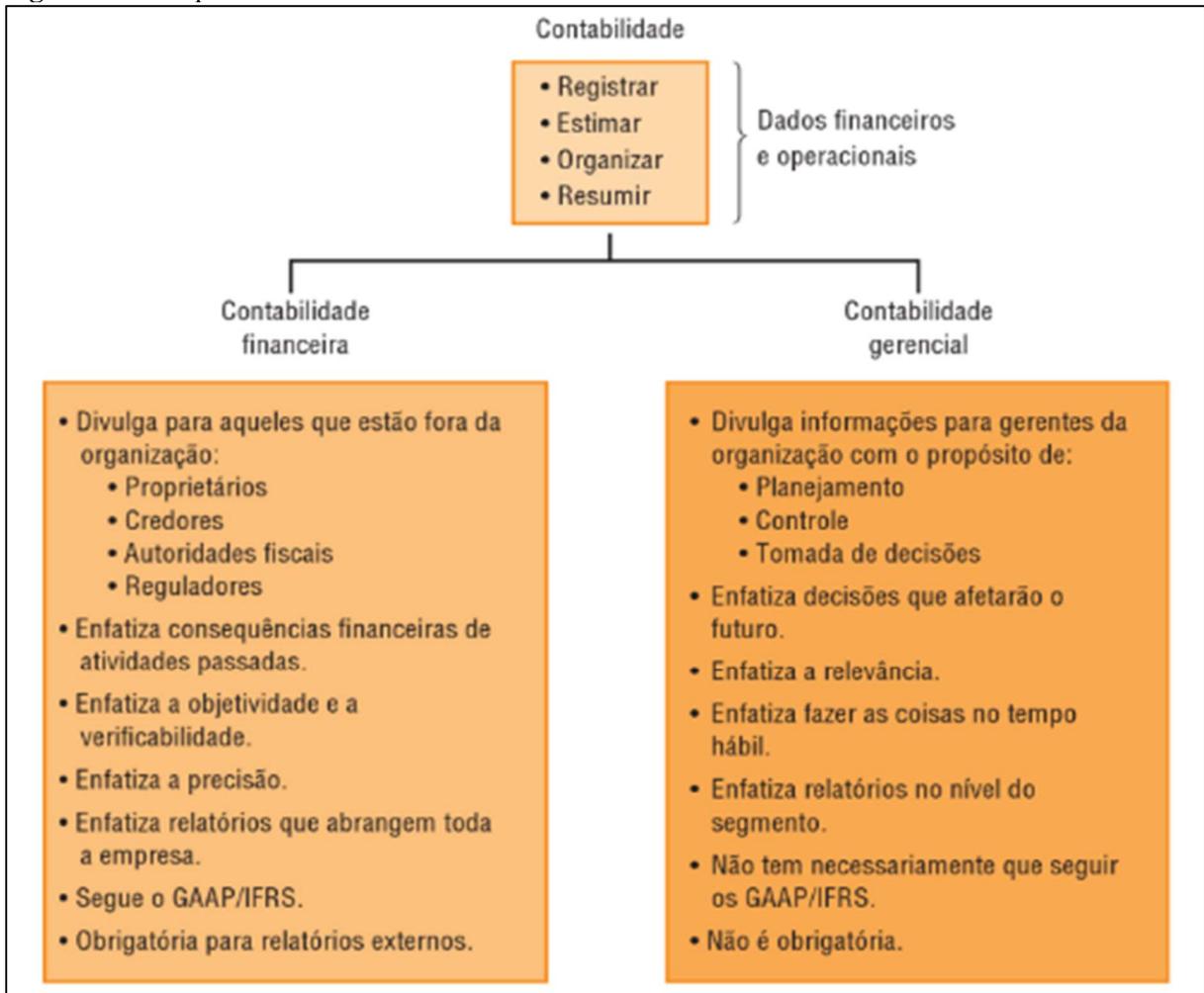
Para Padoveze (2017, p. 17) “A contabilidade gerencial conecta o ambiente externo ao ambiente interno da organização. Nessa junção, unirá a estratégia ao modelo de negócios”. Diante disso, constrói-se um sistema de informações que permita uma análise comparativa com o mercado visando as melhores adequações da cadeia sistemática da sociedade empresária, subsidiando toda decisão levando em consideração todas as normas e regulamentações contábeis e legais aplicáveis a entidade, assim adequando-a aos padrões de conformidade, efetivando seu *compliance*.

Por seu turno, a contabilidade financeira trata da elaboração das demonstrações financeiras para fins externos, dando transparência aos investidores, fornecedores, parceiros de negócios, bancos e outros terceiros que se relacionam com o negócio.

A característica de controle da função financeira é conhecida como contabilidade financeira. [...] É o preparo de relatórios usados pela administração para a tomada de decisões internas, inclusive custos, preços, orçamentos de capital, avaliação de desempenho, ponto de equilíbrio (vendas necessárias para cobrir os custos) formação de preço de transferência (formação de preços de bens e serviços que são transferidos entre departamentos) e análise da taxa de retorno [...] (CREPALDI; CREPALDI, 2017, p. 08).

Ressalta-se, novamente, o aspecto do controle, agora, sob a ótica da contabilidade financeira, que conforme Padoveze (2017, p. 19) “[...] é um subsistema do sistema de informação contábil que, precipuamente, nasce da necessidade de controle, no sentido mais amplo possível, das operações empresariais ou de qualquer entidade”. Logo, a contabilidade financeira visa, primordialmente, cumprir os princípios e normas contábeis, e os fins contidos nessas.

**Figura 2** – Comparativo Contabilidade Gerencial e Financeira



Fonte: GARRISON; NOREEN; BREWER (2013).

Apesar do relevantes comparativo para elucidação das principais diferenças de função entre contabilidade gerencial e financeira. Destaca-se o entendimento no que compete ao comparativo entre as referidas contabilidade, em que:

A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada ao fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização (PADOVEZE, 2017, p. 19).

Portanto, entende-se que a contabilidade gerencial e financeira, apesar de suas diferenças quanto a finalidade geral, alinham-se e são complementares à gestão das empresas. No que tange a controladoria, ambas as modalidades de contabilidade descritivas são essenciais ao seu processo, em função da produção de dados e informações, no aspecto controle, além de partir dessas informações a elaboração do planejamento estratégico das organizações.

### 3.5 Análise de Indicadores Econômico-Financeiros

Os indicadores contábeis e financeiros de uma empresa são um padrão quantitativo dos retrospectos financeiro e patrimonial das organizações, sendo esses, uma métrica capaz de refletir a real situação e a capacidade econômico-financeira das empresas.

Os indicadores são dados extraídos das demonstrações geradas pela contabilidade financeira com a finalidade de dar suporte a contabilidade gerencial para que as informações apresentadas sobre o desempenho e andamento da empresa sejam as mais embasadas possíveis dentro da realidade.

A apuração de indicadores ou quocientes fornece uma ampla visão da situação econômica, financeira e patrimonial da empresa, e sua análise deve ser realizada através da construção de série histórica com os números encontrados, os quais são apurados através da relação entre contas ou grupo de contas que integram as demonstrações contábeis (SILVA, 2017, p. 135).

Assim, os dados extraídos das demonstrações contábeis tem a intenção de apresentar a situação em que a empresa se encontra para fins decisórios, gerando informações para embasar quais estratégias devem ser implementadas. Desse modo, a análise de indicadores se conecta a contabilidade, tanto em sua perspectiva financeira, quanto na gerencial, cabendo a controladoria, usufruir dessa informação para ensejar as melhores decisões a serem tomadas.

Existem vários indicadores capazes de apresentar informações sobre diversos pontos tocantes à organização, contudo, dentre esses, os mais usuáris e mais aplicados pela controladoria são os índices de liquidez, rentabilidade e endividamento, pois estes refletem diretamente na capacidade econômica e na saúde financeira das empresas.

**Quadro 1 – Principais Índices Econômico-Financeiros.**

<b>PRINCIPAIS ÍNDICES ECONÔMICO-FINANCEIROS</b>		
<b>Liquidez (%)</b>	Liquidez Corrente	$\frac{AC}{PC}$
	Liquidez Seca	$\frac{AC - \text{Estoque}}{PC}$
	Liquidez Geral	$\frac{AC+RLP}{PC+PNC}$
	Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponibilidade}}{PC}$
<b>Endividamento (%)</b>	Participação de Capital de Terceiros	$\frac{PC+PNC}{PC+PNC+PL}$
	Composição de Endividamento	$\frac{PC}{PC+ELP}$
<b>Lucratividade (%)</b>	Índice de Lucratividade Anual	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Bruta}}$

<b>Rentabilidade (%)</b>	Retorno sobre os Ativos	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{AC+ANC}}$
	Retorno sobre o Capital Próprio	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{PL}}$
	Retorno sobre o Investimento	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{AC+ANC}}$

Fonte: Próprio Autor, baseado em Marion (2020).

Segundo Matarazzo (2017, p. 145) “o objetivo do estudo da liquidez é avaliar o grau de solvência da empresa, ou seja, capacidade financeira de para saldar seus compromissos”. Logo, os índices de liquidez são aqueles que demonstram a capacidade financeira da empresa, sua capacidade de caixa de honrar seus obrigações que contraiu a título de pagamento com todos os que a empresa envolveu em seus diversos processos.

Ordinariamente, há quatro indicadores de liquidez, sendo cada um desses, expressando um ponto diferente quanto a capacidade de pagamento, sendo esses os índices de liquidez imediata, geral, corrente e seca. Sendo cada um desses responsável por expressar a capacidade de pagamento da empresa, sob uma circunstância, sob dado momento vivenciado pela empresa, seja no passado, no presente e as projeções para futuro, que são essenciais ao trabalho da controladoria.

Outro índice de grande importância sob a ótica da controladoria, é o índice de rentabilidade das empresas, que, de modo geral, trata de avaliar, quantitativamente, o que se pode esperar com os investimentos realizados, seja por terceiros ou pelos sócios, afinal, todos desejam obter retornos sobre o que estão empregando recursos.

[...] Essa análise busca a identificação do retorno sobre o investimento total, o retorno sobre as vendas e o retorno sobre o capital próprio, portanto, uma avaliação não apenas da produtividade, mas sobretudo, da lucratividade do negócio, e eficiência da gestão dos seus investimentos totais [...] (SILVA, 2017, p. 153).

Observa-se, então, que a finalidade de analisar a rentabilidade é uma percepção do que está aplicado na empresa, o que detém grande atenção da controladoria, sobretudo a estratégica, que está diretamente ligada ao planejamento, vinculada ao andamento dos processos da empresa, da eficiência operacional, da eficácia dos recursos e, sobretudo, com o alcance dos resultados.

Consoante Silva (2017, p. 149) “a administração financeira deve estar atenta aos níveis de endividamento, considerando que os bancos, fornecedores, cliente e concorrentes também avaliam a solidez financeira da empresa com base nesses indicadores”. Logo, evidencia-se a importância desse índices a controladoria, o controle do endividamento da empresa é fundamental a manutenção de sua operação e aos riscos que a empresa está sujeita.

Existem muitos outros indicadores contábeis e financeiros, sendo cada um deles importante dentro do contexto em que avaliar e seu objetivo, todos estão sob a ampla visão da controladoria, contudo, destacam-se como mais enfáticos os indicadores expressos no tópico discorrido para fins de análise do contexto da combinação de negócios.

## 4 ESTADO DA ARTE

O estado da arte é um mapeamento em busca de conteúdo acadêmico/científico sobre a temática em estudo e/ou correlacionados, reunindo os resultados e conclusões de outras pesquisas, de autores diversos, com a finalidade de observar e analisar as convergências e/ou divergências quanto a linha de pesquisa desenvolvida nesse trabalho, constatando onde as mesmas corroboram com o estudo da temática apresentada nessa produção acadêmica.

A pesquisa por trabalhos de temática afim, foi relevante no que diz respeito a organização dessa pesquisa, para compreensão e melhorar delimitação do conteúdo a ser estudado e desenvolvido, na estruturação, em sentido complementar, dessa pesquisa, e por fim, no que diz respeito a imersão no estudo em desenvolvimento, na melhor familiarização e agregação de conhecimento para o pesquisador desse trabalho.

No tocante a busca por trabalhos acadêmicos/científicos correlacionados a temática em estudo, foram encontradas algumas pesquisas com elementos convergentes e aspectos corroboram com a pesquisa. Esses, encontrados na base do Google Acadêmico e Scielo, os quais serão apresentados de forma sintetizada no concernente aos seus resultados e conclusões.

### 4.1 Reorganização societária como forma de planejamento tributário: Um estudo de caso.

A pesquisa Reorganização societária como forma de planejamento tributário: um estudo de caso tem por finalidade entender e analisar como a reorganização societária, através do processo de combinação de negócios pode ser uma estratégia de planejamento tributário e apresenta quais as vantagens podem ser extraídas, para fins fiscais/tributários, das operações de cisão, fusão, incorporação e transformação societária.

[...] o trabalho faz uma revisão a respeito do planejamento tributário de forma a apresentar seus principais conceitos. Em seu conteúdo, apresenta as diferenças entre evasão e elisão fiscal. São apresentados também os modelos e conceitos de reorganização societária e sua utilização como forma de planejamento tributário. Assim, utilizando um estudo de caso e com dados reais, o estudo procura demonstrar, baseando-se em leis e regulamentos, como a cisão de uma empresa pode contribuir para o planejamento tributário das organizações. Os resultados apontam para uma redução nos encargos tributários e um conseqüente aumento da receita para o grupo empresarial (RACE, 2010, p. 323).

O trabalho desenvolvido por Vey e Borna, correlaciona-se com essa pesquisa no tocante à combinação de negócios, apresentando a mesma como forma de planejamento tributário, o que é uma das vertentes importante às empresas. Sabe-se que a carga tributária brasileira tem forte peso nas atividades empresariais no Brasil e dispor de um mecanismo que

possa viabilizar a redução da onerosidade dos tributos que competem a sociedade empresária é vital às companhias brasileiras.

A pesquisa de Vey e Bornia apresentou, em sua conclusão, os seguintes apontamentos:

No presente estudo verificou-se que com a cisão existe uma redução no lucro da empresa Modelo cindida, em virtude do aumento dos custos com o transporte que serão pagos à transportadora. Por outro lado, terá crédito de PIS e Cofins adquiridos pela utilização dos serviços de transportes. A transportadora apresenta lucro em razão da forma de tributação que será enquadrada, lucro presumido, PIS e Cofins à alíquota de 3,65% e isenção de ICMS nas operações que irá realizar. Comparando o lucro da empresa Modelo sem a cisão, com os lucros obtidos após a cisão na empresa Modelo cindida e na transportadora, houve um acréscimo considerável do lucro. [...] Acredita-se, dessa forma, que a reorganização de uma empresa tem por objetivo pagar menos impostos, o que é possível, considerando que o estudo deve ser acompanhado de um planejamento tributário eficiente e bem embasado para evitar problemas futuros, procurando desse modo evitar atos simulados e ilegais (RACE, 2010, p. 340-341).

Observa-se, portanto, que os resultados da pesquisa de Vey e Bornia, apesar de haver uma redução no lucro pós processo de Cisão, há a incidência de crédito tributário de PIS e COFINS em relação ao tipo de atividade que a empresa exerce.

Infere-se, assim, que o efeito resultante pode ser considerado positivo, pois o objeto da pesquisa e busca da empresa de transporte referida, era busca meios de reduzir a onerosidade tributária, o que irá, com a nova forma de organização societária, prevalecer e no que diz respeito ao lucro, apesar da redução, não houve registro de prejuízo e esse fator pode ser reavaliado, no quesito gestão e operação, para que retome a subida.

Conclui-se, pautado nos resultados da pesquisa de Vey e Bornia, que a combinação de negócios é eficiente como estratégia de planejamento tributários e redução da oneração dos tributos incidentes sobre a empresa.

#### **4.2 Fusão Itaú-Unibanco: Uma Análise da Situação Econômico-Financeira Antes e Após a Reorganização Societária.**

A pesquisa Fusão Itaú-Unibanco: Uma Análise da Situação Econômico-Financeira Antes e Após a Reorganização Societária tem por finalidade analisar os aspectos pertinentes a duas empresas do setor bancário e avaliar os impactos anteriores e posteriores ao processo de Fusão entre as sociedades.

O presente estudo objetiva analisar os reflexos da fusão entre os bancos Itaú e Unibanco na situação econômico-financeira dessas instituições financeiras. Para isto, analisaram-se as demonstrações financeiras dessas empresas *ex ante*, isto é, Itaú e Unibanco isoladamente e *ex post*, ou seja, da Holding Itaú-Unibanco. A ideia foi

justamente comparar a situação econômico-financeira dos bancos antes e após a fusão de modo a verificar se essa provocou alterações relevantes [...] (R. CONT. UFBA, 2010, p. 47).

O trabalho desenvolvido por Poeta, Souza e Múrcia tem a finalidade o comportamento e os reflexos da operação de Fusão entre as empresas do setor bancário, pontuando sobre como ficaram os diversos índices da nova empresa, tais como liquidez, endividamento, dentre outros e avaliar, com base nesses dados os quais foram levantados na pesquisa, o que a fusão trouxe para o mercado e quais serão os reflexos para o mesmo.

Em relação aos índices econômicos e financeiros, destaca-se o significativo aumento ocorrido na capacidade financeira dos bancos, em que a nova empresa gerada, através da fusão, possui alta liquidez e solidez financeira o que garante o pagamento de obrigações com terceiros. A prova disso é o índice de liquidez da holding, que subiu 60% em relação ao Itaú e 68% ao Unibanco. [...] O Itaú Unibanco Holding S.A teve um significativo aumento do seu poder de mercado, através do tamanho da organização e de seus recursos, que se tornaram relevantemente maiores, tornando-se mais competitivo, o que corrobora a teoria de Mueller (1969) que defende que a decisão de realizar fusões possuem foco no aumento no poder de mercado. [...] Contudo, de certa forma, os resultados desta pesquisa indicam que os ganhos de sinergia decorrentes da fusão entre os dois bancos ainda não estão totalmente refletidos na situação econômico-financeiro da holding, o que de certa forma já era esperado haja vista que tais efeitos tendem a ser percebidos geralmente a longo prazo (R. CONT. UFBA, 2010, p. 56-57).

Constata-se que o processo de fusão realizados pelas instituições financeiras impactou positivamente, houve ganhos em seus índices, aumento do poder de mercado, o que significa que a empresa melhorou seu posicionamento quanto a competitividade e possui mais capacidade de agregar valor para seus clientes.

Conclui-se, desse modo, que o mesmo fator observado na pesquisa anterior, pode ser aplicado aqui, a fusão pode ser compreendida como estratégia, contudo, sob o viés do mercado e da melhoria do poder econômico-financeiro, instituindo uma nova entidade empresarial em um mercado de forte concorrência e que lida, pontualmente, com os recursos, que no caso em questão é o mercado financeiro, setor bancário.

### **4.3 Um estudo sobre as funções da controladoria.**

A seguinte pesquisa tem por finalidade estudar a controladoria no cenário nacional e internacional, comparando os aspectos da função entre Brasil, Estados Unidos e Alemanha, elencando os pontos convergentes e divergentes, e, por resultado, apresentando os aspectos mais relevantes da função controller, o profissional de controladoria.

[...] a controladoria na Alemanha tem uma aderência mais próxima da gestão estratégia, com atuação na coordenação do planejamento em todos os níveis, sistema

de informações, controle, gestão de pessoas e organizacional, ou seja, mais próximo do que as empresas necessitam. Essa dedicação mais voltada aos aspectos estratégicos da organização deve-se muito ao fato de o controller e o contador não serem a mesma pessoa. O que em geral não acontece nos Estados Unidos e Brasil, onde a função de controller e contador é compatibilizada por um único responsável. Com isso, as funções tendem a ter maior aderência a gestão operacional, com tarefas mais direcionadas a atividade contábil (RCO, 2010, p. 119).

A pesquisa apresenta as funções da controladoria comparando o padrão brasileiro com o de outros países, onde a contabilidade e a controladoria têm papel importante no mercado. Evidencia-se o papel, em especial, estratégico da controladoria alinhada a contabilidade, controlando o fluxo dos dados, a transformação dos mesmos em informação que impactem na missão e na visão da empresa, como a mesma estrutura organizacionalmente a sociedade empresária e, sobretudo, a sua atuação na tomada de decisões.

[...] destacam-se as funções de planejamento e controle que são apontadas como fundamentais por 77% e 62% dos trabalhos pesquisados, respectivamente. Isso evidencia que a principal preocupação da controladoria deve estar mais voltada para o futuro da organização. Entretanto, funções de elaboração de relatórios e interpretação (85%) e contabilidade (62%) são imprescindíveis à prática das organizações. [...] Isso confirma a tendência indicada na literatura, que a controladoria tem se voltado para o planejamento nos níveis estratégico, tático e operacional. Mas, também indica que áreas tradicionais como contabilidade estão ainda fortemente presentes. Talvez em razão de a controladoria e contabilidade nos Estados Unidos e Brasil, estar na mesma unidade organizacional ou ter um único responsável (RCO, 2010, p. 119).

Conclui-se, dessarte, o papel da controladoria nos resultados da empresa em média e longo prazo, onde a empresa deseja estar e quais os meios para construir a ponte até esses resultados. Reitera-se o papel estratégico da controladoria, com base nos trechos da pesquisa supracitada, e no seu primordial papel em todas as vertentes que são tocantes a empresa.

#### **4.4 Da Contabilidade à Controladoria: A evolução necessária.**

O referido trabalho apresenta um panorama histórico da evolução do contador e do controller, apresentando a controladoria como uma evolução da contabilidade, ensejando que, por ser uma evolução os profissionais da área contábil devem romper com o padrão atual da contabilidade, sendo menos voltada ao Fisco e as obrigações com este e ter os olhos mais voltados às empresas e as mudanças do mercado.

[...] a Controladoria precisa ser contínua e intrinsecamente estratégica, o que ela deve realizar sem perder jamais seu caráter de apoio operacional. Para conseguir essa conexão estratégico-operacional é necessária uma postura muito mais profunda, com mudanças inclusive de caráter epistemológico. A primeira diz respeito à compreensão da própria natureza da empresa e de seus objetivos, acima discutida. A segunda, ao

entendimento de que qualquer empresa sempre está imersa num ambiente volátil e competitivo com o qual interage profundamente (MARTIN, 2002, p. 15).

Consoante o trecho do trabalho desenvolvido pelo Prof. Martin, defende-se que a controladoria é uma evolução da contabilidade, apresentando diversos elementos que postulam a figura do contador com maior aptidão a ser o profissional de controladoria e os pré-requisitos necessários à transformação, além de defender que a controladoria ele deve ser estratégica para que os aspectos operacionais e de gestão andem juntos, em sintonia e equilíbrio.

As transformações da contabilidade gerencial que estão ocorrendo no mundo e que procuram colocá-la em sintonia com as transformações recentes no panorama mundial dos negócios têm imensas implicações para o ensino e a formação de Controllers. A mais importante delas é que, se se deseja preparar Controllers, não se deve mais formar especialistas em contabilidade, já que as atribuições da Controladoria abrangem a contabilidade financeira ou externa, mas vão muito além. O Controller [...] precisa ser por excelência um generalista, com uma capacidade de entender profundamente sua empresa e seu ramo de negócios [...] (MARTIN, 2002, p. 25).

Consoante o artigo da contabilidade à controladoria, desenvolvido pelo Prof. Martin, consiste numa evolução da contabilidade que transcende a própria área, ramificando em outros pontos, enfatizando o aspecto multidisciplinar da controladoria.

A contabilidade e a controladoria se relacionam por seu aspecto de gestão de informações e processamento das mesmas, contudo, a primeira transforma os dados em documentos, relatórios de potencial estratégico para embasar as decisões, a segunda converte os dados na estratégia para os negócios e efetua o planejamento para atingir os objetivos resultantes das estratégias traçadas.

Com a formação adequada e livre da “mentalidade típica do contador fiscal”, um contador moderno deve considerar que o status legal atual da profissão contábil no Brasil, que lhe confere exclusividade na preparação dos demonstrativos contábeis-financeiros é, na verdade, uma grande oportunidade e uma importante “vantagem competitiva” para se promover a Controller (MARTIN, 2002, p. 26).

O estudo, assim, discorre sobre a formação do profissional e a ruptura do paradigma com o padrão de contabilidade, que era comumente prático no Brasil, uma contabilidade complexo, burocratizada e cuja informações não eram compreendidas por quem precisava estruturar suas decisões e nortear os caminhos a serem percorridos em curto, médio e longo prazo pela empresa.

Portanto, enfatiza-se a correlação entre os trabalhos no elo entre a contabilidade e a controladoria, reforçando a conexão entre as mesmas e, esta pesquisa compactua com as ideias centrais do Prof. Martin, que o controller pode ser a evolução natural do contador e que a controladoria precisa ser estratégica, colocando em segundo plano, porém não esquecendo a sua importância e o seu devido cumprimento, das obrigações com o Fisco e adotando como

foco principal emitir informações tempestivas e relevantes às empresas, atuando fortemente no papel estratégico da gestão e corroborando com o mesmo.

#### **4.5 Características da Controladoria nas companhias listadas na BM&FBOVESPA.**

A pesquisa em questão faz um levantamento sobre a estrutura, composição e abrangência da controladoria no nível operacional e estratégico, sendo essa uma pesquisa quantitativa, utilizando métodos estatísticos e probabilísticos para a comparação das respostas obtidas das empresas no curso da pesquisa. O estudo ressalta a importância da controladoria estratégica para as companhias abertas, conforme análise de resultados da mesma.

Quanto ao ambiente de atuação da controladoria, a quase totalidade das empresas analisadas (81, o equivalente a 94,2%) evidenciou que a controladoria atua no ambiente interno. Contudo, cabe analisar o motivo pelo qual nem todas marcaram essa opção, visto que a controladoria é um órgão que atua essencialmente voltado para o fornecimento de informações à administração, auxiliando em seu processo de gestão (REVISTA UNIVERSO CONTÁBIL, 2012, p. 126).

Em primeiro momento, no quesito abrangência, a pesquisa constata que a controladoria tem um papel mais internalizado, atuando como um braço administrativo. O que, de certo modo, limite a abrangência desse setor com um caráter multivariado e de suma importância a operação e gestão da empresa.

[...] Dentre as opções de resposta relacionadas à atuação estratégica da controladoria, o item mais observado foi aquele cujo enunciado afirma que a controladoria interpreta o impacto econômico sobre o patrimônio da empresa, sendo registrado por 74 companhias, número equivalente a 86%; na segunda posição vem o item que afirma ser aquele órgão o responsável pela avaliação de desempenho da empresa como um todo, com 64 registros, seguido de perto pela opção que entende a atuação da controladoria projetando cenários, com 62 observações (REVISTA UNIVERSO CONTÁBIL, 2012, p. 124).

Em uma segunda vertente da pesquisa realizada por Cavalcante et al., a controladoria figura como braço estratégico, propriamente dito, evidenciado pela quantidade de respostas coletadas pela mesma.

Frisa-se, assim, a importância da controladoria estratégica para as empresas, corroborando com a tese desenvolvida no trabalho do Prof. Martin, apresentado no tópico anterior. No que diz respeito a temática, objeto de estudo dessa pesquisa, reforçar-se a convergência em dois aspectos, a controladoria e a combinação de negócios.

No que tange a combinação de negócios e a correlação com essa pesquisa, é a tipologia de empresas analisadas, a grande das empresas que realiza esse tipo de processo, a combinação de negócios, no cenário brasileiro são empresas de capital aberto, com o intuito de

obter mais espaço no mercado e força competitiva, buscando reforçar seus recursos para ter mais abrangência no mercado. Esses fatores apresentados e que se correlacionam com essa pesquisa, são objeto de análise da controladoria, o que corrobora pontualmente com o objeto desse trabalho acadêmico de conclusão de curso.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia consiste em um conjunto de métodos, de cunho científico, que devem ser aplicados sobre a pesquisa com a finalidade de adquirir respostas ao objeto em estudo, seguindo critérios e processos pré-determinados para que a pesquisa possa ter a eficácia e efetividade necessária para lograr êxito na sua busca.

Segundo Demo (1985 apud Silva 2008, p. 13) “é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos”. Isto posto, a metodologia funciona como um guia luminoso nas estradas a serem percorridas pelo pesquisador, indicando por onde deve conduzir, os cuidados que deve ter e todos os meandros do caminho que se sucederam no desenvolvimento da pesquisa.

O objetivo da metodologia é captar dados e informações de diversas naturezas para análise e interpretação mediante preceitos científicos e filosóficos, dotado de métodos para direcionar, nortear o pesquisador ao ponto onde os resultados estejam aptos a serem colhidos.

A pesquisa, com base na metodologia científica, parte de dois elementos essenciais, o problema e os objetivos. Assim, segundo Gil (2010, p. 08) “Pode-se dizer que um problema é a natureza científica quando envolve proposições que podem ser testadas mediante verificação empírica”. Logo, o problema se refere ao objeto de estudo e o que se deseja testar com o mesmo afim de obter respostas, sendo estas contidas nos objetivos da pesquisa, que consoante Fachin (2002 apud Beuren, 2008, p. 65) “[...] os objetivos indicam o resultado que se pretende atingir ao final da pesquisa. Normalmente, constituem-se em ações propostas para responder à questão que representa o problema”.

Em vista disso, a metodologia elenca, especialmente, esses dois elementos, problema e objetivos, que são fundamentais ao pesquisador para o desenvolvimento da pesquisa científica escolhido. No que tange a determinação e delimitação do tema, segundo Andrade:

A escolha do tema de pesquisa deve basear-se nos critérios de relevância, exequibilidade e oportunidade, além da adaptabilidade ao conhecimento do estudante sobre a área na qual o assunto se subordina. Por relevância entende a importância científica do tema e a contribuição do trabalho monográfico para o esclarecimento ou enriquecimento do assunto. [...] Desse modo, os critérios utilizados para a escolha do tema de pesquisa foram a relevância, exequibilidade, a oportunidade e a adaptabilidade ao conhecimento do estudante (ANDRADE, 2002 apud BEUREN, 2008, p. 66).

Portanto, a metodologia ao delinear as veredas para que o pesquisador possa lograr êxito em sua pesquisa, sistematiza os métodos de estudo, estimular o senso analítico e crítico no pesquisador, integrando diversos tipos de conhecimento, atende a sua finalidade de produzir

e proporcionar conteúdo sistematizado, confiável e passível de verificabilidade para reflexão e enriquecimento da sociedade como um todo.

## 5.1 Tipologia de Pesquisa

A pesquisa científica utiliza um conjunto sistemático de procedimentos pautados em premissas científicas, filosóficas, analíticas para desenvolver e/ou solucionar alguma problemática apresentada na temática em estudo na pesquisa, voltando-se para a compreensão de diversos aspectos e fatores pertinentes ao mundo e seus variados e possíveis desdobramentos.

Partindo da premissa de que a pesquisa científica é pautada em métodos que devem ser aplicados pelo pesquisador e que são tipificados pela doutrina da pesquisa e metodologia científica, enfatiza-se a importância do esclarecimento quanto aos métodos adotados no desenvolvimento dessa pesquisa, a fim de elucidar uma das perguntas norteadoras do processo de construção e elaboração da pesquisa: Como será feita a pesquisa? Quais métodos foram utilizados para construir a pesquisa?

A resposta para as perguntas acima, enseja na delimitação da tipologia da pesquisa, inferindo na elaboração desse trabalho quanto à sua natureza, quanto aos seus objetivos, seus procedimentos e a abordagem do problema, voltados para a captação de dados e estruturação do estudo, com a finalidade de gerar resultados pautados em métodos adequados cientificamente e que atendam ao que se almeja responder nessa pesquisa.

### 5.1.1 Natureza da Pesquisa

A tipologia dessa pesquisa quanto a sua natureza, classifica-se como fundamental, também conhecida como básica, em função de ofertar uma visão sistemática sobre o problema abordado obtendo esclarecimentos, com caráter teórico, buscando ampliar a compreensão sobre o fenômeno estudado e o comportamento de profissionais atuantes do ramo em estudo, em busca da resposta para a problemática estudada.

Apesar da pesquisa ter caráter fundamental, sendo voltada para uma aplicação específica prevista, sendo essa a finalidade da pesquisa aplicada, essa pesquisa objetiva expandir o conhecimento sobre o assunto abordado, agregando novos conhecimentos e visando ensinar o desdobramento de novas pesquisas, contribuindo para o avanço do universo acadêmico e científico.

A pesquisa básica fornece uma visão sistemática e profunda de um problema para facilitar a extração de explicações, conclusões científicas e lógicas, além de ajudar a construir novas fronteiras de conhecimento. Os resultados dessa pesquisa formam a base de muitas pesquisas aplicadas. Os seus objetivos são buscar generalização, visar processos básicos, tentar explicar o porquê as coisas acontecem e tentar obter todos os fatos (SITTA et al, 2010 apud CESARIO, et al, 2020).

Portanto, a finalidade dessa pesquisa, no que diz respeito a sua natureza, é a explicação do fenômeno abordado e o esclarecimento dos motivos, das razões da aplicação da controladoria sobre o processo de combinação de negócios.

### 5.1.2 Objetivos da Pesquisa

A pesquisa se classifica quanto aos seus objetivos em exploratória, pois busca explicar a aplicabilidade da controladoria no processo de combinação de negócios, entendendo a realidade desse profissional no contexto da transação e o porquê da relevância da sua atuação as empresas adquirentes e adquiridas no desdobramento da combinação de negócios.

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. A coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras [...] levantamento bibliográfico, [...] entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto; [...] análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2010, p. 27).

Assim, a pesquisa exploratória permite melhor clareza do objeto estudado, proporciona ao pesquisador estreitar o laço entre o referido conhecimento e o seu desenvolvimento acadêmico e profissional. Segundo Beuren (2008, p. 80) “Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”. Logo, reitera-se o caráter exploratório no aprofundamento da temática em prol da construção do conhecimento para o pesquisador, para futuros estudos e para instigar novas pesquisas sobre a temática e assuntos correlacionados para o enriquecimento científico.

Quanto aos objetivos na pesquisa exploratória, essa modalidade tem foco abrangente, é um campo mais amplo, diferencia-se da pesquisa explicativa, seu intuito, conforme supracitado, é instigar a pesquisa e aprofundar conhecimento da temática em estudo. Diante disso, Beuren (2008, p. 81) “o estudo exploratório apresenta-se como um primeiro passo no campo científico, a fim de possibilitar a realização de outros tipos de pesquisa acerca do mesmo tema, como a pesquisa descritiva e a pesquisa explicativa”

Todavia, essa pesquisa possui, também, viés descritivo, mesmo não sendo em caráter predominante, é importante ressaltar esse caráter dessa pesquisa, em função dos procedimentos os quais serão adotados e o desdobramento dessa pesquisa. Em corroboração com essa informação, salienta-se o ensinamento de Gil (1999 apud Beuren, 2008, p. 81) “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.”. Logo, tomando por base a doutrina da metodologia científica, destaca-se essa importante característica da pesquisa desenvolvida, seu caráter descritivo.

Conforme Beuren (2008, p. 81) “Vários estudos utilizam a pesquisa descritiva para análise e descrição de problemas de pesquisa na área contábil. Podem ser questões, por exemplo, relacionadas às características próprias da profissão contábil em instrumentos utilizados na gestão das organizações”. Assim, elucida-se os objetivos desse estudo sob a ótica descritiva, a pesquisa descrever características das duas linhas de pesquisa unidas e com aplicadas uma no processo da outra e explorar seus resultados para fins de análise e interpretação.

Portanto, em seu viés descritivo, resalta-se que essa pesquisa busca analisar a controladoria aplicada a combinação de negócios e enseja o mesmo processo como um mecanismo que pode ser utilização não apenas na reorganização societária, mas na estratégia das organizações junto ao mercado pelos mais variados fatores estratégicos.

### 5.1.3 Procedimentos da Pesquisa

Na esfera procedimental da pesquisa, diferente, do que ocorrido na esfera objetiva, essa pesquisa não possui um padrão predominante, logo, classificando-se, quanto aos procedimentos, como abordagem procedimental mista, tendo a mesma, quanto a abordagem em questão, caráter bibliográfico e de levantamento.

No que tange a pesquisa bibliográfica utilizada nessa pesquisa, segundo Silva (2008, p. 54) “[...] essa pesquisa explica e discute um tema, um problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos, etc. Podem ocorrer pesquisas exclusivamente com base em fontes bibliográficas”. Apesar dessa pesquisa não se pautar, unicamente, em referenciais teóricos, ela tem forte influência da bibliografia já existente sobre a temática, logo, competindo-lhe a classificação quanto aos seus procedimentos em bibliográfica.

Reforça-se o caráter bibliográfico pautado no ensinamento de Beuren (2008, p. 87) “O estudante, na elaboração do trabalho monográfico, sempre se valerá desse tipo de pesquisa, notadamente por ter que reservar um capítulo do trabalho para reunir a teoria condizente com seu estudo, normalmente chamado de revisão de literatura ou fundamentação teórica.”. Então, para fins de trabalhos monográficos e correlacionados a presença certa desse tipo de pesquisa, em função da própria estruturação da pesquisa, quanto no delineamento do estudo, quanto sua aplicação na análise e interpretação dos resultados.

Quanto ao seu caráter de pesquisa de levantamento, ressalta-se o ensinamento de Gil (1999 apud Beuren, 2008, p. 85) “se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado [...]”. Partindo dessa afirmação, classifica-se essa pesquisa sobre controladoria aplicada à combinação de negócios nesse caráter, pois em seu procedimento de pesquisa, com a aplicação de entrevistas com profissionais atuantes na área de pesquisa estudada.

As pesquisas de levantamento, são mais comuns, em estudos puramente descritivos, contudo, dado o caráter múltiplo dessa pesquisa em função de seus objetivos e procedimentos, a configuração mista tende a ser mais plausível quanto a essa modalidade de pesquisa, em especial razão, da importância das mesmas, sendo a relevância da pesquisa bibliográfica, já enfatizada, consoante o supracitado, assim como a relevância da pesquisa descritiva para a área das ciências contábeis, como ressalta Beuren (2008, p. 86) “[...] Trata-se de uma tipologia de pesquisa importante dentro do campo contábil, visto que levanta informações que podem ser úteis para estudos futuros mais específicos ou mesmo mapear a realidade de determinada população ou amostras de empresas”.

#### 5.1.4 Abordagem do Problema de Pesquisa

No que diz respeito a abordagem do problema de pesquisa, esse estudo se define como qualitativo, primeiro, por não empregar métodos e cálculos matemáticos e estatísticos, comumente apresentados na pesquisa quantitativa, segundo, por evidenciar características subjetivas, como a análise do perfil de profissionais do ramo em estudo.

Consoante Richardson (1999 apud Beuren, 2008, p. 91) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”

A pesquisa qualitativa foca na realidade vivenciada no meio social, visando produzir informações relevantes à busca da resposta para o problema do estudo desenvolvido. Esses aspectos vivenciados no escopo social, possuem caráter subjetivo, pois os dados são oriundos do conhecimento e experiência dos profissionais atuantes no ramo e as informações possuem a ótica e avaliação dos mesmos.

Na contabilidade, é bastante comum o uso da abordagem qualitativa, como tipologia de pesquisa. Cabe lembrar que, apesar de a contabilidade lidar com intensamente com números, ela é uma ciência social, e não uma ciência exata como alguns poderiam pensar, o que justifica a relevância do uso da abordagem qualitativa (BEUREN, 2008, p. 92).

Em função dos fatores apresentados, conclui-se que a pesquisa possui viés qualitativo, mesmo que expresse números em sua fundamentação e resultados, esse são utilizados para fins decisórios, o que reforça o caráter subjetivo e a denominação de ciência social da contabilidade.

## 5.2 Coleta de Dados

A coleta de dados será efetuada em duas etapas através de pesquisa com participantes que aceitaram colaborar com sua experiência com a pesquisa desenvolvida. Conforme Beuren (2008, p. 131) “A entrevista é a técnica de obtenção de informações em que o investigador se apresenta pessoalmente à população selecionada e fórmula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada”. Sendo essa a primeira etapa de coleta de dados.

No que tange a técnica de entrevista, a mesma se define como semiestruturada, dado o formato e a interação entre investigador e entrevistado, valorizando a presença do investigador, a experiência e conhecimento agregado pelo entrevistado e a conexão estabelecida pelas partes, como o intuito valorativo da técnica de pesquisa.

A entrevista semiestruturada é a que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, adicionam-se a uma grande quantidade de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem no transcorrer da entrevista. Assim, o informante, seguindo espontaneamente sua linha de pensamento e suas experiências cotidianas, influencia a elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987 apud BEUREN, 2008, p. 133).

A escolha pela coleta no formato de entrevista semiestruturada está atrelada ao objetivo, que é o recolhimento dos dados na ótica do entrevistado, dando aos mesmos mais flexibilidade e tem subjetivo as suas falas, o que tem grande relevância com o objetivo dessa

pesquisa, pois a busca pela compreensão da controladoria aplicada na combinação de negócios com profissionais do ramo, busca aprofundar o conhecimento na combinação de negócios e compreender a controladoria aplicada ao processo em todos os seus meandros.

A segunda etapa da coleta de dados, é a utilização de dados públicos obtidos no portal de relacionados com investimento e transparência social de uma organização incorporadora, a Natura, para aplicação dos dados coletados no primeiro procedimento, a entrevista, com fins comparativos e elucidativos.

### **5.3 Análise e Interpretação de Dados**

Após o processo de coleta de dados, profere-se a análise das informações coletadas, onde serão trabalhados, transformados os dados em resultados, em solução para as hipóteses e questionamentos levantados na pesquisa, a fim de atender aos seus objetivos.

A análise de dados consiste na formação do conhecimento, rebuscando a conceituação da metodologia onde ocorre a verificação das proposições mediante um processo sistemático, que deve ser entendido pelo pesquisador, a fim de satisfazer e elucidar a justificativa da pesquisa desenvolvida.

Consoante Beuren (2008, p. 136) “[...] concluído o processo de coleta de dados, o próximo passo é proceder a análise e à interpretação desses dados”. Nessa etapa da análise, Gil (1999 apud Beuren, 2008 p. 136) elucida que “o objetivo é organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação”.

Na interpretação de dados o pesquisador fará um estudo mais minucioso dos dados coletados, diferindo-se da análise, pois está tem a finalidade de atender os objetivos estabelecidos, enquanto a interpretação, busca aprofundar a análise e o conhecimento do pesquisados quanto a temática trabalhada na pesquisa. Para Gil (1999 apud Beuren, 2008, p. 140) “a interpretação de dados tem por objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a ligação com outros conhecimentos já assimilados”

De uma forma bem pragmática, análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar os dados e provas, no intuito de confirmar ou rejeitar as hipóteses ou os pressupostos da pesquisa monográfica. [...] No processo interpretativo de dados [...] observa-se na literatura uma preocupação em conscientizar o pesquisador da necessidade de estar sempre correlacionando os dados empíricos com a teoria contemplada em seu estudo (BEUREN, 2008, p. 141).

Assim, a análise e a interpretação caminham juntas, contudo, sob perspectivas diferentes no que diz respeito aos dados coletados, mas ambas com o mesmo objetivo, fornecer

resultados aos dados coletados para solucionar a problemática da pesquisa científica e as inquietações construídas no decorrer do estudo.

Portanto, conclui-se informado que a análise e interpretação de dados coletados na entrevista e na empresa que será parâmetro da análise das informações obtidas nas entrevistas e extraídas da literatura, com a finalidade elucidativa da problemática abordada, a fim de atingir os objetivos previstos dessa pesquisa.

#### 5.4 Aspectos Éticos

Partindo da perspectiva filosófica, de que a ética se refere àquilo que é moralmente e socialmente aceito, dentre a compreensão do certo e do errado, para culminar em práticas e ações que refletem bons costumes sociais e legais, aplica-se a mesma tratativa na esfera ética aplicada à pesquisa. Reforça-se esse entendimento, destacando o elucidado por Portelli (1997 apud Fiorentini; Lorenzato, 2009, p. 196) “os princípios éticos da pesquisa estão sujeitos a uma ética mais ampla [...] a qual diz respeito às responsabilidades tanto individuais e civis quanto coletivas e políticas no seio das relações humanas”.

A pesquisa se norteia por padrões éticos no que compete aos seus procedimentos e informações obtidas e prestadas, com a tratativa adequada a sua fundamentação e embasamento científicos congruentes, na coleta, análise e interpretação dos dados coletados juntos aos entrevistados da pesquisa desenvolvidas, assim como nos dados apresentados para fins de parâmetro de estudo, sendo os mesmos de fonte fidedigna, legal e de procedência ético-moral.

[...] a ética perpassa todo o processo investigativo. Diz respeito desde a simples escolha do tema ou da amostra, ou ainda, dos instrumentos de coleta de informações. Estas opções exigem do pesquisador um compromisso com a verdade e um profundo respeito aos sujeitos que nele confiam. Da mesma forma, a análise das informações e a produção das conclusões exigem do pesquisador cuidado ético (GAUTHIER, 1987 apud FIORENTINI; LORENZATO, 2009, p. 194).

Portanto, essa pesquisa se desenvolveu utilizando informações obtidas na literatura das ciências contábeis, bem como, conforme o supracitado, na coleta de dados e informações juntos aos entrevistados, sendo esses, claramente, cientes da finalidade da entrevista, que tem como objeto a pesquisa acadêmica e científica, sendo os entrevistados voluntários, intencionados a contribuir com o alcance dessa pesquisa, que almeja deixar sua contribuição aos alcances desejados, mencionados na justificativa dessa pesquisa.

No que compete a organização analisada nos resultados dessa pesquisa, ressalta-se, para fins de esclarecimentos, que os dados coletados e analisados nos resultados dessa são de

domínio público, onde a referida organização em devido cumprimento a Lei 6.404/76 e alterações posteriores, assim como as instruções normativas instituídas pela CVM, devendo dar publicidade e transparência as suas demonstrações financeiras, relatório de administração e auditora, aos interessados e à sociedade em geral.

No que compete a empresa utilizada como parâmetro de análise, a intenção dessa pesquisa, em nenhum momento, não é julgar a empresa quanto ao seu comportamento no mercado e na sociedade, nem avaliar criticamente seus números financeiros. As discussões e análises dessa pesquisa têm, unicamente, fins científicos, pautando-se na literatura da contabilidade e em dados expressos através de cálculos matemáticos, apoiando suas análises nessas duas esferas da ciência citadas nesse parágrafo.

Sabe-se que a empresa utilizada como parâmetro nessa pesquisa, é uma grande marca do mercado brasileiro, que tem forte expressão na sociedade nacional, que é uma empresa idônea, não havendo dúvidas, tampouco intenção de proferir julgamentos morais e legais, quanto as suas práticas empresariais e sociais desenvolvidas pela organização, estendendo-se esse entendimento as partes relacionadas a mesma companhia, onde se reitera, nessa oportunidade, o cunho, exclusivamente, acadêmico-científico desse trabalho.

Diante desse cenário, não se configura nenhuma conduta lesiva, tampouco dotada de má fé, aos direitos das partes supracitadas e mencionadas nos resultados dessa pesquisa, reiterando a não intenção de proferir julgamentos à empresa, o que demonstra e esclarece que as informações coletadas e aplicadas nesse trabalho têm, exclusivamente, finalidade acadêmica e científica. Desse modo, reitera-se o caráter ético dessa pesquisa, sem configurar em desvios aos padrões morais e normativos previstos nos costumes ético-sociais e na legislação vigente, respectivamente.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA

Esse tópico tem por finalidade apresentar os resultados obtidos nos procedimentos utilizados nessa pesquisa, sendo eles as entrevistas com profissionais atuantes nas esferas estudadas, e, por fim, a comparação, análise e discussão das informações coletadas, desenvolvendo com os indicadores dimensionados da empresa incorporadora que será parâmetro de análise e evidência do material coletado nessa fase de pesquisa, e, por fim, efetivando os resultados encontrados.

### 6.1 Resultados das entrevistas

O procedimento de entrevistas para os três entrevistados foi realizado sob a mesma forma, utilizando-se a plataforma virtual *teams* para realizar as entrevistas de forma online, dados os fatores de disponibilidade e localidade dos entrevistados. A seguir identifica-se os entrevistados dessa pesquisa:

I. Entrevista 01: Advogado, consultor jurídico e paralegal, analista de empresa de assessoria societária, com experiência profissional em fusões, cisões e incorporações.

II. Entrevista 02: Contador, conselheiro do CRC/MA, com vasta experiência na contabilidade, tendo atuado em muitos processos de combinação de negócios em sua carreira contábil.

III. Entrevista 03: Contabilista, atualmente controller de grande empreiteira do estado do Maranhão, com grande experiência profissional em controladoria e planejamento estratégico, tendo atuado como controller e diretor executivo em várias empresas.

Apresenta-se a seguir, os quadros com as principais informações coletadas nas entrevistas, percorridas e, posteriormente, discutidas pelas análises do pesquisador, baseando-se na literatura fundamentada, nos principais pontos abordados e esclarecidos pelos entrevistados no decorrer das entrevistas realizadas para coleta de dados dessa pesquisa.

**Quadro 2** – Entrevista 01: principais pontos destacados pelo entrevistado.

<b>Entrevista 01 – Combinação de Negócios</b>	
Principais pontos a serem observados no processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação das sociedades; diligência legal das empresas; contrato de compra/venda societária.</li> <li>• Laudo de avaliação do patrimônio das empresas.</li> <li>• Documentos de alteração contratual.</li> <li>• Verificar os reflexos tributários da combinação de negócios.</li> </ul>

Aspectos positivos e mais desafiadores do processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganhos tributários (ponto positivo).</li> <li>• Aumento de sinergia (ponto negativo).</li> <li>• Pós Operação, integração dos processos e da operação (ponto de grande atenção em empresas não relacionadas, pós processo).</li> </ul>
Partes relacionadas e não relacionadas, o que deve ser observado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação das empresas.</li> <li>• Anuência dos credores (ex.: banco).</li> <li>• Atenção as diligências de natureza jurídica.</li> <li>• Atenção dos sócios, em empresas não relacionadas, sobre a saúde das empresas e aos que lhe é de direito, em caso de saída.</li> </ul>
Combinação de Negócios mal sucedida, principais fatores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A contabilidade é o ponto de sustentação de toda operação.</li> <li>• Planejamento Tributário.</li> <li>• Empresas não relacionadas, a integração, pode gerar uma combinação de negócios mal sucedida.</li> </ul>
Principais reflexões do processo mal sucedido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de eficiência tributária.</li> <li>• Desvalorização do negócio.</li> <li>• Perda de sinergia.</li> </ul>
Principais motivos para efetuar Combinação de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento Tributário (principal).</li> <li>• Sinergia (empresas não relacionadas).</li> <li>• Valorização do negócio com ganho da sinergia.</li> </ul>

Fonte: Próprio Autor (2023).

A análise do quadro 1 demonstra as opiniões do entrevistado, pautado em sua experiência profissional sobre a combinação de negócios, onde o mesmo destaca a importância da boa contabilidade, afirmando o mesmo ser a “sustentação” de toda a operação.

O mesmo entrevistado caracteriza os principais ganhos e desafios do processo de combinação de negócios, em que a melhoria da eficiência tributária e o aumento da sinergia, sendo essa o ganho no processo produtivo, onde as metas e objetivos recebem mais esforços ao seu cumprimento, e destacando o entrevistado como principal desafio a integração, que se bem sucedida, gera a sinergia e melhora os resultados produzidos, não obstante, a mesma pode acarretar na perda da eficiência produtiva e na baixa eficácia dos recursos.

Para o entrevistado, os principais motivos que ensejam a combinação de negócios, são a melhora do planejamento tributário e a valorização do negócios decorrente da sinergia gerada, o que melhora a empresa estruturalmente, com ganhos na sua eficiência e na eficácia. No que compete ao planejamento tributário, a combinação de negócios pode ser um mecanismo para redução de custos fiscais, otimizar o pagamento dos tributos, tudo claro, dentro dos parâmetros e limites previstos na lei.

**Quadro 3** – Entrevista 02: principais pontos destacados pelo entrevistado.

<b>Entrevista 02 – Combinação de Negócios</b>	
Principais pontos a serem observados no processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação clara da parte adquirente e adquirida.</li> <li>• Passagem de poder (controle), sem isso não há combinação de negócios.</li> </ul>
Reconhecimento, mensuração e contabilização do <i>goodwill</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sempre ocorrerá, na prática, o <i>goodwill</i>; contabilização, o ganho vai para os investimentos, a perda vai impactar nos resultados, somente em casos de combinação entre partes não relacionadas, dependendo sempre de como é negociado.</li> <li>• Assim, como o <i>goodwill</i>, todo o processo tem perspectiva de benefício de ganho futuro.</li> </ul>
Valor Contábil x Valor Justo na Combinação de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A recomendação é que sempre ocorra por valor justo, em função, da avaliação dos ativos e passivos, para que se contabilize o valor real, para que a contabilidade possa refletir de maneira mais fiel e precisa possível o valor daquele ativo, daquele passivo.</li> <li>• Apesar que a legislação permita o processo por valor contábil, nessas ocasiões que o processo é feito por empresas relacionadas.</li> <li>• Principalmente no mercado de ações, pois há uma variação, oscila as ações, o valor justo é para avaliar aquilo de acordo com o mercado, com a realidade daquela ação no mercado.</li> </ul>
Partes relacionadas e não relacionadas, o que deve ser observado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter cautela e atenção no trato dos acionistas minoritários.</li> <li>• Ter as regras bem definidas de como o processo vai remunerar quem esteja de saída do acordo.</li> <li>• Ter regras bem definidas quanto aos sócios participantes, bastante atenção as normas é fundamental.</li> <li>• Nomear os peritos para avaliação, auditores para certificação do processo.</li> <li>• O processo de combinação de negócios pode ser um processo de união de forças no mercado, juntando a afinidade das empresas, para ganhos de todas as partes.</li> </ul>
Combinação de Negócios mal sucedida, principais fatores e reflexos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há tendência de fracasso, se houver, omissão ou erro nas informações prestadas, a combinação de negócios pode ser mal sucedida.</li> <li>• O problema das lojas Americanas, como exemplo, o que ocorreu com ela, se há mesma, imaginemos, essa situação dos passivos, dos empréstimos, se a mesma fosse incorporada ou fusionada, haveria grande chance de fracasso do processo por conta das informações não presentes para avaliação de todos que estejam envolvidos no processo.</li> <li>• O processo de combinação que possa não dar certo pode gerar desvalorização do negócio.</li> <li>• Reforço sempre a boa observação das normas, passar por boa auditoria, boa avaliação.</li> </ul>
Principais motivos para efetuar Combinação de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento Tributário, na combinação de negócios, requer uma análise mais profunda, absorver benefícios, compensação de prejuízos, observadas as normas que permitem tal compensação.</li> <li>• Quando as empresas são relacionadas, cabe a administração, avaliar a continuação das empresas, se vale a pena manter as duas ou mais, ou se é melhor unir as forças para ter mais “musculatura” no mercado que ela esteja inserida.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos pode ser viável para essa combinação, também pode ser, assim, um planejamento só da administração, pode ser tributário, porque menos custo, pode ser menos tributos, também, claro, observado aquilo que está nas normas, nos nossos CPC's.</li> </ul>
Aspectos contábeis e tributários da Combinação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve-se ter muito cuidado para que não ocorra uma oneração tributária, avaliar bem tudo que está envolvido no processo, afinal, temos uma carga tributária pesada, pague-se muita coisa no Brasil, isso afeta toda a nossa sociedade, nós contribuintes sentimos todos os efeitos tributários.</li> <li>• Algo muito importante, planejar, é importantíssimo planejar, projetar a empresa.</li> <li>• A contabilidade é muito importante nesse processo, muito importante falar de contabilidade gerencial, pois ela é quem tem toda a capacidade de dar as informações que a administração precisa.</li> <li>• Os ativos e passivos são números estáticos, importantes obviamente dentro da contabilidade, da administração. A maioria dos informes que vão ser obtidos vem da contabilidade gerencial para tomar a decisão.</li> </ul>

Fonte: Próprio Autor (2023).

A análise do quadro 2 demonstra as opiniões do entrevistado, pautado em sua experiência profissional sobre a combinação de negócios, onde o mesmo destaca os aspectos contábeis do processo e a importância da contabilidade na combinação de negócios. O que corrobora com a avaliação da entrevista 01, em que o entrevistado desta, afirma que a contabilidade é a “sustentação” do processo.

O entrevistado aponta para os fatores mais técnicos da contabilidade, decorrentes do processo de combinação de negócios, tais como o *goodwill*, que Segundo Marion:

Em determinadas ocasiões, o adquirente pode pagar, em uma transação, um valor acima do que vale os ativos líquidos de uma entidade. Isso ocorre por uma razão determinada, qual seja a expectativa por parte do adquirente de rentabilidade futura em relação ao negócio. Portanto, o ágio por expectativa de rentabilidade futura é um ativo que representa benefícios econômicos futuros resultantes de outros ativos adquiridos em uma combinação de negócios, os quais não são individualmente identificados e separadamente reconhecidos (MARION, 2020, p. 116).

Ainda de acordo com apresentado na entrevista 02, caracteriza-se a importância da contabilidade gerencial no processo de combinação de negócios, como citado pelo entrevistado “os números dos ativos e passivos, são estáticos”, o que nos remete a atuação conjunta da contabilidade financeira e gerencial, sendo aquela, importante na estruturação e emissão dos demonstrações contábeis e na implementação do padrão contábil vigente à norma, e essa por ser a “intérprete” desses dados. O que reforça o conceito abordado na revisão da literatura, no que compete a controladoria, onde a mesma se vale dessas informações para seus próprios fins.

Destaca-se o processo de combinação de negócios, consoante o entrevistado 02, que a combinação de negócios pode ter vários fatores que podem culminar em seu fracasso ou sucesso, dependendo dos desdobramentos do processo, mediante o destacado no quadro 2.

Aquisições constituem um capítulo à parte. Empresas que querem crescer rapidamente precisam recorrer a aquisições, e pode ser mais fácil adquirir competências por aquisição do que pela construção interna. No entanto, existem riscos, e entre eles não pode deixar de ser mencionada a compra de empresas problemáticas, quando já se lida com problemas importantes (COSTA, 2012, p. 122).

Destaca-se a citação acima, onde a literatura corrobora a fala do entrevistado 02, onde aponta a finalidade da combinação de negócios, o que está em concordância com os aspectos apontados pela entrevista 01, sendo a combinação de negócios constituída para fins de fortalecimento no mercado, planejamento tributário e fortificar uma marca em prol da alta competitividade do mercado.

**Quadro 4 - Entrevista 03: principais pontos destacados pelo entrevistado.**

<b>Entrevista 03 – Controladoria Estratégica</b>	
Principais aspectos da Controladoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As tomadas de decisões, nos ambientes corporativos, são feitas com as informações recebidas, que devem estar concisas. Informações boas, consistentes, geram decisões boas, informações ruins, geram decisões ruins.</li> <li>• Aquela frase clichê “só controla quem mede” é verdade, se não fizer de forma assertiva, adaptada e personalizada ao negócio, a chance de erro é grande.</li> </ul>
Planejamento Tributário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento tributário, a carga tributária é robusta e complexa, no Brasil se paga o preço da “complexidade”, a legislação tributária brasileira não é simples, e temos vários estados e municípios no Brasil, e cada um desses tem sua própria legislação tributária. A função do controller é se preparar para isso, entender onde a empresa atua e com base na tributação do negócio, planejar para que essa carga tributária não se torne um fardo, sim parte do planejado.</li> <li>• É diante dessas dificuldades que o bom controller, bem informado e capacitado, se valoriza e se posiciona no mercado.</li> </ul>
Aspectos contábeis analisados pela controladoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica-se muito isso em análises: econômicas, fundamentalistas, de caixa. O planejamento estratégico vem trazer essas métricas para dar norte para saber onde a empresa vai chegar em certo tempo e para avaliar os riscos.</li> <li>• Analisar os riscos, tem que estar alinhado a boas práticas contábeis, porque isso vai trazer as projeções.</li> <li>• Na minha jornada, já vi empresas quebrando, não por prejuízo, sim por má gestão do caixa.</li> <li>• A contabilidade e os indicadores é o que norteia o bom controller.</li> <li>• Todos passam por momentos ruins, nesses momentos, na prática, o importante é ter como pagar as contas, assim, o norte é um bom caixa, com boas informações financeiras, bem alinhadas com a contabilidade.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para uma melhor gestão financeira, as DFs são muito importantes para a tomada de decisão.</li> </ul>
Indicadores Contábeis e Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olhar os índices dizem muito sobre a empresa, não se pode olhar para os indicadores de forma simplista, de forma fria. O pensamento do controller tem que ir além, o endividamento, por exemplo, pode ter um índice no geral alto, mas o bom controller tem que saber a realidade e enxergar se aquela dívida é boa ou ruim.</li> <li>• Indicadores são um farol para se planejar, indicador não é um número seco e frio, o controller tem que saber tirar vantagem deles.</li> <li>• Manter um bom controle sobre todos os indicadores é fundamental.</li> </ul>
Análise da controladoria sobre os indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O papel do controller é dar eficiência, sempre se preocupando com os indicadores, olhando sempre para as margens. Não é só o índice, tem que analisar bem o que tem por trás deles.</li> </ul>
Controladoria no processo de combinação de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O controller é o líder do processo, é quem encabeça, se não for quem encabeça, ele deve estar paralelo, dando total suporte. A combinação de negócios é sempre visando ganho, seja reduzindo custo, seja pegando uma fatia maior do mercado, tem que ter como contrapartida, um retorno. Ser mais competitivo, dar mais acesso aos produtos no mercado.</li> <li>• O controladoria e a contabilidade devem ocupar papel de destaque no processo, sempre.</li> </ul>

Fonte: Próprio Autor (2023).

A entrevista 03, o entrevistado destacou os principais pontos, sob sua ótica, da controladoria, da esfera estratégica e de planejamento, assim, entrando em sintonia com as pretensões dessa pesquisa, demonstrar a controladoria estratégica e evidenciar a combinação de negócios sob a ótica da controladoria.

O entrevistado destaca o papel do controller junto às empresas de modo geral, onde o mesmo reforça os conceitos apresentados na revisão da literatura, com a prática de um profissional de controladoria, em que o entrevistado apresenta a controladoria “um instrumento de controle e medição para fins de tomada de decisão no ambiente corporativo”. Logo, observa-se o papel, em essência, da controladoria, como parte integrante das empresas que coleta e transforma os dados em informações de base às decisões de negócio.

Conforme destaca Oliveira, Perez Jr., Silva (2010, p. 192) “o controller precisa conhecer com grande profundidade a legislação tributária, em virtude de suas responsabilidades quanto à eficácia e eficiência nesse gerenciamento”. Em harmonia a citação, na entrevista foi apontado os aspectos das esferas contábil e tributária, da sua importância ao trabalho do controller, sendo destacado a contabilidade com papel orientador a controladoria e a esfera tributária, como parte de grande importância ao controller.

O planejamento tributário constitui um direito das pessoas naturais e jurídicas ordenarem suas atividades e negócios profissionais, pautado pelo princípio da vontade e conformidade com os modelos jurídicos engrenados pelo legislador, com a finalidade de assegurar-se dos tributos sobre elas incidentes, e possuir embasamento jurídico para minorar os respectivos encargos que afetem seus patrimônios (ROCHA, 1998 apud OLIVEIRA, PEREZ JR., SILVA, 2010, p. 193).

Assim, destaca-se a importância do planejamento tributário elaborado pela controladoria, com a finalidade de reduzir os impactos da carga tributária incidente sobre o patrimônio das empresas em que a controladoria esteja atuante.

Ainda na esfera contábil, pontua-se a convergência das falas dos entrevistados 02 e 03, quanto a importância da contabilidade, onde na entrevista 03 é informado que a “contabilidade deve ter papel de destaque, sempre”, e quanto a abordagem do entrevistado 02, essa importância se reforça com a sua citação e análise quanto ao caso em evidência nos jornais, internet e outros meios de comunicação, quanto a ausência de informação completa da contabilidade gerou a situação que é observar por uma grande empresa do mercado brasileiro, de uma marca de forte expressão. Assim, vislumbra-se a relevância da contabilidade em todo o contexto empresarial, e, aplicada a essa pesquisa, sua forte importância na combinação de negócios e seu papel na controladoria.

No que compete a fala do entrevistado sobre os indicadores, aponta o mesmo quanto ao cuidado no trato das informações geradas pelos indicadores, como mencionado na entrevista, “os índices dizem muito sobre a empresa, não se pode olhar para os indicadores de forma simplista, de forma fria”. Logo, verifica-se a importância da utilização dos índices mencionados na revisão da literatura e a sua finalidade na controladoria, que se trata de visualizar os índices e interpretar o que os mesmos falam sobre a saúde financeira da empresa, sobretudo para manter o *status quo* econômico-financeiro.

A abordagem do entrevistado mostra o papel da controladoria na combinação de negócios e como o profissional de controladoria deve atuar perante essa transação. Rebusca-se a fala da entrevista 02, onde o entrevistado afirma que o processo de combinação de negócios sempre busca algum ganho, seja ele na fortificação do negócio, seja tributário, dentre outros. No que compete ao exposto pelo entrevistado 03, o papel da controladoria é o da eficiência e planejamento, assim, elucida-se quão é pertinente e decisivo o controller no processo de combinação de negócios e como é valioso as informações advindas da contabilidade, gerencial e financeira, quanto o que falam ao controller, os índices gerados através dos dados contábeis.

## 6.2 Análise da empresa incorporadora

Nessa seção, será feita a discussão de uma empresa tomada como parâmetro de análise de resultados de pesquisa, a referida organização é a Natura Cosméticos S.A., que incorporou a empresa Avon Cosméticos Ltda, tendo o processo de incorporação sendo concluído em janeiro de 2020, unindo duas gigantes do setor de cosméticos e perfumaria no Brasil

Para os fins dessa análise, profere-se o apontamento de indicadores, calculados conforme a literatura e a norma da contabilidade, aplicando sobre os dados da empresa Natura Cosméticos S.A., antes e após a incorporação da empresa Avon Cosméticos Ltda.

Os dados foram apresentados são Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados, coletados junto as demonstrações financeiras publicadas pela organização, sendo essa uma companhia de capital aberto, e conforme orienta a Lei 6.404/76, os dados coletados são de domínio público, o que reitera os aspectos éticos dessa pesquisa.

**Quadro 5 – Resumo Balanço Patrimonial: Natura Cosméticos S.A. (2016-2018)**

<b>NATURA COSMÉTICOS S.A.</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ativo Total</b>	<b>8.421.579</b>	<b>14.957.462</b>	<b>15.379.549</b>
<b>Ativo Circulante</b>	<b>4.802.900</b>	<b>7.056.309</b>	<b>6.455.759</b>
Caixa e Equivalentes	1.091.470	1.639.131	1.215.048
Aplicação Financeiras	1.207.459	1.977.305	1.215.377
Contas a Receber	1.051.901	1.507.921	1.691.581
Estoques	835.922	1.243.925	1.364.672
Outros Ativos Circulantes	616.148	688.027	969.081
<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>3.618.679</b>	<b>7.901.153</b>	<b>8.923.790</b>
Realizável a Longo Prazo	1.099.737	1.148.870	1.736.531
Imobilizado	1.734.688	2.276.674	2.236.714
Intangível	784.254	4.475.609	4.950.545
<b>Passivo Total</b>	<b>8.421.579</b>	<b>14.957.462</b>	<b>15.379.549</b>
<b>Passivo Circulante</b>	<b>4.177.899</b>	<b>6.912.005</b>	<b>4.566.881</b>
Obrigações Sociais e Trabalhistas	208.114	366.028	574.381
Fornecedores	814.939	1.553.763	1.736.791
Obrigações Fiscais	1.075.431	417.792	493.123
Empréstimos e Financiamentos	1.764.488	4.076.669	1.181.859
Outras Obrigações	314.927	497.753	580.727
<b>Passivo Não Circulante</b>	<b>3.247.295</b>	<b>6.410.711</b>	<b>8.238.566</b>
Empréstimos e Financiamentos	2.625.683	5.255.231	7.258.521
Outras Obrigações	261.378	617.496	596.860
Outros Passivos Não Circulante	360.234	537.984	383.185

<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>996.385</b>	<b>1.634.746</b>	<b>2.574.102</b>
Capital Social	427.073	427.073	427.073
Reservas de Capital	105.637	123.177	309.922
Reservas de Lucros	604.419	1.031.160	1.344.949
Ajustes de Avaliação Patrimonial	-140.744	53.336	492.158

Fonte: Próprio Autor, Baseado em Demonstrações Financeiras Padronizadas (2018).

\* Valores em Reais Mil

O resumo de balanço patrimonial descrito acima expressa a posição financeira da companhia antes do processo de incorporação, e para fins comparativos e elucidativos, apresenta-se a seguir, o mesmo resumo, após a conclusão do processo de incorporação.

**Quadro 6 – Resumo Balanço Patrimonial: Natura Cosméticos S.A. (2020-2022)**

<b>NATURA COSMÉTICOS S.A.</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Ativo Total</b>	<b>60.917.597</b>	<b>60.448.490</b>	<b>54.685.390</b>
<b>Ativo Circulante</b>	<b>18.734.820</b>	<b>17.388.165</b>	<b>16.121.527</b>
Caixa e Equivalentes	5.821.672	4.007.257	4.195.713
Aplicação Financeiras	2.520.648	1.978.740	1.800.439
Contas a Receber	3.597.535	3.476.359	3.502.399
Estoques	4.544.270	5.403.526	4.516.874
Outros Ativos Circulantes	2.250.695	2.522.283	2.106.102
<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>42.182.777</b>	<b>43.060.325</b>	<b>38.563.863</b>
Realizável a Longo Prazo	6.628.545	7.729.365	7.394.856
Imobilizado	8.637.104	8.473.377	7.908.037
Intangível	26.917.128	26.857.583	23.260.970
<b>Passivo Total</b>	<b>60.917.597</b>	<b>60.448.490</b>	<b>54.685.390</b>
<b>Passivo Circulante</b>	<b>16.159.586</b>	<b>13.601.218</b>	<b>13.337.868</b>
Obrigações Sociais e Trabalhistas	1.340.683	1.255.348	1.276.977
Fornecedores	6.774.205	6.770.579	6.375.930
Obrigações Fiscais	1.226.620	1.039.228	898.419
Empréstimos e Financiamentos	3.805.649	945.069	331.151
Outras Obrigações	3.012.429	3.590.994	4.455.391
<b>Passivo Não Circulante</b>	<b>17.370.973</b>	<b>18.280.547</b>	<b>18.996.338</b>
Empréstimos e Financiamentos	10.017.264	11.771.763	13.261.135
Outras Obrigações	3.113.583	2.030.801	1.816.458
Outros Passivos Não Circulante	4.240.126	4.477.983	3.918.745
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>27.387.108</b>	<b>28.566.725</b>	<b>22.351.184</b>
Capital Social	12.377.999	12.481.683	12.484.424
Reservas de Capital	11.040.468	10.021.409	10.278.525
Reservas de Lucros	120.166	871.233	0
Ajustes de Avaliação Patrimonial	4.585.631	4.865.202	1.564.340

Fonte: Próprio Autor, Baseado em Demonstrações Financeiras Padronizadas (2022).

\* Valores em Reais Mil

Ainda sob a perspectiva dos dados necessários para a análise e discussão de resultados dessa pesquisa, apresenta-se o resumo das demonstrações de resultado da companhia antes do processo de incorporação.

**Quadro 7 – Resumo Demonstração do Resultado: Natura Cosméticos S.A. (2016-2018)**

<b>NATURA COSMÉTICOS S.A.</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Receita Líquida</b>	<b>7.912.664</b>	<b>9.852.708</b>	<b>13.397.419</b>
Custos Bens e/ou Serviços	-2.446.959	-2.911.077	-3.782.843
<b>Resultado Bruto</b>	<b>5.465.705</b>	<b>6.941.631</b>	<b>9.614.576</b>
Despesas com Vendas	-3.336.634	-3.965.019	-5.828.713
Despesas Gerais e Administrativas	-1.100.628	-1.535.945	-2.251.341
Perdas Não Recuperabilidade Ativos	0	-233.714	-237.884
Outras Despesas Operacionais	0	0	-39.945
Outras Receitas Operacionais	54.425	151.688	0
<b>Resultado Operacional</b>	<b>1.082.868</b>	<b>1.358.641</b>	<b>1.256.693</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>-656.009</b>	<b>-378.449</b>	<b>-583.288</b>
Despesas Financeiras	-1.729.297	-991.841	-2.639.709
Receitas Financeiras	1.073.288	604.392	2.056.421
<b>Resultado Antes Tributos Lucro</b>	<b>426.859</b>	<b>971.192</b>	<b>673.405</b>
IRPJ e CSLL	-118.621	-300.941	-125.026
Outros Resultados	0	0	0
<b>Lucro/Prejuízo do Exercício</b>	<b>308.238</b>	<b>670.251</b>	<b>548.379</b>

Fonte: Próprio Autor, Baseado em Demonstrações Financeiras Padronizadas (2022).

\* Valores em Reais Mil

Por fim de dados a serem analisados nessa pesquisa, apresenta-se o resumo da demonstração de resultados após a incorporação entre as empresas informadas.

**Quadro 8 – Resumo Demonstração do Resultado: Natura Cosméticos S.A. (2020-2022)**

<b>NATURA COSMÉTICOS S.A.</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Receita Líquida</b>	<b>36.921.980</b>	<b>40.164.687</b>	<b>36.349.623</b>
Custos Bens e/ou Serviços	-13.229.715	-14.097.888	-13.155.019
<b>Resultado Bruto</b>	<b>23.692.265</b>	<b>26.066.799</b>	<b>23.194.604</b>
Despesas com Vendas	-15.702.787	-16.912.862	-15.554.569
Despesas Gerais e Administrativas	-5.955.996	-6.958.866	-6.711.533
Perdas Não Recuperabilidade Ativos	-727.695	-837.822	-605.995
Outras Despesas Operacionais	-516.190	-239.019	-780.288
<b>Resultado Operacional</b>	<b>789.597</b>	<b>1.118.230</b>	<b>-457.781</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>-1.035.419</b>	<b>-1.026.977</b>	<b>-1.900.861</b>
Despesas Financeiras	-5.773.810	-5.033.540	-7.281.659
Receitas Financeiras	4.738.391	4.006.563	5.380.798

<b>Resultado Antes Tributos Lucro</b>	<b>-245.822</b>	<b>91.253</b>	<b>-2.358.642</b>
IRPJ e CSLL	-143.112	-98.550	-119.568
Outros Resultados	-520.566	1.139.239	-380.416
<b>Lucro/Prejuízo do Exercício</b>	<b>-663.678</b>	<b>1.040.689</b>	<b>-2.858.626</b>

Fonte: Próprio Autor, Baseado em Demonstrações Financeiras Padronizadas (2022).

\* Valores em Reais Mil

Por fim, apresenta-se a tabela com os índices dimensionados, valendo-se da tabela no tópico 3.6, onde se configura os principais indicadores econômico-financeiros.

**Quadro 9** – Quadro geral de indicadores econômico-financeiros: Natura Cosméticos S.A. (2016-2022)

<b>INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS – NATURA COSMÉTICOS S.A.</b>						
<b>Índice</b>	<b>Antes da Incorporação</b>			<b>Após Incorporação</b>		
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>LC</b>	1,150	1,021	1,414	1,159	1,278	1,209
<b>LS</b>	0,950	0,841	1,115	0,878	0,881	0,870
<b>LI</b>	0,261	0,237	0,266	0,360	0,295	0,315
<b>LG</b>	0,795	0,616	0,640	0,756	0,788	0,727
<b>ECP</b>	0,882	0,891	0,833	0,550	0,527	0,591
<b>CE</b>	0,563	0,519	0,357	0,482	0,427	0,413
<b>ILA</b>	0,039	0,068	0,041	-0,018	0,026	-0,079
<b>ROA</b>	0,129	0,091	0,082	0,013	0,018	-0,008
<b>ROE</b>	0,309	0,410	0,213	-0,038	0,057	-0,150
<b>ROI</b>	0,037	0,045	0,036	-0,011	0,017	-0,052

Fonte: Próprio Autor, Baseado em Demonstrações Financeiras Padronizadas (2022).

\* Valores em Reais Mil

### 6.3 Análises, comparativos e discussões dos resultados.

Destaca-se a importância dessa análise, destaca o controller, na entrevista 03, que se trata de “uma fonte de informação gerencial e analítica da controladoria”. Os indicadores são extraídos das demonstrações e os índices calculados que são indicativos compilados da situação expressa no balanço e nas demonstrações.

O analista de balanços [controladoria], preocupa-se com as demonstrações financeiras que, por sua vez, precisam ser transformadas em informações que permitam concluir se a empresa merece ou não crédito, se vem sendo bem ou mal administrada, se tem ou não condições de pagar suas dívidas, se é ou não é lucrativa, se vem evoluindo ou regredindo, se é eficiente ou ineficiente, se irá falir ou se continuará (MATARAZZO, 2010, p. 05)

Assim, frisa-se a importância da controladoria no epicentro antes e após o processo de combinação de negócios.

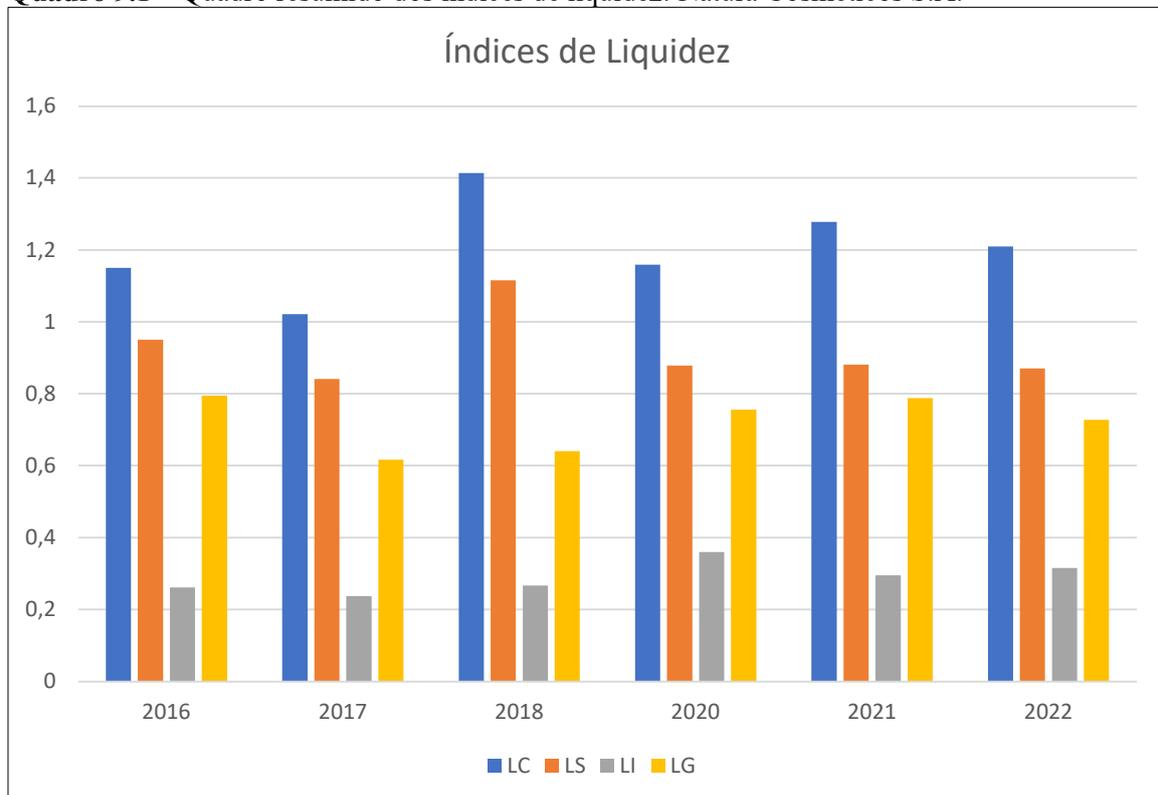
### 6.3.1 Análise da Liquidez

Os indicadores de liquidez são a demonstração da capacidade financeira da empresa, neles são expressos, de modo geral, a relação entre as receitas auferidas, as despesas e custos incorridos, os efeitos sobre o patrimônio em curto, médio e longo prazo. Cada um deles, apontando para um ponto específico da perspectiva financeira, da capacidade de saldar os compromissos que a empresa adquiriu no decorrer de suas atividades.

É importante que a análise da liquidez seja efetuada de forma comparativa com vários exercícios ou períodos [...] pois somente dessa forma será possível identificar o nível de comprometimento do capital de giro, de forma a melhor determinar a capacidade de contrair novas obrigações (SILVA, 2017, p. 145)

A liquidez da empresa Natura Cosméticos S.A. apresentou os seguintes índices:

**Quadro 9.1** – Quadro resumido dos índices de liquidez: Natura Cosméticos S.A.



Fonte: Próprio Autor, Baseado em Demonstrações Financeiras Padronizadas (2018; 2022).

\* Valores em Reais Mil

O quadro mostra, os índices, matematicamente calculados, e expressa as condições que a empresa teria de saldar suas obrigações em quatro cenários, sendo critério de análise o número 1, o que expressa as margens percentuais de acordo com o índice avaliado.

O primeiro cenário é a liquidez corrente, que reflete a capacidade de pagamento, através do contido no ativo circulante, junto as obrigações com terceiros evidenciadas no passivo circulante, dentro do exercício corrente das operações da empresa.

Os dados expressão que a empresa Natura tinha margem liquidez corrente nos três anos antecessores da incorporação de 15%, 0,21% e 41,4%, o que significa a margem de folga que a empresa tem para operar, com os excedentes de caixa, subtraindo-se as obrigações. A margem era apertada nos dois primeiros anos antecessores a incorporação, só no último, essa margem subiu, dando ares aos pulmões financeiros da empresa, permitindo a ela respirar com um pouco mais de tranquilidade em razão do seu caixa.

Eis o significado do índice de liquidez corrente: a margem de folga para manobras de prazos visa equilibrar as entradas e saídas de caixa. Quanto maiores os recursos, maior essa margem, maior a segurança da empresa, melhor a situação financeira (MATARAZZO, 2010, p. 107)

Após a incorporação, nos três anos após a aquisição, os índices apresentaram margens de 15,9%, 27,8% e 20,9%. Apesar do primeiro ano após aquisição a margem está similar aos anos antecedentes, verifica-se um equilíbrio na proporção dessa margem, o que não ocorre, entre 2016 e 2018, nesses anos a margem tem oscilação considerável, o que pode representar, de modo geral, incertezas aos olhos dos stakeholders. As margens apresentadas pós incorporação, mesmo não sendo tão expressivas quanto ao pico atingido em 2018, figuram segurança sob a ótica de partes interessadas em investir e/ou negociar com a companhia.

No segundo cenário, tem-se a liquidez seca, visa medir a capacidade da empresa em saldar seus compromissos em curto prazo, tem característica mais gerencial, pois visa medir a força financeira da empresa em período corrente, para avaliar em curto prazo, a saúde financeira da empresa e a sua capacidade de pagamento nesse período. Para Matarazzo (2010, p. 109) “[...] as conclusões da liquidez seca não são precisas. Por isso, esse índice é utilizado como coadjuvante e não tem papel principal na avaliação da empresa: sua interpretação depende da arte e habilidade individual de quem analisa”.

Entretanto, sobre a liquidez seca, ressalta Silva (2017, p. 148) “Esse indicador é muito útil quando necessitamos ver a capacidade de pagamento da empresa nas situações em que tem rotação de estoque muito baixa”. Apesar de não ser o caso da empresa em análise, é um indicador que o controller pode aplicar, isolando produtos de baixa rotação, em curvatura ABC e verificar o que eles tem a agregar à empresa financeiramente.

No terceiro cenário, tem-se a liquidez imediata, que visa analisar a capacidade do caixa e seus equivalentes a cumprir, de efeito instantâneo, suas obrigações de curto prazo, logo, sua finalidade é medir a força do caixa. O que remete a citação do controller entrevistado onde este afirma que “na prática, o caixa é o norte”. Portanto, medir a força do caixa, para a controladoria é de grande relevância.

Esse índice pode ter outra finalidade a controladoria, conforme expressa Silva (2017, p. 146) “[...] esse índice tem maior significado quando o analisamos de forma conjunta com o fluxo mensal de caixa [...]”. Assim, sua função à controladoria, vale-se da habilidade do operador, como enfatizado na entrevista 03 “o controller tem que saber tirar vantagem dos indicadores”. Então, verificam-se dois índices que se relacionam fora da perspectiva de tens, intrinsecamente, a liquidez do caixa junto ao passivo, podem expressar a situação das disponibilidades da empresa para outros fins de estratégia de negócios.

Em último cenário, no que compete aos índices de liquidez, tem-se a liquidez geral, os dados desse indicador apresentam margens decrescentes antes da incorporação, e após a incorporação, as margens expressas destacam que as margens cresceram, um indicativo de melhora pós transação, contudo, a empresa ainda precisa gerar mais recursos. Destaca Silva (2017, p. 146) que “através desse índice é possível perceber toda a capacidade de pagamento da empresa a longo prazo, considerando tudo que ela converterá em dinheiro”.

Para Matarazzo (2010, p. 99) a avaliação de índices de liquidez retrata sobre estes:

São índices que, a partir do confronto dos ativos circulantes com as dívidas, procuraram medir quão sólida é a base financeira da empresa. Uma empresa com bons índices de liquidez tem condições de ter boa capacidade de pagar, mas não estará, obrigatoriamente, pagando suas dívidas em dia em função de outras variáveis como prazo, renovação de dívidas, etc. (MATARAZZO, 2010, p. 99).

O quadro geral da incorporadora Natura Cosméticos S.A. indica melhora, após a aquisição de seu índices de liquidez, o que demonstra, nesse aspecto, melhora na capacidade financeira da empresa, entretanto, ainda se deve buscar, com base nos dados expressos matematicamente, observa-se que a empresa precisa ampliar os percentuais de seus índices.

No que compete a controladoria, tomando por base explanação do contador entrevistado “a combinação de negócios é a união de forças”, assim, o controller deve se valer da união das marcas de forte expressão no cenário nacional, para fomentar a capacidade financeira da empresa, conforme expressão em citação, o controle tem que saber tirar vantagem, “olhar o que está por trás” do indicador. Frisa-se o destacado na entrevista “todos passam por momentos ruins, nesses momentos, na prática, o importante é ter como pagar as contas”, o que fortifica a importância da contabilidade na apresentação dos dados e na controladoria em sua interpretação e compreensão da realidade da empresa.

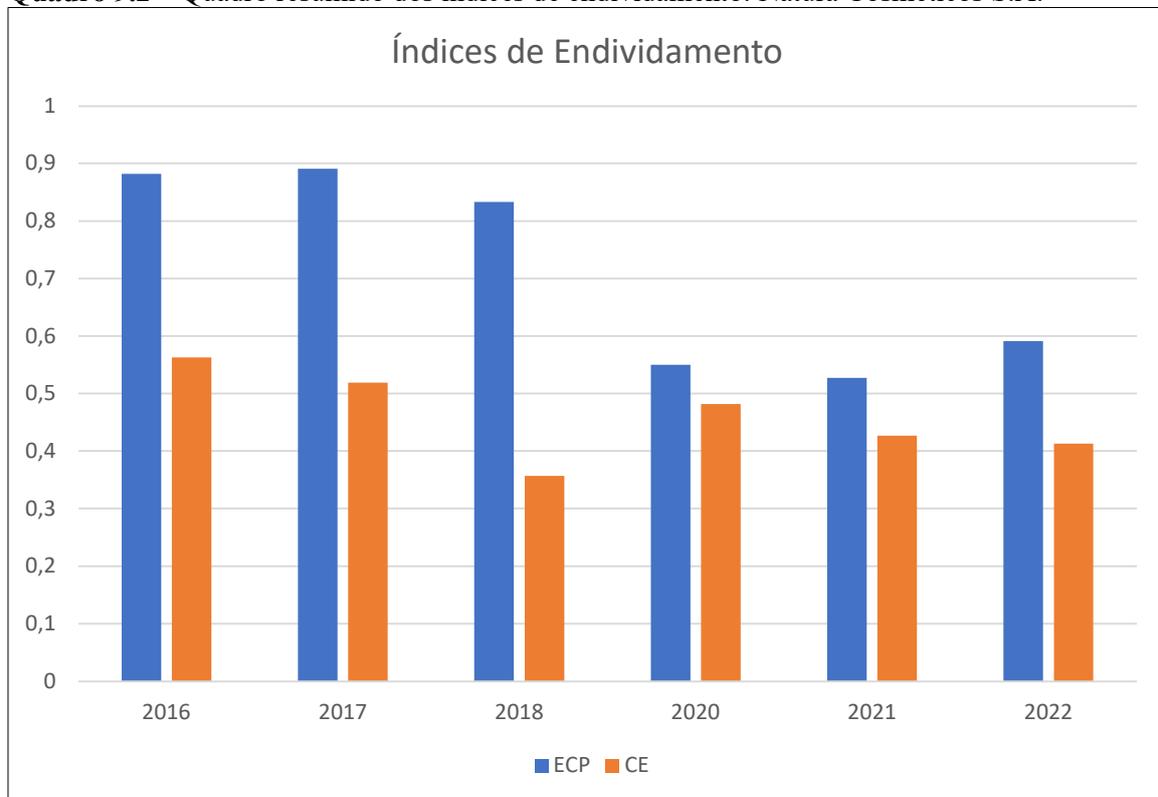
Portanto, a combinação de negócios foi favorável, quanto aos seus indicadores mais estáveis e crescentes, em geral, cabendo a controladoria, municiar-se de estratégias de curto prazo para elevar a capacidade financeira da empresa, em que compete a sua análise, a combinação de negócios ainda não gerou índices satisfatórios nesse aspecto.

### 6.3.2 Análise do Endividamento

O endividamento de uma empresa é algo que deve estar sob constante monitoramento da controladoria, em função do endividamento impactar no desempenho financeiro e corromper as estratégias de negócios elaboradas, podendo ensejar no colapso do negócio.

O endividamento da Natura Cosméticos S.A. apresentou os seguintes índices:

**Quadro 9.2** – Quadro resumido dos índices de endividamento: Natura Cosméticos S.A.



Fonte: Próprio Autor, Baseado em Demonstrações Financeiras Padronizadas (2018; 2022).

\* Valores em Reais Mil

O quadro expressa o endividamento da empresa sob duas circunstâncias, a primeira é a participação do capital de terceiros e a composição geral do endividamento.

No que diz respeito a participação de capital de terceiros, esse indicador demonstra o quanto a empresa contraiu fora do seu quadro societário para fins de manutenção e continuidade de suas operações.

Conforme Matarazzo (2010, p. 88) “O índice de participação de terceiros relaciona, portanto, as duas grandes fontes de recursos da empresa, ou seja, capitais próprios e capitais de terceiros. É um indicador de risco, ou de dependência a terceiros, por parte da empresa”. Assim,

verifica-se quão o tamanho da importância da controladoria no que compete a esse índice, em função do gerenciamento financeiro.

No que tange a composição geral do endividamento, apesar da aquisição em virtude da incorporação, a empresa Natura manteve controlado o seu endividamento e seus índices estáveis, o que é um fator muito importante aos olhos do mercado.

É importante que o analista identifique as causas determinantes das variações nesses indicadores através da leitura do relatório de administração e das notas explicativas, além de observar as variações ocorridas na estrutura do ativo e passivo exigível a longo prazo (SILVA, 2017, p. 151)

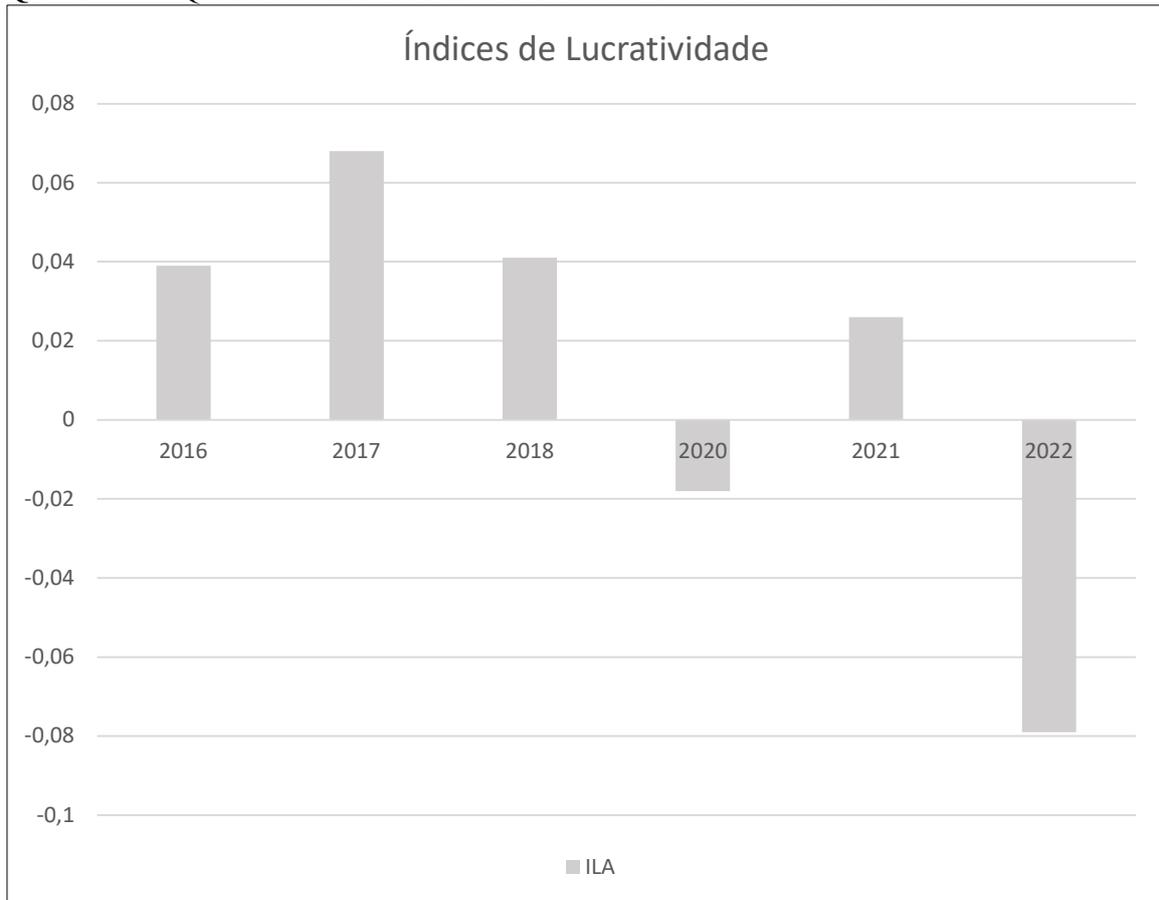
Portanto, observa-se a finalidade os índices de endividamento da empresa para a controladoria, conforme destacado na entrevista “não é só observar a dívida, é avaliar se ela é boa ou ruim a empresa”.

Verifica-se que o grau de endividamento da empresa natura, antes e depois da incorporação, manteve-se controladora, sem variações expressivas, o que demonstra que a empresa efetuou o processo de combinação de negócios de forma estratégica e bem elaborada, sem promover prejuízo a sua saúde financeira.

### 6.3.3 Análise de Lucratividade

A lucratividade é o que se espera em todo negócio, todo investimento realizado, visa ter ganhos, contudo, há riscos ao investimento, pois um negócio é sujeito a dar lucros ou prejuízos conforme seus processos, estratégias, planejamento e gestão.

“O papel da controladoria é dar eficiência”, conforme ressaltado na entrevista, partindo dessa premissa, analisa-se a lucratividade antes e após incorporação, verificando os resultados obtidos, no quesito, resultado líquido gerado.

**Quadro 9.3** – Quadro resumido dos índices de lucratividade: Natura Cosméticos S.A.

Fonte: Próprio Autor, Baseado em Demonstrações Financeiras Padronizadas (2018; 2022).

\* Valores em Reais Mil

Pode-se observar conforme dados expressos que a lucratividade da empresa, infelizmente, não refletiu o esperado nos exercícios posteriores a incorporação. Contudo, o que pode estar associado aos fatores citados pelo advogado na entrevista “integração” e “sinergia”. O que são pontos de atenção da controladoria. O processo de combinação de negócios, no quesito lucro ainda não gerou os resultados almejados, admitindo-se que os pontos citados pelo advogado entrevistado podem estar impactando nos resultados, compete a controladoria utilizar-se de suas ferramentas para mudar a rota de navegação e por a embarcação em águas que permitam chegar ao destino.

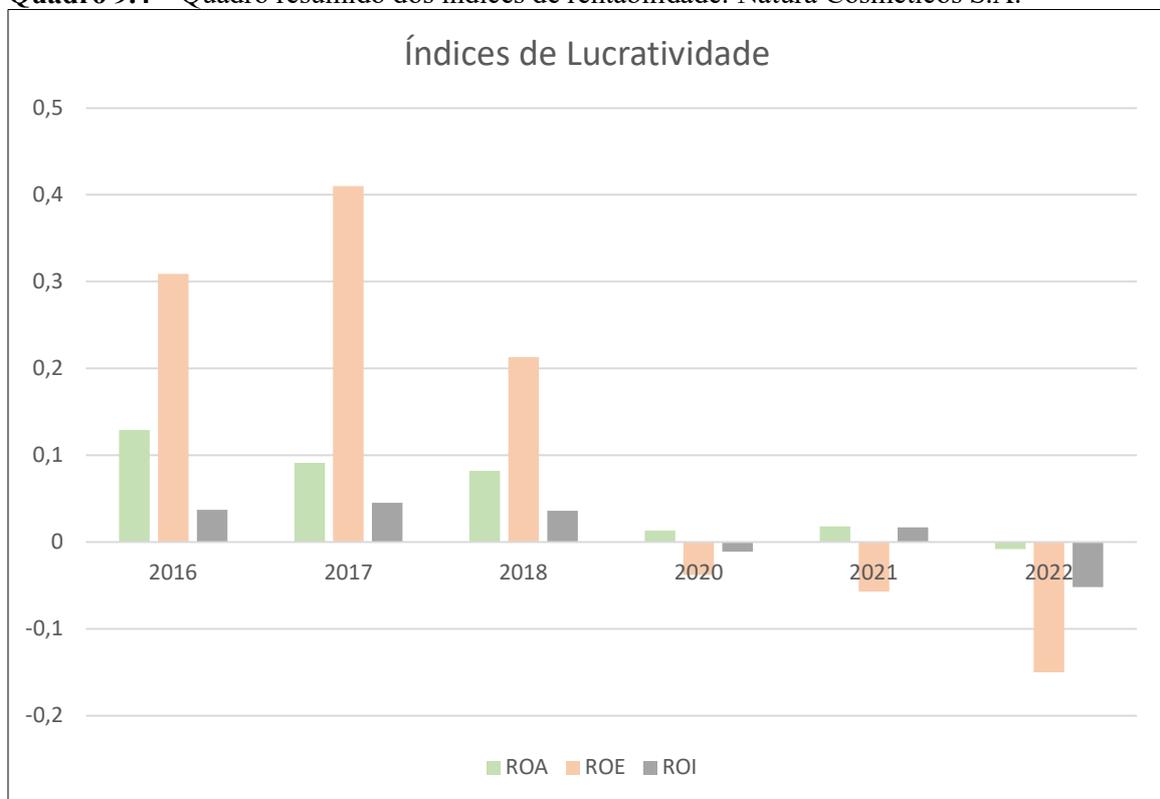
Assim, conforme demonstrado na revisão de literatura, a controladoria estratégica está ligada, diretamente, ao planejamento e controle gerencial, assim, a integração das empresas combinadas precisa, conforme expressa resultados, ser revisada para gerar sinergia e produtividade, melhorando os resultados, que são de alçada direta da controladoria.

### 6.3.4 Análise de Rentabilidade

O indicador de rentabilidade, sob a ótica da controladoria, é o índice mais importante a ser vislumbrado entre os indicadores econômico-financeiros, junto do índice de liquidez. Esse índice é quem evidencia o que se pode ganhar com os investimentos realizados.

Tratando-se de uma incorporação, esse índice é o que irá expressar os resultados dos investimentos realizados pela empresa Natura Cosméticos S.A. na aquisição da empresa Avon Cosméticos S.A.

**Quadro 9.4** – Quadro resumido dos índices de rentabilidade: Natura Cosméticos S.A.



Fonte: Próprio Autor, Baseado em Demonstrações Financeiras Padronizadas (2018; 2022).

\* Valores em Reais Mil

Os indicadores de rentabilidade expressam o retorno dos investimentos sob três perspectivas, dos ativos, do capital próprio e dos valores investidos.

No primeiro cenário, tem-se o ROA, que representa o retorno sobre os ativos da empresa, os dados expressão uma queda nos índices no ROA após a incorporação da empresa Avon Cosméticos S.A., conduta, o número negativo expresso, assim como o baixo percentual, tem relação direta com o processo, a integração de todo escopo do processo de combinação de

negócios, mesmo com a sinergia e a sintonia entre as empresas, considerando que as mesmas, antes da incorporação, dividiam fatias do mesmo mercado.

Logo, a maturação do processo de combinação de negócios, pode ser o porquê do dado expresso matematicamente, partindo dos resultados auferido nas demonstrações financeiras. Os ativos de que trata o ROA, não visualizam a empresa em curto prazo, tratam dos ganhos futuros, mesmo com o espaço temporal de três anos transcorridos, pode se dizer que aos ativos combinados das empresas ainda não atingiu a maturação necessária para expressar os resultados projetados.

No que cabe a controladoria, a mesma entra, em especial, nessa esfera, pós incorporação, para efetivar estratégias e adequar ou readequar o planejamento para que a companhia possa refletir um melhor indicador sobre os retornos que ela gera, pois o ROA se relaciona diretamente com a capacidade de crescimento do negócio e esse, claro, com quanto maior for o crescimento, maior o potencial de distribuição de dividendos e a melhora da liquidez, então, relacionando-se com a capacidade financeira da empresa.

Cabe a controladoria, monitorar esse índice, pois, os índices de rentabilidade, tratando-se de uma organização de capital aberto, são os mais monitorados pelos interessados em investir na companhia.

No que confere a análise do ROE, esse trata do retorno sobre o capital próprio da empresa, reflete o que irá retornar aos sócios e acionistas da companhia. Sua importância e finalidade aos investimentos está em analisar se os resultados estão sendo viáveis.

Os dados expressão um ROE, duas vezes negativo e em dado momento, com saldo positivo, o que indica que após a incorporação, os investimentos não estão gerando os resultados esperados.

Não julgando, tampouco afirmando, que a combinação de negócios foi mal sucedida, contudo, é necessário, em função dos dados apresentados, atenção ao ressaltado nas entrevistas pelo contador em passagem na entrevista “o processo de combinação de negócios que possa não dar certo pode gerar desvalorização do negócio”. Cabe o mesmo destaque relacionado ao ROA, quanto a maturação do negócio, entretanto, requer atenção.

Nesse ponto, entra a controladoria, seu papel é gerar eficiência nos resultados, ela se encontra na interseção entre o planejado, a gestão e o que expressa a contabilidade, compete a mesma revisar as estratégias, pois a combinação de negócios sempre visa o ganho, o que, com base nos dados expressos, não está se efetivando.

No compete ao ROI, é o retorno sobre todo o conjunto investimento, é que expressa se os esforços para investir estão valendo a pena, demonstra quanto a empresa teve de resultado com o investimento realizado, no caso em questão, a incorporação.

Os resultados demonstram através dos dados expressos numericamente que o investimento realizado pela empresa Natura Cosméticos S.A. pode não estar gerando os benefícios esperados dos esforços financeiros efetuados pela empresa, na aquisição da Avon Cosméticos Ltda. Assim, baseado nos dados, requer uma análise da gestão, cabe ao controller buscar em seu planejamento, em sua *tool box*, estratégias que alterem esse panorama expresso nos índices, sendo esse, sob a ótica dos stakeholders, um ponto de atenção e boa reflexão quanto a viabilidade de aplicar investimentos, já que se trata de uma companhia de capital aberto.

#### **6.4 Discussão do conjunto dos resultados**

A análise dos resultados demonstrou o desempenho econômico-financeiro da empresa Natura Cosméticos S.A, analisando sua capacidade financeira, de gerar lucro, seu grau de endividamento e controle deste, além de apresentar os retornos sobre o investimento como um todo. Os dados comparados mostram que a incorporação ainda não gerou os frutos esperados nos três anos transcorridos do processo, apesar de haver melhora tímida nos índices de liquidez, os demais índices ainda não são satisfatórios.

Para Matarazzo (2010, p. 118) “A comparação dos índices de uma empresa com os valores observados nos anos anteriores revela-se bastante útil por mostrar tendências seguidas pela empresa”. Assim, essa citação nos remete a passagem expressa pelo controller entrevistado onde o mesmo frisa que “os índices dizem muito sobre a empresa, não de pode olhar para os indicadores de forma simplista, de forma fria. O pensamento do controller tem que ir além [...] manter um bom controle sobre todos os indicadores é fundamental”.

Portanto, cabe a controladoria tomar por base os resultados contábeis manifestados pelos indicadores, avaliar o planejamento e estratégia da empresa para que a combinação de negócios realizada pela Natura Cosméticos S.A. não culmine em um processo que, infelizmente, possa não frutificar os resultados e ganhos projetados na aquisição.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão teve como proposta apresentar o processo de combinação de negócios, anteriormente conhecido como fusões e aquisições, sob a ótica da controladoria estratégica, analisando como a controladoria, valendo-se da contabilidade gerencial e financeira, e derivativos extraídos dessa, tais como os indicadores econômico-financeiros. Assim, evidenciando o papel da controladoria em empresas que passam pela referida transação, esclarecendo como funciona o complexo processo de combinação de negócios, demonstrando a controladoria sob o viés estratégico, onde essa se posiciona no contexto empresarial e como ela é capaz de contribuir e ser crucial nessa transação.

A pesquisa aborda de maneira mais simplificada do processo de combinação de negócios, analisando e compilando informações extraídas da literatura da contabilidade e áreas relacionadas da ciência que estudam o mundo dos negócios, entendendo suas implicações desde o princípio do processo e esclarecendo o que se trata cada elemento contido no processo, como as participações societárias, o próprio conceito de combinação de negócios, esclarecendo o que configura tal transação e seus desdobramentos no trâmite de cada tipo de combinação de negócios, tais como incorporação e suas divisões, fusão e cisão e suas seções, além de demonstrar os aspectos normativos e, sobretudo, contábeis, pertinentes a combinação de negócios.

A pesquisa, também, trata da controladoria, no que compete a mesma em sua conceituação, função, seus principais pontos de observação como planejamento e controle, e retrata a contabilidade sob o vértice gerencial e financeiro, e os indicadores econômico-financeiros, que são dados extraídos através da análise das demonstrações financeiras para a compreensão dos fatores ligados aos recursos aplicados na organização.

Os objetivos dessa pesquisa foram entender como a controladoria estratégica atua antes e após o processo de combinação de negócios, qual seu papel, quais as principais observações a serem realizadas no decorrer desse processo e o cumprimento de seu papel primordial, sob o viés estratégico, que é dar efetividade ao que se planeja em suas estratégias dentro das decisões tomadas, sendo essas embasadas pela própria controladoria. Assim, os objetivos dessa pesquisa são analisar os dados gerados pelo processo e a controladoria no teor desse contexto.

Quanto a metodologia aplicada nesse trabalho, como já mencionado, foram coletados dados de uma empresa como parâmetro, sendo essa uma empresa que passou pelo processo de combinação de negócios e, também, foram realizadas entrevistas muito profícuas

com profissionais, observando e aprendendo com suas experiências no que compete a combinação de negócios, controladoria e temáticas ligadas a esses assuntos, que não podem ser vislumbrados de forma isolada.

No decorrer dessas entrevistas se observou o tamanho da importância da contabilidade, não apenas no contexto da combinação de negócios, mas em todo seu escopo, sua função essencial junto às empresas, como mencionado pelos entrevistados no decorrer do diálogo da entrevista realizada. Além disso, a análise combinada da literatura, das informações compartilhada pelo profissionais e

No desenvolvimento dessa pesquisa, observou-se toda a conjuntura normativa e a vasta riqueza de assuntos que podem ser derivados da temática pesquisada, dado a característica exploratória que é proporcionar maior familiaridade a temática estudada e a missão precípua do trabalho de conclusão de curso que é unificar a pesquisa e ensino, sendo esses dois dos componentes da tríplice da academia universitária.

Diante desse cenário, pontua-se que os objetivos dessa pesquisa foram atingidos, através dos métodos e procedimentos científicos aplicados nessa trabalho, o alcance desse resultado na pesquisa foi possível graças a colaboração voluntária dos participantes dessas entrevistas com passagens pontuais sobre a temática, apontando que no campo prático da profissão contábil e de gestão de negócios, as exposições ensejadas no enredo dessa obra, são coerentes com a vivência profissional que envolve as áreas pesquisadas e assuntos coligados.

Compete retratar, para evidenciação do alcance dos resultados atingidos por este trabalho, a análise de produção acadêmico-científica do mesmo espectro de conteúdo, trabalhos correlacionados a temática dessa pesquisa.

No que diz respeito aos trabalhos correlacionados, destaca-se o estudo desenvolvido por Vey e Bornia, quanto a reorganização societária, como forma de planejamento tributário, relacionando-se com essa pesquisa, pois essa busca mostrar a controladoria aplicada ao processo de combinação de negócios, em que a mesma pode ser efetiva, o planejamento é uma das principais métricas da controladoria, sendo ela responsável pela eficiência e eficácia da empresa, no trabalho correlacionado, aborda a questão tributária, que está no radar constante da controladoria, que tem o papel de não permitir que a onerosidade tributária impacte nos resultados e decisões da empresa, a combinação de negócios busca ganhos, um deles, pode ser na esfera tributária.

Outra pesquisa relacionada, é a desenvolvida por Poeta, Souza e Múrcia, onde esses analisam, diretamente, os indicadores do resultado fusão entre Itaú e Unibanco ocorrida em 2010, onde os mesmos retratam os ganhos no poder de mercado advindo da fusão, mesmo com

os indicadores ainda não configurando, matematicamente, esse efeito de forma muito expressiva, conforme apontado na entrevista “é preciso olhar o que está atrás dos indicadores”, e a controladoria, é quem tem esse olhar nessa perspectiva, um dos pontos evidenciados por essa pesquisa em sua discussão de resultados.

Ainda sobre os estudos correlacionados, retratam, simultaneamente, os estudos realizados por Lunke, Gasparetto e Schnorrenberger quanto as funções da controladoria, assim como o desenvolvido por Martin, quanto a controladoria estratégica e sua relação com a contabilidade. Nesses estudos evidenciou-se quais são as observações essenciais da controladoria para configurar uma estratégia de excelência, e outro, respectivamente, evidencia quão é a importância da contabilidade na controladoria, e afirma, categoricamente, que a controladoria deve ser estratégica. Esse trabalho, retrata a controladoria estratégica como a interseção do planejamento, administração e contabilidade, configurando a ela relação entre as mesmas, assim como demonstrar a função da controladoria na análise dos resultados dos investimentos das organizações em aquisições societárias que ensejam a combinação de negócios, logo, seus retornos ao investimento, sob a ótica do controle e gestão.

Ainda na esfera dos trabalhos correlacionados, tem-se o estudo desenvolvido por Cavalcante *et al.*, sobre a controladoria nas maiores companhias de capital aberto e sua importância, relacionando-se, então, com a temática abordada nesse trabalho, pois, normalmente, são essas companhias que efetivam processos de combinação de negócios, e a importância da controladoria nessas empresas, está, como citado nas entrevistas em dar eficiência, logo, demonstrando o papel desempenho em implementar planejamento e estratégia para dar eficiência aos investimento realizados para que os mesmos gerem os retornos projetados.

A pesquisa, mesmo tendo atingido seus fins, deparou-se com percalços e desafios que refletiram em limitar o estudo desenvolvido, mesmo com a grande contribuição obtida nesse processo. Destaca-se a quantidade de participantes das entrevistas, mesmo sendo entrevistas proficuas e de boa vontade dos entrevistados que concederam voluntariamente parte do seu tempo para contribuir com os anseios objetivados nesse estudo, buscava-se um quantitativo maior de participantes para engrandecer mais a pesquisa, no decorrer do período destinado a esse trabalho, apenas três profissionais aceitaram e compartilharam de bom grado suas experiências e conhecimentos profissionais. Outra limitação, refere-se aos dados coletados nos sítios eletrônicos de outras empresas alvo para fins de parâmetro de análise, onde as empresas decorrentes de processos de combinação de negócios, limita a quantidade de dados antes do processo de combinação, onde a pesquisa análise o processo antes e após a combinação

de negócios visualizando e discutindo os dados expressos sob conotação científica a luz das ciências contábeis, assim, frisa-se a quantidade de dados limitadas nessa perspectiva para fins de enriquecimento do conteúdo desse trabalho, não ensejando claro, que o material coletado seja pobre, muito pelo contrário, tem imenso valor e qualidade, mas a pesquisa almejava mais para dar ainda mais qualidade e análise para o estudo.

Conclui-se que essa pesquisa visa contribuir com a comunidade acadêmica e científica, buscando estimular novos estudos e pesquisas dentro dessa temática e assuntos correlacionados, essa pesquisa não esgota as temáticas analisadas, sendo esses campos muito ricos e de grande agregação de conhecimento e valor para quem deseje estudar tais temáticas. O aspecto exploratório dessa pesquisa proporcionou maior afinidade com a temática geral e coligada a ela, sendo de grande valia para elucidar a importância da trílice da academia de ensino superior, a extensão, o ensino e a pesquisa. Almeja-se que esse trabalho desperte interesse em outros estudos em contribuir para a comunidade científica e com a instituição ligada ao desenvolvimento desse trabalho.

Enseja-se, para o mesmo fim, a sua contribuição aos profissionais da contabilidade, como é frisado na academia e pelo conselho da classe, a educação continuada e o constante aperfeiçoamento das habilidades e aptidões dos profissionais da contabilidade, aliás, de todos ligados ao mundo dos negócios. Diante disso, espera-se que esse trabalho instigue a pesquisa para os fins de crescimento e ascensão profissional por parte dos interessados em conteúdos tão ricos quanto os abordados nesse estudo.

Vislumbra-se a contribuição social dessa pesquisa, onde ela retrata de processo de grandes marcas e organizações que estão vinculadas a economia nacional, e esse, por seu turno, as questões sociais que competem a toda sociedade e lhes é cabível ter tais percepções, sobre o que ocorre no mundo dos negócios e os efeitos desses eventos à sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Contabilidade Avançada**. 3° ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- \_\_\_\_\_. **Contabilidade Intermediária**. 4° ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BEUREN, Ilse Maria (org). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3° ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRAGA, Hugo Rocha; ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Mudanças Contábeis na Lei Societária: Lei Nº 11.638, de 28-12-2007**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. **Lei Nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as sociedades por ações. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1976. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)>. Acesso em 26 de março de 2023.
- \_\_\_\_\_. **Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1976. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm)>. Acesso em 03 de abril de 2023.
- \_\_\_\_\_. **Lei Nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1976. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm)>. Acesso em 26 de março de 2023.
- CAVALCANTE, Danival Sousa; LUCA, Márcia Martins Mendes de; PONTE, Vera Maria Rodrigues; GALLON, Alessandra Vasconcelos. Características da Controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Universo Contábil**, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, v. 8, n. 3, p. 113-134, jul-set 2012. Disponível em <<https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2492/2032>>. Acesso em 03 de maio de 2023.
- CESÁRIO, Jonas Magno dos Santos; FLAUZINO, Victor Hugo de Paula; MEJIA, Judith Victoria Castillo. Metodologia científica: Principais tipos de pesquisas e suas características. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ISSN: 2448-0959, Ed. 11, v. 05, p. 23-33. nov 2020. Disponível em <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/tipos-de-pesquisas>>. Acesso em 28 de maio de 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3° ed. São Paulo: Manole, 2012.
- COSTA, Clovis Corrêa da. **Estratégia de Negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. *E-book*. ISBN 9788502110793. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502110793/>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PADRONIZADAS. **Natura & Co**. São Paulo. 2023. Disponível em <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/29dc2452-7da3-fedf-a31f-93a7bdcfa6ec?origin=1>>. Acesso em 03 de junho de 2023.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PADRONIZADAS. **Natura & Co**. São Paulo. 2023. Disponível em <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/36c99b03-b1de-aa64-32cd-fcd657009c87?origin=1>>. Acesso em 03 de junho de 2023.

FERNADES, Daniela Pereira. Controladoria Estratégica: uma nova forma de pensar e planejar o futuro das empresas. **Treasy**. Joinville, 21 de fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/controladoria-estrategica/>>. Acesso em 02 de junho de 2023.

FIORENTINI, Dario; LORENZATO, Sergio. **Investigação em Educação Matemática: percursos teóricos e metodológicos**. 3º Edição Revisada. Campinas: Autores Associados, 2009, p. 193-206. Disponível em <[https://www.fe.unicamp.br/drupal/sites/www.fe.unicamp.br/files/pf/subportais/pesquisa/etica-na-pesquisa/etica\\_na\\_pesquisa\\_educacional.pdf](https://www.fe.unicamp.br/drupal/sites/www.fe.unicamp.br/files/pf/subportais/pesquisa/etica-na-pesquisa/etica_na_pesquisa_educacional.pdf)>. Acesso em 13 de maio de 2023.

GARRISON, H. Ray; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 14º ed. Tradução por Cristiane de Brito. Nova York. 2013. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=42M3AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=42M3AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em 04 de junho de 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS. **IFRS 3 Business Combination**. Tradução por Banco Central do Brasil. Brasília – DF: Normas e Organização do Sistema Financeiro, 2006. Disponível em <[https://bcb.gov.br/nor/convergencia/IFRS\\_3\\_Combinacoes\\_de\\_Empresas](https://bcb.gov.br/nor/convergencia/IFRS_3_Combinacoes_de_Empresas)>. Acesso em 25 de março de 2023.

LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBERGER, Darci. Um estudo sobre as funções da controladoria. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações – FEA-RP/USP**, São Paulo, v. 4, n. 10, p. 106-126, set-dez 2010. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34779/37517>>. Acesso em 01 de maio de 2023.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Avançada**. 2º ed. São Paulo: Grupo GEN, 2020. *E-book*. ISBN 9788597024876. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024876/>>. Acesso em: 09 jun. 2023.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: A evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 28, p. 7 - 28, jan-abr 2002. Disponível em

<<https://www.scielo.br/j/rcf/a/PKmkKD9M7GJK5zKVBJGwjK3y/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 03 de maio de 2023.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Gerencial**. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., Jose Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica Aplicada: conceitos, estrutura e sistema de informações**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

POETA, Karina Zimmermann; SOUZA, Máira Melo de; MÚRCIA, Fernando Dal Ri. Fusão Itaú-Unibanco: Uma Análise da Situação Econômico-Financeira Antes e Após a Reorganização Societária. **R. Cont. – Revista de Contabilidade – UFBA**, Bahia, v. 4, n. 2, p. 47-59, maio-ago 2010. Disponível em <<https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/4243/3360>>. Acesso em 02 de maio de 2023.

SANTOS, Ariovaldo dos; IUDÍCIBUS, Sérgio de; MATINS, Eliseu; e outros **Manual de Contabilidade Societária: Aplicável a Todas as Sociedades**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559772735. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772735/>>. Acesso em: 07 jul. 2023.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo. **Contabilidade Societária**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; FERNANDES, Luciane Alves. **Contabilidade Avançada**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Internacional Avançada**. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Alexandre Alcântara de. **Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VELTER, Francisco; MISSAGIA, Luiz. **Contabilidade Avançada**. 5º ed. Rio de Janeiro: Método. 2015.

VEY, Ivan Henrique; BORNIA, Antônio Cezar. Reorganização societária como forma de planejamento tributário: um estudo de caso. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia, UNOESC**, Santa Catarina, v. 9, n. 1-2, p. 323-344, jan-dez 2010. Disponível em <<https://www.researchgate.net/profile/Ivan->

[Vey/publication/277047497\\_Reorganizacao\\_societaria\\_como\\_forma\\_de\\_planejamento\\_tributario\\_um\\_estudo\\_de\\_caso/links/55670b3708aec2268300b202/Reorganizacao-societaria-como-forma-de-planejamento-tributario-um-estudo-de-caso.pdf](https://www.vlex.com/vid/publication/277047497_Reorganizacao_societaria_como_forma_de_planejamento_tributario_um_estudo_de_caso/links/55670b3708aec2268300b202/Reorganizacao-societaria-como-forma-de-planejamento-tributario-um-estudo-de-caso.pdf)>. Acesso em 01 de maio de 2023.

## **APÊNDICES**

Apêndice A – Questões da Entrevista 01

Apêndice B – Questões da Entrevista 02

Apêndice C – Questões da Entrevista 03

Apêndice D – Termo de Consentimento de Entrevista

## APÊNDICE A – Entrevista 01

### Questões abordadas na entrevista:

#### Quadro 10 – Questões da entrevista 01

- A combinação de negócios é um processo em evidência no mercado, por diversos fatores. Com base na sua experiência, quais os estágios do processo e quais os principais pontos a serem observados no decorrer do mesmo?
- Quais os aspectos podem ser apontados como positivos e negativos no processo de combinação de negócios?
- Quais fatores podem mudar quando a combinação de negócios ocorre entre empresas relacionadas e não relacionadas?
- Quais os principais fatores que podem levar um processo de combinação de negócios a se tornar mal sucedido?
- Quais as consequências e os impactos por um processo de combinação de negócios que, porventura, tenha sido mal executado?
- Na sua análise, quais os principais motivos que levam as empresas, sejam elas relacionadas ou não relacionadas, a efetuar o processo de combinação de negócios? (ex.: Compra vantajosa de ativos; estratégia de mercado; etc.)

Fonte: Próprio Autor (2023).

## APÊNDICE B – Entrevista 02

### Questões abordadas na entrevista:

#### Quadro 11 – Questões da entrevista 02

- A combinação de negócios é um processo em evidência no mercado, por diversos fatores. Com base na sua experiência, quais os estágios do processo e quais os principais pontos a serem observados no decorrer do mesmo?
- No processo de aquisição de participações societárias das empresas, ocorre a incidência do Goodwill, que se trata do ágio ou deságio no processo. Mediante disso, como devem ser feito o reconhecimento, a mensuração e a contabilização do Goodwill?
- Quais as principais diferenças podem ser destacadas no processo de combinação de negócios entre partes relacionadas e não relacionadas?
- Sobre o valor justo que deve ser aplicado, previsto na lei das S/A, na combinação de negócios entre partes não relacionadas. Como deve ser feito o processo de mensuração e aplicação desses valores ao patrimônio das empresas?
- Quais fatores podem implicar sobre um processo de combinação de negócios para que o mesmo acabe sendo mal sucedido?
- Na sua análise, qual os principais motivos que levam as empresas, sejam elas relacionadas ou não relacionadas, a efetuar o processo de combinação de negócios?

Fonte: Próprio Autor (2023).

## APÊNDICE C – Entrevista 03

### Questões abordadas na entrevista:

#### Quadro 12 – Questões da entrevista 03

- A controladoria estratégica é vislumbrada como a interseção da contabilidade, administração e planejamento. No que diz respeito as estratégias competitivas, funcionais e corporativas, com base na sua experiência profissional e docente, como se enquadra a atuação da controladoria perante essas esferas estratégicas?
- Um dos pontos destacados no mundo empresarial, é sobre a carga tributária no nosso país, o que causa uma cultura receosa, de modo geral, quanto se trata de tributos. Uma das finalidades do Controller é o gerenciamento tributário, diante disso, qual sua análise quanto a esfera tributária nas empresas e como o controller deve lidar com os tributos, a fim de construir um planejamento tributário estratégico?
- Segundo o Prof. Dr. Padoveze, a controladoria é responsável pela utilização de todo o conjunto da contabilidade, sendo essa definida pelo autor, como ciência do controle em todos os aspectos. Partindo desse pressuposto, como o controller alinha suas ferramentas estratégicas à contabilidade, em suas perspectivas gerenciais e financeiras?
- Ainda na esfera da contabilidade, como um controller pode aplicar indicadores contábeis, tais como liquidez, endividamento e rentabilidade, como ferramenta da controladoria estratégica?
- No mundo dos negócios, há alguns processos no que diz respeito a reorganização societária, um deles vem ganhando cada vez mais notoriedade no mercado, a combinação de negócios (fusão, cisão e incorporação). Admitindo-se que o controller esteja dentro de uma empresa que está em trânsito no processo de combinação de negócios. Como se destaca a importância do profissional de controladoria, no decorrer do processo e pós processo? Como este pode utilizar o processo de combinação de negócios como ferramenta estratégica?

Fonte: Próprio Autor (2023).

