
A INFLUÊNCIA DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE ABERTURA DE CAPITAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

THE INFLUENCE OF CONTROLLING THE PROCESS OF GOING PUBLIC: A CASE STUDY IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

Jaluza Maria Lima Silva Borsato

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU);
Universidade Federal de Uberlândia (UFU);
End.: Rua Thomazinho de Rezende, 245 apto 204.
Bairro Osvaldo, Uberlândia MG; Tel. (34) 3229-3774.
E-mail: jaluzasilva@yahoo.com.br

Daiana Paula Pimenta

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU);
Universidade Federal de Uberlândia (UFU);
End.: Rua João Severiano Rodrigues da Cunha, 553 Jd. Karaíba, Uberlândia – MG; Tel. (34) 3229-0074.
E-mail: daiana-pimenta@hotmail.com

Sirlei Lemes

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela USP e Professora adjunta da Faculdade de Ciências Contábeis – UFU; Universidade Federal de Uberlândia (UFU);
End.: Av. João Naves de Ávila, 2121 Bairro Santa Mônica – Bloco F, Uberlândia – MG;
Tel. (34)3239-4176 – (34)3239-4203.
E-mail: sirlemes@uol.com.br

Recebido: 01/03/2010 2ª versão: 24/08/2010

Aprovado: 29/10/2010 Publicado: 07/01/2011

RESUMO

A controladoria como área administrativa auxilia no processo de gestão por meio de informações de suporte à tomada de decisão, visa assegurar a eficácia da empresa por meio do controle das operações e seus resultados planejados. O objetivo do artigo é avaliar a influência da área de controladoria, como provedora do suporte informacional à gestão empresarial, no processo de abertura de capital de uma instituição de ensino superior privada “Anhanguera Educacional S/A”. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória, seguida de um estudo de caso único e holístico por focar uma unidade de análise como um todo. Para a coleta de dados foram empregados procedimentos de entrevista não padronizada focalizada, bem como a análise de documentos que se relacionavam ao problema, ao tema e aos assuntos correlatos. Os resultados obtidos com a pesquisa permitem concluir que a controladoria contribui para o processo de abertura de capital, por reunir, validar e divulgar informações que dão suporte a tomada de

decisão por parte dos dirigentes da empresa, promovendo internamente e externamente a transparência da companhia.

Palavras-chave: Controladoria; Abertura de Capital; Instituição de Ensino.

ABSTRACT

The comptroller and administrative area assists in the management process through information support for decision-making, aims to ensure the effectiveness of the company through the control of operations and its planned results. This article aims to assess the effect of controlling the area, as a provider of informational support to business management in the process of opening the capital of a private higher education institution "Anhanguera Educacional S / A". The methodology used was an exploratory, followed by a single case study and focus on holistic an analysis unit as a whole. For data collection procedures were employed non-standardized interview focused, as well as analysis of documents that related to the problem, the topic and related matters. The results obtained from research showed that the comptroller contributes to the process of going public by gathering, validating and disseminating information to support decision making by the leaders of the company, internally and externally to promote transparency of the company.

Keywords: Controller; Going Public; Education Institution.

1. INTRODUÇÃO

A última década do século XX foi palco de grandes modificações no cenário educacional brasileiro, quando o número de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas cresceu significativamente. Conforme publicação do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos do Ensino Superior no Estado de São Paulo (SEMESP, 2004), o que se chama hoje de setor privado de ensino superior, há duzentos anos não passava de uma miragem no vácuo. Até que as IES privadas conquistassem a relevância e especificidade própria, houve um longo processo marcado por cenários macroeconômicos incertos.

O setor de ensino superior brasileiro representa um mercado amplo e está em fase de crescimento, apresenta baixa penetração no mercado de capitais, em comparação a outros países, é fragmentado e atendido predominantemente por instituições privadas. Segundo dados da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), em 2004, o Brasil é o maior mercado de ensino superior da América Latina e o sexto maior do mundo em número de alunos.

Conforme dados do Ministério da Educação (MEC), em 2005, o Brasil tinha 4,5 milhões de alunos matriculados em instituições de ensino superior, dos quais 3,3 milhões frequentavam instituições particulares, com e sem fins lucrativos, e o restante, instituições públicas.

Neste contexto, algumas empresas deste setor buscam o mercado de capitais, por constituir um canal importante na captação de recursos que permitem o desenvolvimento, gerando novos empregos e contribuindo para o progresso do País, além de ser uma importante opção de investimento para pessoas e instituições.

Para que uma empresa emita ações e as negocie nas bolsas de valores, segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), é necessário que os sócios julguem que a abertura possa trazer benefícios. Há um conjunto de etapas a serem percorridas durante e após o processo de decisão, são elas: análise de conveniência; contratação de um intermediário financeiro; preparação da documentação; e, a reforma estatutária.

A análise da conveniência precede qualquer outra etapa e é crucial na definição de continuar ou não com o projeto de abertura de capital. Nessa fase, é necessário pesar os benefícios e os custos do processo de negociação de ações, além de avaliar se o perfil da companhia é adequado.

Uma outra etapa, relevante para o sucesso da operação e para o custo financeiro da abertura de capital, é a contratação do intermediário financeiro, que é realizada por meio de critérios pré-estabelecidos pela empresa. A terceira etapa do processo é a preparação da documentação e a reforma estatutária. Nesta fase, a empresa, busca adequar seu estatuto as exigências da lei e, se necessário, das boas práticas de governança corporativa. Em geral, essas etapas não são completamente delimitadas e, em muitos momentos, ocorrem paralelamente.

Neste sentido a área de controladoria de uma empresa representa um papel fundamental no processo de abertura de capital, devido as suas atribuições de manutenção do sistema de controles internos e acompanhamento dos controles organizacionais em todas as suas dimensões, proporcionando não apenas decisões úteis para o processo de gestão como, também, assegurando integridade aos investidores (NASCIMENTO; BIANCHI, 2005).

Pelo exposto a questão problema que orienta esta pesquisa é: **Qual a influência da área de Controladoria no processo de abertura de capital de uma IES privada?**

Para responder o questionamento acima o objetivo do trabalho é avaliar a influência da área de controladoria como provedora do suporte informacional à gestão empresarial, no processo de abertura de capital de uma instituição de ensino superior privada, realizou-se um estudo de caso único e holístico de forma a identificar as contribuições da área de controladoria no processo de abertura de capital da Anhanguera Educacional S/A, buscando um vínculo entre as respostas obtidas por meio do questionários e as dimensões de controle e monitoramento da controladoria propostas por Nascimento e Reginato (2006). A escolha da empresa respalda-se no fato de esta ser uma das maiores organizações privadas com fins lucrativos do setor de ensino superior, e por suas ações terem crescido 73% desde o processo de abertura de capital em setembro de 2007, enquanto que outras empresas do mesmo setor não tiveram o mesmo desempenho.

A realização desta pesquisa justifica-se por contemplar a gestão das IES, um campo que tem ganhado importância no contexto atual, dada às transformações ocorridas no setor de ensino privado. As IES desempenham papel importante para o desenvolvimento local e regional, visto que, ao qualificar a força de trabalho local, torna a região mais atrativa para grandes empresas. Além disso, contribui para o fortalecimento de pequenos negócios.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco seções, iniciando pela introdução. Na segunda seção faz-se alguns comentários referentes ao cenário atual das IES privadas brasileiras, a área de controladoria e à governança corporativa. Na terceira seção evidencia-se a metodologia. E na quarta seção a análise dos dados coletados por meio de uma entrevista não padronizada focalizada com um dos diretores da empresa objeto de estudo e a quinta e última apresenta as considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cenário atual das instituições de ensino superior privadas brasileiras

Conforme dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) o crescimento do ensino superior no Brasil tem se concentrado no setor privado, que aumentou sua participação de 61% em 1997 para 73% em 2005 e cresceu durante estes oito anos a uma taxa composta anual de 10,9%. Em 2008, segundo o Censo da Educação Superior 2008, o setor ainda mantém o mesmo

ritmo de crescimentos dos últimos anos, registrando um ingresso de 1.505.819 novos alunos, sendo as IES privadas responsáveis por 79,6% desses ingressos.

Segundo dados do último Censo da Educação Superior 2008 divulgados pelo INEP/MEC (2009), o maior número de faculdades (93,1%) e de centros universitários (96%) está vinculado ao setor privado, enquanto as universidades estão distribuídas em proporção aproximada entre setor público e o privado, 53% e 47% respectivamente. Além disso, as IES privadas foram responsáveis pela oferta do maior número de cursos em 2008, um total de 17.947.

No Brasil, o apoio governamental ao ensino superior tradicionalmente tem se concentrado em poucas universidades públicas que funcionam como centros de excelência e pesquisa. Essas instituições têm processos de seleção altamente competitivos e possibilidade limitada de expansão. Adicionalmente, restrições orçamentárias dificultam a expansão do investimento público na educação superior (ANHANGUERA EDUCACIONAL, 2007).

Dessa forma, em linha com as Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), o Governo Federal estabeleceu diretrizes para garantir maior investimento privado na educação superior de modo a complementar os investimentos públicos, os quais são prioritariamente direcionados ao ensino fundamental e médio. Embora o Governo Federal permaneça comprometido em apoiar instituições de ensino superior custeadas pelas finanças públicas, no momento, a capacidade dessas instituições é limitada e incapaz de atender à grande demanda existente no Brasil (ANHANGUERA EDUCACIONAL, 2007).

Segundo dados do MEC (2006), as matrículas em cursos de ensino superior privados aumentaram de 1,2 milhão em 1997 para 3,3 milhões em 2005, representando uma taxa composta de crescimento anual de 13,6%, conforme a figura 1.

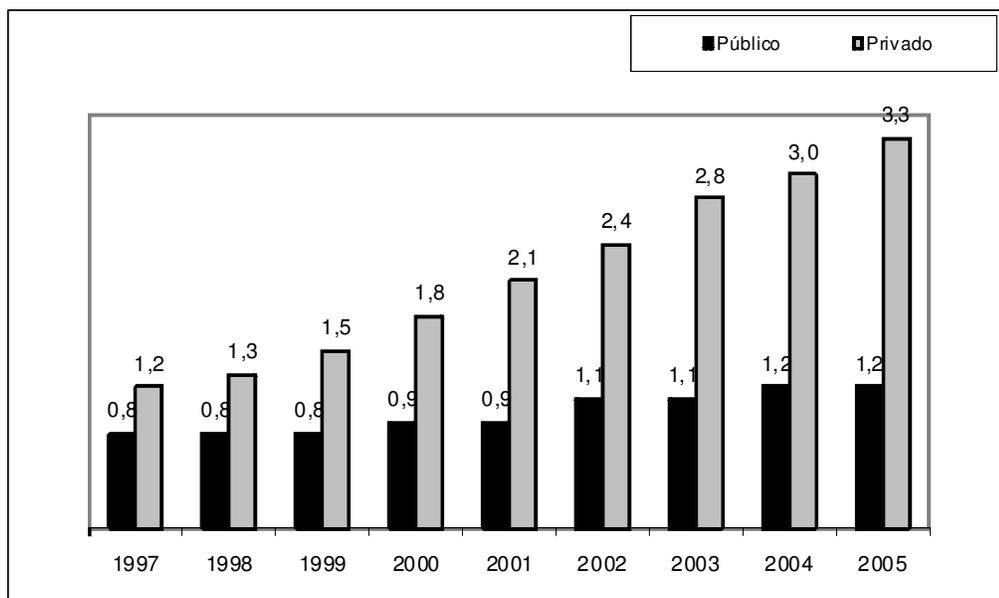


Figura 1: Alunos do Ensino Superior Público e Privado

Fonte: Hoper Educacional e MEC, 2006.

A diversificação da demanda para o ensino superior fez frente à expansão da oferta, tanto pelo número e tipo de alunos — homens e mulheres, jovens e idosos, trabalhadores e desempregados — quanto pela variedade de cursos e níveis procurados — graduação, pós-graduação e educação continuada (SIQUEIRA, 2004).

A Figura 2 apresenta a taxa bruta de alunos entrantes no ensino superior na Índia, China, Brasil, México, Chile, Argentina, Rússia, e Estados Unidos, no ano de 2004, segundo dados da UNESCO.

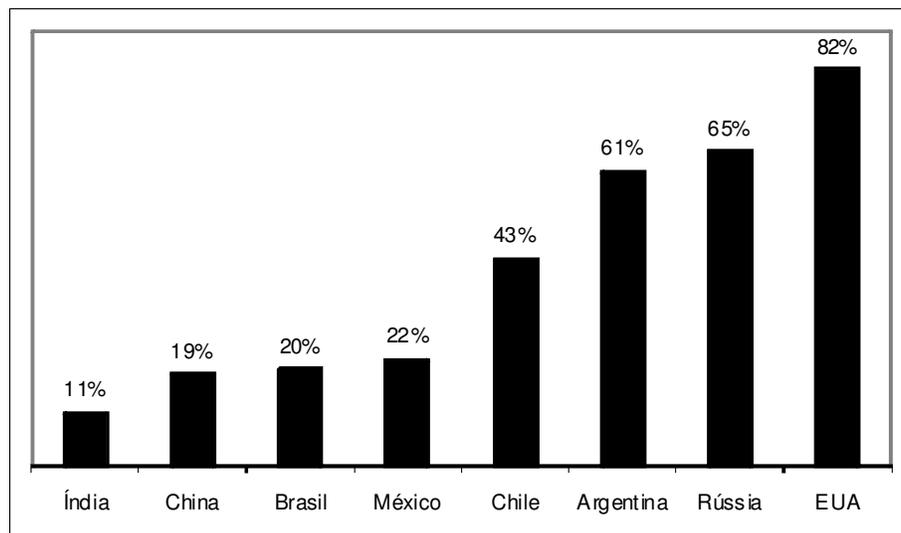


Figura 2: Taxa Bruta de Alunos Entrantes

Fonte: UNESCO, 2004

Segundo Monteiro e Braga (2006), o fim da expansão da demanda para o setor de educação era previsível. Bastava acompanhar os indicadores demográficos, de matriculados no ensino médio e de renda. A partir de 2004, o crescimento da demanda de ingressantes tornou-se pequeno, quando comparado com o período de 1997 a 2003, que chegou a ser de mais de 150% no total. Embora pareça representativo, quando comparado com outros países esse percentual é ínfimo.

Em 2004 apenas 20% dos jovens em idade teórica de cursar o ensino superior no Brasil, freqüentavam instituições de ensino superior, comparado com 61% na Argentina e 43% no Chile, conforme definições e dados da UNESCO. O MEC estima que em 2005 apenas 11,3% da população entre 18 e 24 anos estava matriculada em instituições de ensino superior, um índice ainda abaixo da meta do Governo Federal para 2010, definida em 30%, pela LDB (ANHANGUERA, 2007).

Na figura 3, apresenta o crescimento do setor da educação no Brasil, Japão, Rússia, Índia, Estados Unidos e China, no ano de 2004, segundo dados da UNESCO.

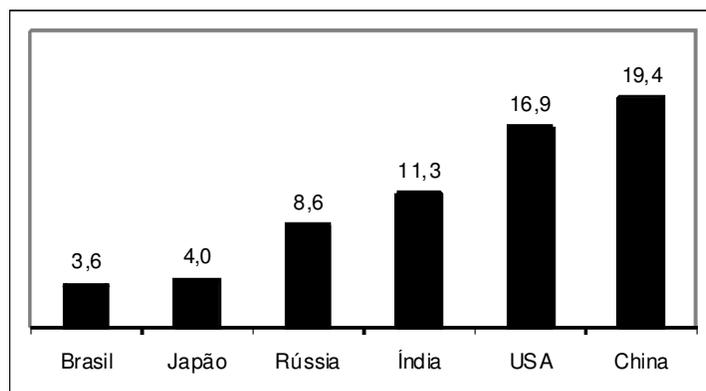


Figura 3: Crescimento da Educação (em milhões)

Fonte: UNESCO, 2004

Conforme observa-se na figura 3, o crescimento da educação no Brasil está aquém dos demais países comparados. No entanto, novas instituições de ensino superior vêm se instalando, aumentando ainda mais a competitividade do setor. Com o número de ingressantes diminuindo e o número de IES aumentando percebe-se que, para se manterem competitivas no mercado essas instituições devem, dentre outros, terem qualidade no ensino, eficiência na gestão e transparência nas informações.

Uma das principais áreas organizacionais que contribuem com os aspectos levantados acima é a controladoria. Almeida, Parisi e Pereira (2001) afirmam que as incumbências desta área estão associadas a um conjunto de objetivos que decorrem da missão da empresa, e, quando cumpridas adequadamente, viabilizam o processo de gestão. As funções destacadas da área de controladoria são subsidiar o processo de gestão; apoiar a avaliação de desempenho; apoiar a avaliação de resultado; gerir os sistemas de informações; atender aos agentes de mercado.

As atividades relatadas acima mostram que a etapa de controle visa proteger o patrimônio da empresa e garantir sua continuidade por meio do cumprimento da missão e objetivos da organização.

2.2 Mercado de Capitais e Governança Corporativa

Devido ao processo de globalização, o qual acarretou um intercâmbio entre os principais países do mundo, cada vez mais o mercado acionário adquire importância no cenário financeiro internacional.

Neste contexto, os países em desenvolvimento procuram abrir suas economias para poder receber investimentos externos. Dessa forma, quanto mais desenvolvida é uma economia, mais ativo é o seu mercado de capitais.

Por constituir um canal fundamental na captação de recursos que permitem o desenvolvimento das empresas, gerando novos empregos e contribuindo para o progresso do País, o mercado acionário também é uma importante opção de investimento para pessoas e instituições.

No Brasil, a estabilidade econômica alcançada a partir do Plano Real, ocasionou uma redução da taxa de juros e um aumento do crédito no mercado, acarretando um crescimento na demanda e em consequência um aumento da necessidade de investimento fazendo com que as empresas intensificassem a busca por financiamentos. Algumas empresas brasileiras acessaram o mercado externo através da listagem de suas ações em bolsas de valores estrangeiras, principalmente na Bolsa de Nova Iorque (NYSE - *New York Stock Exchange*), sob a forma de *American Depositary Receipts* (ADRs) com o objetivo de se capitalizar por meio do lançamento de valores mobiliários no exterior (VIEIRA; CORRÊA, 2002).

Com a listagem internacional e também o fluxo crescente de investidores estrangeiros no Brasil, as empresas começam a ter contato com acionistas mais exigentes e sofisticados, acostumados a investir em mercados com práticas de governança corporativa mais avançadas que as aplicadas no mercado brasileiro. Ao número crescente de investidores estrangeiros soma-se uma maior participação de investidores institucionais brasileiros de grande porte e mais conscientes de seus direitos.

Até meados de 2006, o mercado de capitais brasileiro perdeu espaço para outros mercados devido à falta de proteção ao acionista minoritário e a incertezas em relação às aplicações financeiras. A falta de transparência na gestão e a ausência de instrumentos adequados de supervisão das companhias influenciavam a percepção de risco e, conseqüentemente, aumentavam o custo de capital das empresas (LA PORTA, 2000)

Algumas iniciativas institucionais e governamentais foram implementadas com o objetivo de assegurar a melhoria das práticas de governança corporativa das empresas brasileiras, das quais destaca-se a aprovação da Lei nº 10.303/01 e a criação do Novo Mercado e dos Níveis 1 e 2 de governança corporativa pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) (CARVALHO, 2002).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define governança corporativa como o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas e Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

Para Nascimento e Bianchi (2007) os mecanismos de governança preconizados por instituições que defendem a transparência administrativa, como o IBGC, podem não garantir que ela exista nos níveis necessários. Para esses autores os referidos mecanismos não implicam no envolvimento operacional daqueles que os personificam, de forma que, para atingir os propósitos dependem de outros aspectos internos nas organizações, que pavimentem a base que lhes permitam ser eficazes na sua missão de promover a igualdade informacional e a redução do conflito de interesses entre as partes interessadas pelo desempenho organizacional.

Dessa forma, a área de controladoria surge como uma ferramenta base dos sistemas de informações, instrumentos de gestão e de controle operacional que fomentam a eficácia organizacional, visando a segurança dos ativos envolvidos nesse processo.

2.3 A área de Controladoria

Segundo Moura e Beuren (2000), a controladoria é uma unidade de suporte administrativo ao processo de gestão empresarial e age também como gestora do sistema de informação como provedora do suporte informacional à gestão empresarial.

A controladoria como área administrativa auxilia no processo de gestão por meio de informações de suporte à tomada de decisão. Kaplan e Norton (1997) afirmam “o que não é medido não é gerenciado”, cuja assertiva a princípio leva ao raciocínio de que a controladoria está intimamente ligada ao controle, mas seu papel é mais amplo no processo de gestão das organizações. Figueiredo e Caggiano (2004) destacam que “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Para Padoveze (2004), a missão da controladoria é servir de base ao processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação que é um sistema de apoio à gestão.

Segundo o autor, cabe à controladoria o processo de assegurar a eficácia da empresa por meio do controle das operações e seus resultados planejados. Pelo exposto, percebe-se a importância da controladoria dentro das organizações no gerenciamento das informações, influenciado diretamente no processo de gestão das organizações e contribuindo para atingir os objetivos propostos.

Kanitz (1976), um dos precursores da controladoria no Brasil, estabeleceu que as funções da controladoria consistem em um conjunto de sistemas que fornecem aos gestores os elementos necessários para sugerir à alta administração as medidas corretivas para melhorar o desempenho empresarial.

Na condição de responsável pela área de controladoria, a função específica é designada de *controller*. De acordo com Nakagawa (1993), ele desempenha sua função organizando e reportando dados relevantes, exercendo influência para induzir os tomadores de decisão a decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da organização. Note-se que o *controller* exerce influência na organização à medida que subsidia os gestores na busca da eficácia da organização.

Um dos focos mais recentes da controladoria está voltado à controladoria estratégica. Segundo Padoveze (2004), com base na controladoria estratégica os responsáveis pelo planejamento estratégico, por meio do sistema de informação contábil, têm acesso a informações financeiras e não financeiras alinhadas com as estratégias organizacionais e de negócios.

De acordo com Cavalcanti (2001), o processo de planejamento estratégico é desenvolvido por meio de três fases: as premissas, que envolvem a descrição precisa da finalidade socioeconômica e

fundamental da empresa, fase em que a empresa buscará identificar a sua razão de ser; o planejamento, que se divide em estratégico, médio prazo e de curto prazo; e, ainda, a implementação e revisão, que compreende duas fases, a organização para a implementação dos planos e a revisão e avaliação dos planos.

As três fases do planejamento estratégico citadas apenas elucidam o direcionamento da controladoria estratégica. Ressalte-se que a controladoria dentro das organizações deve dar suporte a todas as etapas do processo de gestão, considerando tanto as influências internas como externas. Tais influências devem ser monitoradas e controladas permanentemente como meio de alcançar os objetivos estabelecidos pela organização.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) as atribuições da controladoria incluem:

- a. Estabelecer, coordenar e manter um plano para o controle das operações;
- b. Medir o desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões, divulgar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- c. Medir e divulgar a eficiência dos negócios e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos implantados para que os objetivos sejam atingidos;
- d. Fornecer adequada proteção para os ativos da empresa;
- e. Avaliar a eficiência dos sistemas de controles internos;
- f. Gerir os custos da empresa, através de sugestões para a redução de custos;
- g. Acompanhar o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
- h. Analisar as causas de desvios nos planos da empresa ou nos sistemas de controle interno e sugerir correção dos mesmos;
- i. Analisar a adequação na utilização dos recursos da empresa, sejam materiais ou humanos;
- j. Revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da empresa.

Dentre as funções desempenhadas pela área de controladoria, neste estudo serão destacadas aquelas voltadas ao processo de abertura de capital de uma IES, e as relacionadas ao controle e monitoramento das atividades e dos processos internos, procurando-se verificar o nível de participação desta área no controle organizacional e no fornecimento das informações para o mercado.

Para exercer o controle e monitoramento das atividades organizacionais, a controladoria deve munir-se de instrumentos que a possibilitem realizar suas atividades de forma plena, no sentido de auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos. Dentre os principais que ela se utiliza estão: os elementos do processo de gestão e os sistemas de informações e de controles internos (NASCIMENTO; REGINATO, 2006).

De acordo com os citados autores, estes instrumentos podem ser analisados sob a perspectiva de diferentes dimensões de controle: a de gestão, a de dados e informações e a de controles e procedimentos internos, cujos funcionamentos e interações são interdependentes.

A Dimensão de Controle de Gestão, de acordo com os autores Nascimento e Reginato (2006), é a instância em que são tomadas as decisões que se traduzem nos resultados esperados pelos principais executivos da organização e compreende todo o processo de gestão: planejamento estratégico, operacional, execução, controle e *feedback* (ATKINSON *et al.*, 2000; ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2001; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

A Dimensão de Controle de Dados e Informações, de acordo com Nascimento e Reginato (2006), se caracteriza pelo registro e controle dos eventos econômicos da empresa, compreendendo os seus sistemas de informações e incorporando todos os componentes de seu banco de dados físico e econômico,

tais como: o contábil, de custos, fiscal e o de ativos em geral, entre outros. Essa dimensão deve suprir as atividades operacionais com informações necessárias, oportunas, completas e precisas, sendo a peça-chave para a manutenção da segurança dos ativos e para a formatação e divulgação dos resultados econômicos. Pode ser considerada uma das bases para o alcance das melhores práticas de governança, possibilitando a redução de conflitos entre o principal e o agente, visto que os sistemas viabilizam informações para monitoramento e controle das atividades da empresa e do acompanhamento de seu planejamento e dos seus resultados.

A Dimensão de Controle e Procedimentos Internos, também segundo Nascimento e Reginato (2006), reúne um conjunto de normas, regras, procedimentos e de controles internos formais, a qual proporciona meios seguros de acompanhamento das ações dos membros organizacionais, possibilitando o rastreamento de cada transação ocorrida no âmbito em que ocorrem as operações, na busca da integridade das informações que compõem o banco de dados da dimensão de controle de dados e informações e para o desenvolvimento de um ambiente propício à manutenção da transparência dos atos administrativos e de suas conseqüências, por meio de controles internos eficientes.

Neste contexto, a controladoria tem potencial para exercer uma função muito importante, pelo fato de interagir em todas as Dimensões de Controle, conforme retrata a Figura 4.

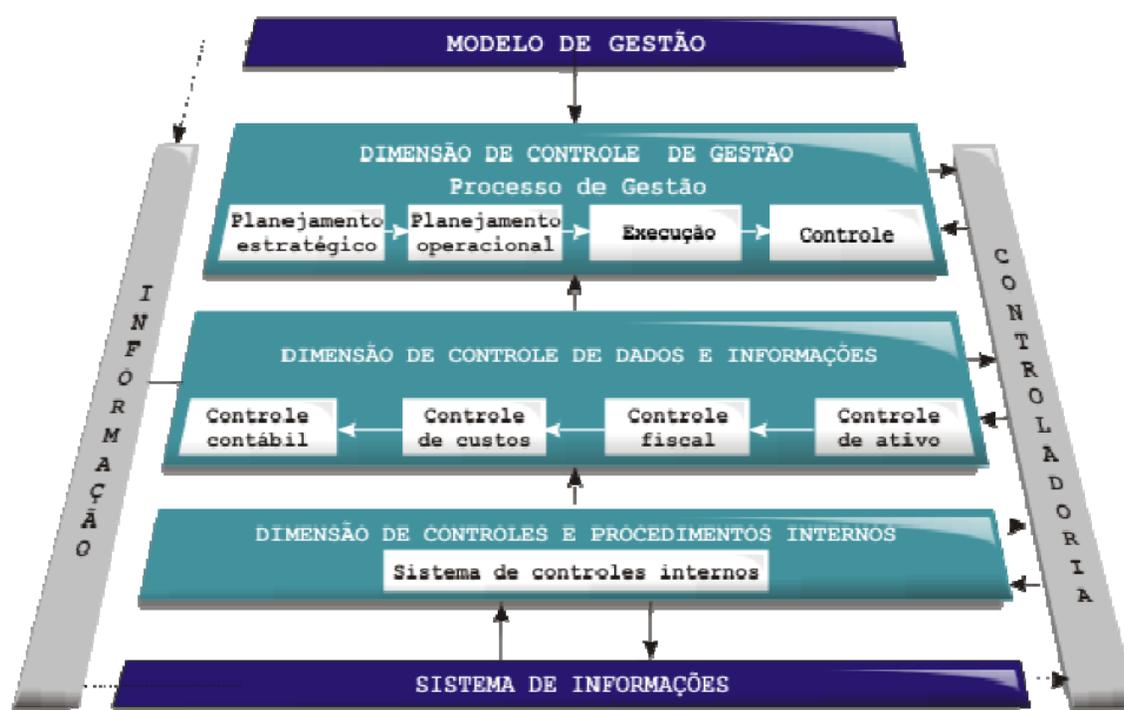


Figura 4: Dimensões de Controle

Fonte: Nascimento e Reginato (2006)

Por meio das Dimensões de Controle, as quais disponibilizam ferramentas para o controle e monitoramento de todos os processos organizacionais, a área de controladoria interage com a estrutura organizacional, de acordo com o modelo de gestão, disponibilizando informações que dão suporte aos gestores e demais colaboradores para a tomada de decisão.

3. METODOLOGIA

Este trabalho está alicerçado numa pesquisa descritiva, seguida de um estudo de caso único e holístico por focar uma unidade de análise como um todo. Para Gil (2002) o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento .

Para Yin (2005) o estudo de caso se constitui em uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

A abordagem predominante deste estudo estabeleceu-se, dentro das premissas da pesquisa qualitativa. Na definição de Beuren (2003, p. 83), “os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados”. No presente estudo foram empregados na coleta de dados os procedimentos de entrevista não padronizada focalizada, bem como a análise de documentos que se relacionavam ao problema, ao tema e aos assuntos correlatados.

A entrevista não padronizada focalizada é definida por Lakatos e Marconi (1991) como o tipo de entrevista em que o pesquisador tem liberdade para desenvolver cada situação na direção que considerar mais adequada, seguindo um roteiro relativo ao problema que está sendo estudado. A entrevista não padronizada focalizada foi realizada na empresa com o Diretor Daniel Sorrentino por meio de um questionário pré-elaborado, que compõe o apêndice A deste trabalho.

A pesquisa documental, conforme Gil (2002) utiliza de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, ou que ainda podem ser reestruturados em conformidade com os objetivos da pesquisa. Beuren (2003, p. 89) destaca, ainda, que a notabilidade da pesquisa documental “é justificada no momento em que se podem organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhes uma nova importância como fonte de consulta”.

A escolha desse procedimento de pesquisa documental para a realização da pesquisa, deve-se à necessidade de utilização das publicações sobre o processo de abertura de capital da empresa em estudo, cujo acesso foi por meio da rede mundial de computadores, com a consulta na *home page* da empresa.

A organização no qual foi desenvolvido o estudo de caso foi a Anhanguera Educacional S/A, que será apresentada na seqüência.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da Organização

A partir do ano letivo 2004, o Centro Universitário Anhanguera - Unidade Leme e Unidade Pirassununga, as Faculdades de Valinhos, a Faculdade Politécnica de Jundiaí, a Faculdade Comunitária de Campinas e a Faculdade Politécnica de Matão, tiveram suas entidades mantenedoras integradas em uma só: Anhanguera Educacional S.A.

Essa integração visou dar maior racionalização à estrutura organizacional e teve também por objetivo a transformação das entidades anteriores numa única empresa educacional - uma sociedade anônima - nos moldes previstos no atual Código Civil Brasileiro.

A racionalização e re-estruturação dos vários órgãos e serviços realizadas pela empresa visaram uma maior economia de escala, a eliminação de duplicidade de funções e de setores, e o que gerou em

contrapartida, a responsabilidade de uma organização empresarial, com amplas vantagens na governança corporativa, com possibilidades de parcerias, fusões e incorporações inter-organizacionais, além de oportunidades de melhoria da qualidade e da competitividade.

4.2 Resultados da Pesquisa

A análise dos dados coletados para esta pesquisa será realizada de acordo com as dimensões de controle definidas por Nascimento e Reginato (2006), conforme seção 2 deste trabalho. Buscou-se realizar um vínculo entre as respostas dos questionários e as dimensões de controle de gestão, de controle de dados e informações e de controles e procedimentos internos, anteriormente apresentados.

A Anhanguera Educacional, em março de 2007, tornou-se a primeira IES brasileira a abrir capital em bolsa de valores, criando, dessa forma, segundo um de seus diretores, condições de disputar mercado com multinacionais ou grandes grupos em melhores condições de igualdade.

De acordo com a companhia, o setor de educação está em expansão e os “alunos-adultos” representam 40% dos estudantes que devem cursar o ensino superior ou técnico nos próximos anos. Por isso, a estratégia para ganhar esse mercado tem sido a aquisição de unidades em locais onde ainda não atua e onde exista demanda deste segmento.

Nos locais onde possui unidades há mais de quatro anos, a Anhanguera domina 25% do mercado. Nos locais onde entrou recentemente, a participação é menor, assim como a margem obtida com o negócio. No final do primeiro semestre de 2007, a companhia contabilizou mais de 48 mil alunos matriculados, em 23 unidades.

O número de alunos apenas no ano de 2007, subiu 141%. Isso reflete a estratégia de elevar o número de matrículas através da compra de unidades, mesmo incorporando unidades de pequeno porte, ou seja, com 2 mil a 7 mil estudantes. Até julho de 2007, a Anhanguera comprou, em média, 1 universidade ao mês. Para cumprir a meta de crescimento, ela estruturou um departamento de fusões e aquisições o qual promove uma centralização maior das despesas gerais e administrativas e um projeto pedagógico próprio e centralizado.

No acumulado do ano, diminuindo o percentual a ser pago com dividendos, a Anhanguera apresentou Retorno sobre o Investimento (ROI) de 63,89%, superior às outras empresas do mesmo setor com ações negociadas na BOVESPA. A IES atribui este resultado ao desenvolvimento de um plano de negócios consistente e competitivo e ao fato de ter superado todas as metas a que se propôs, buscando com essas ações conquistar a confiança dos acionistas.

Conforme um dos Diretores da empresa, a controladoria é considerada área primordial, pois é responsável por reunir, validar e divulgar todas as informações, promovendo internamente e externamente a transparência da Companhia e, a controladoria teve papel fundamental durante o processo de abertura de capital.

Para abrir o capital as empresas devem seguir algumas etapas propostas pela CVM e pela BOVESPA e a análise de conveniência precede qualquer outra etapa. Nessa fase, são analisados pela companhia os benefícios e os custos de abertura.

A controladoria da Anhanguera foi responsável por preparar as informações e realizar as análises necessárias para dar suporte a tomada de decisão por parte dos dirigentes no processo de abertura de capital. Analisando este processo, de análise de conveniência, percebe-se que a Controladoria da empresa se enquadrou na Dimensão de Controle de Gestão proposta por Nascimento e Reginato (2006), conforme a figura 4.

Segundo os autores, esta dimensão, representa a instância em que são tomadas as decisões que se traduzem nos resultados esperados pelos principais executivos da organização e compreende todo o processo de gestão: planejamento estratégico, operacional, execução, controle e *feedback*

A segunda etapa do processo de abertura de capital, também se enquadra na Dimensão Controle de Gestão. Esta etapa diz respeito à escolha do intermediário financeiro e realizou-se na empresa, pela seleção de alguns critérios, como por exemplo, o potencial de captação junto a clientes, presença global, custo e alinhamento de perspectivas, experiência prévia com abertura de capital de empresas do segmento educacional, capacidade de distribuição, qualidade do *Research* e relacionamento com acionistas foram decisórias.

A segunda Dimensão de Controle proposta por Nascimento e Reginato (2006) é a dimensão de controle de dados e informações. Esta se caracteriza pelo registro e controle dos eventos econômicos da empresa, compreendendo os seus sistemas de informações e incorporando todos os componentes de seu banco de dados físico e econômico, tais como: o contábil, de custos, fiscal e o de ativos em geral, entre outros.

Para atender aos procedimentos relacionados a regulamentos específicos da CVM e da BOVESPA, percebe-se que as ações da empresa se adequam a esta segunda dimensão. Pois, para solicitar o registro de companhia aberta, a controladoria da Anhanguera reuniu, preparou e validou todas as informações necessárias para a crítica das demonstrações financeiras, confeccionou o prospecto principalmente no sentido de levantar informações quantitativas que constituíram parte deste, assim como buscou outras informações que a auditoria externa julgou relevantes, de forma a adequar as demonstrações financeiras aos padrões exigidos pelo mercado.

Uma outra etapa do processo de abertura da Anhanguera que se enquadra na Dimensão de Controle de Dados e Informações e a definição do segmento de listagem. A empresa está listada na BOVESPA no nível 2 de governança corporativa, que têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Segundo dados obtidos para esta pesquisa, a controladoria da Anhanguera realiza análises que buscam evitar possíveis erros nas demonstrações financeiras, traduzindo-se em uma melhor imagem da Companhia perante seus acionistas melhorando a perspectiva de futuro, criando assim um ciclo virtuoso, o que está de acordo com a definição da Dimensão de Controle de Dados e Informações. Pois, segundo os autores, esta dimensão pode ser considerada uma das bases para o alcance das melhores práticas de governança, possibilitando a redução de conflitos entre o principal e o agente, visto que os sistemas viabilizam informações para monitoramento e controle das atividades da empresa e do acompanhamento de seu planejamento e dos seus resultados.

Segundo um dos diretores da Anhanguera a controladoria é responsável por garantir a clareza e a transparência nos relatórios da Companhia, identificando e sugerindo alterações necessárias sempre observando as melhores práticas de mercado, o que se adequa à Dimensão Procedimentos e de Controles Internos proposta por Nascimento e Reginato (2006). Esta dimensão reúne um conjunto de normas, regras, procedimentos e de controles internos formais, proporcionando um melhor desempenho e monitoramento de todo o processo organizacional, tornando-se indispensável para a orientação dos gestores por meio de informações por ela formatadas, em seus relatórios, para que sejam tomadas as melhores decisões.

5. CONCLUSÕES

A proposta deste estudo foi avaliar a influência da área de controladoria como provedora do suporte informacional à gestão empresarial, no processo de abertura de capital de uma instituição de ensino superior privada “Anhanguera Educacional S/A”.

Considerando as análises realizadas para esta pesquisa, pode-se afirmar que a controladoria contribuiu de forma significativa para o processo de abertura de capital da empresa em questão, por ser considerada uma área primordial, responsável por reunir, validar e divulgar todas as informações, promovendo internamente e externamente a transparência da Companhia.

Com base no questionário respondido, verificou-se a relevância da área de controladoria em cada etapa do processo de abertura de capital, pelo fato desta deter informações da empresa como um todo, e interagir com todas as áreas gerenciais, pois necessita de informações de outras áreas para desenvolver o seu papel. Seus principais instrumentos de gestão (planejamento e controle) estão diretamente ligados às questões que abrangem os rumos da empresa e, conseqüentemente, incluem a percepção de riscos.

No tocante às boas práticas de governança corporativa, que têm sua base na transparência das informações relativas às ações dos gestores na condução dos negócios, a controladoria também tem papel de destaque, visto que, a sua missão é oferecer condições e subsídios para a realização do processo de gestão.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Carlos; PEREIRA, Carlos A. Controladoria. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001. p. 343-355
- ANHANGUERA EDUCACIONAL S/A. **Prospecto Definitivo de Distribuição Pública Primária e Secundária de Certificados de Depósito de Ações (“Units”) de Emissão Anhanguera Educacional**. Disponível em: <<http://www.unianhanguera.edu.br>> Acesso em 15 junho de 2008.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, Anthony; BANKER, Rajiv D; KAPLAN, Robert S; YOUNG, Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.) e outros. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CARVALHO, Antônio Gledson de. Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 37 (3), 2002.
- CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Junho de 2002.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em 15 junho de 2008.
- INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior 2008**. Disponível em: http://www.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo_tecnico_2008_15_12_09.pdf. Acesso em 20 setembro de 2010.
- KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LA PORTA, Rafael, SHLEIFER, Andrei, LOPEZ-DE-SILANES, Florencio, VISHNY, Robert. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v. 58, p. 3-27, October, 2000.
- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.
- MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <[http:// www.mec.org.br](http://www.mec.org.br)>
Acesso em 15 junho de 2008.
- MONTEIRO A. Carlos; BRAGA, Ryon. **O Cenário Atual do Ensino Superior Privado**. Revista @prender Virtual. Disponível em <http://www.aprendervirtual.com/index.php?pg=noticia&codigo_noticia=247> Acesso em 12/04/2007.
- MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, ano XXIX, n. 126, nov.-dez. 2000.
- NASCIMENTO, A. M. ; BIANCHI, M. . **Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa**. In: V Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2005, São Paulo. Contabilidade, Cidadania e Responsabilidade Social, 2005.
- NASCIMENTO, A. M. ; BIANCHI, M. ; Paulo Renato S. Terra . **A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa**: Evidências de um Survey Comparativa entre empresas de Capital Brasileiro e Norte-Americano. Revista da Associação Brasileira de Custos, v. 2, p. 1-26, 2007.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Luís Martins, PEREZ JR., José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Thomson, 2004.
- SEMESP - SINDICATO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE ESTABELECIMENTOS DO ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DE SÃO PAULO. **Ensino Superior Particular**: um vóo histórico. São Paulo: Segmento, 2004.
- SIQUEIRA, Moema Miranda de. **O Ensino Superior e a Universidade**. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100015> Acesso: 15/04/2007.
- UNESCO – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA. Disponível em: <[http:// www.unesco.org.br](http://www.unesco.org.br)> Acesso em 15 junho de 2008.
- VIEIRA, Edson Roberto & CORRÊA, Vanessa Petrelli. Mercado de Capitais e Governança Corporativa no Brasil: reflexões sobre os movimentos recentes. **Anais ... VII Encontro Regional de Economia**. Fórum Banco do Nordeste de Desenvolvimento. Fortaleza, Julho de 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A - Questionário de Pesquisa: O Papel da Controladoria no Processo de Abertura de Capital de uma Instituição de Ensino Superior do Estado de São Paulo

1. Identificação: Empresa: Nome de contato:
2. Cargo ou função: <input type="checkbox"/> Gestor de Riscos <input type="checkbox"/> Analista de Riscos <input type="checkbox"/> Controller <input type="checkbox"/> Diretor <input type="checkbox"/> Consultor <input type="checkbox"/> Outros _____
3. A análise de conveniência precede qualquer outra etapa no processo de abertura de capital. Nessa fase, são analisados os benefícios e os custos de abertura, e avaliado se o perfil da companhia é adequado. Qual o papel desempenhado pela Controladoria nesta etapa?
4. Quais os critérios adotados durante o processo de abertura de capital para a escolha do intermediário financeiro?
5. Há vários procedimentos relacionados a regulamentos específicos da CVM e da BOVESPA que a empresa precisa observar ao solicitar os registros de companhia aberta. Dentre esses procedimentos, destacam-se a entrega de demonstrações financeiras, a submissão destas demonstrações a uma auditoria externa independente e a confecção de um prospecto de venda das ações e outras informações. Em quais aspectos a controladoria contribuiu nesta etapa do processo?
6. A reforma dos estatutos da companhia é um passo importante no processo de abertura de capital. Nesta fase, a empresa, busca adequar seu estatuto as exigências da lei e das boas práticas de governança corporativa. Considerando que uma das principais funções da controladoria é atender aos agentes de mercado, qual foi o papel da controladoria nesta etapa do processo de abertura?
7. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. Como a área de controladoria, atua no exercício de sua função, reportando com fidelidade e transparência as informações econômicas que traduzem as decisões tomadas pela administração?
8. As ações da Anhanguera Educacional cresceram aproximadamente 73% desde o processo de abertura de capital, enquanto que outras empresas do mesmo setor não tiveram o mesmo desempenho. A que a empresa atribui esse resultado?
9. Na Anhanguera Educacional a área de controladoria pode ser considerada um mecanismo interno de governança corporativa, voltada ao provimento da transparência na divulgação dos atos e fatos administrativos, ampliando as possibilidades de redução da assimetria informacional e, conseqüentemente, a minimização dos conflitos de interesse.?