

# Tendências da Contabilidade Contemporânea 3

Jorge Soistak  
(Organizador)

11126.98

2535  
878 +134.09 +2.4%

2118.04  
+135.08 +2.3%



Atena  
Editora  
Ano 2019

7239  
572

Jorge Soistak  
(Organizador)

# Tendências da Contabilidade Contemporânea

## 3

Atena Editora  
2019



2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Executiva: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Rafael Sandrini Filho  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof.<sup>a</sup> Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof.<sup>a</sup> Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
T291	Tendências da contabilidade contemporânea 3 [recurso eletrônico] / Organizador Jorge Soistak. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Tendências da Contabilidade Contemporânea; v. 3)  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-361-3 DOI 10.22533/at.ed.613192705  1. Empresas. 2. Contabilidade – Pesquisa – Brasil. I. Soistak, Jorge. II. Série.  CDD 657
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná - Brasil

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br



## APRESENTAÇÃO

A missão da Contabilidade visa preparar profissionais com capacidade de atuar nas mais diversas formas de gestão e geração de informações Contábeis para tomada de decisões empresariais. O profissional da contabilidade deve ser preparado para a constante evolução do mundo empresarial moderno e globalizado.

Portanto, nos tempos atuais, o profissional da Contabilidade tem forte participação na gestão empresarial, devido a grande exigência dos clientes, forte competição entre *players*, necessidade de criatividade inovativa, pressão por parte dos sócios e acionistas por maiores resultados e melhor rentabilidade.

Essa realidade faz com que a Contabilidade deixe de atuar como um simples departamento que gera informações para os usuários internos e ultrapasse as fronteiras da empresa, com atuação estratégica, no desenvolvimento dos produtos, na análise dos mercados concorrentes, no desenvolvimento de novos mercados, tudo isso com objetivo e a necessidade de gerar mais valor para as organizações.

A estratégia de geração de valor dá-se de diversas formas, no auxílio a tomada de decisões em novos projetos, auditoria de processos para segurança e mitigação de riscos, geração de orçamento, desenvolvimento de planejamento estratégico, análise estratégica, formação de mark-up competitivo, *custeio kaizen*, *target costing*, visão de atuação global, utilização de inteligência artificial, entre outros, pois assim contribui para que a organização torne-se cada vez mais competitiva e sustentável no mercado em que atua.

Professor Jorge Soistak  
Contador e Administrador  
CRC-PR 04.793.9/O-6

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
ABORDAGENS ACERCA DO CPC 27 - UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	
Thiago de Oliveira Meireles Iane Rodrigues de Carvalho Moura Bruno Marques da Silva Eduardo Andrade Ribeiro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6131927051</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>19</b>
BENEFÍCIOS A EMPREGADOS: ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DIVULGADAS PELAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS LISTADAS NA B3	
Silvana Dalmutt Kruger Matheus Knorst Furlan Franciele Pastre Juliana Fabris	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6131927052</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>36</b>
INFORMAÇÃO E CONTROLE DE CUSTOS AMBIENTAIS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: ENFOQUE NA INOVAÇÃO ABERTA	
Valério Vitor Bonelli Paulo Roberto Alves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6131927053</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>54</b>
INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E FINANCEIRAS DA COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO (GRUPO PÃO DE AÇÚCAR)	
John de Moraes Mota Nilton dos Santos Portugal Glacivaldo Pedro Marques Dimas Almeida dos Reis Lucas Pessi Martins	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6131927054</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>73</b>
NORMAS INTERNACIONAIS DE EDUCAÇÃO CONTÁBIL PROPOSTAS PELO <i>INTERNATIONAL ACCOUNTING EDUCATION STANDARDS BOARD</i>	
Fellipe André Jacomossi Vânia Tanira Biavatti	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6131927055</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>101</b>
O CUSTO DA MOROSIDADE NO PAGAMENTO DOS PRECATÓRIOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE	
Daniele da Rocha Carvalho Ridalvo Medeiros Alves de Oliveira Jéssica Moura de Medeiros	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6131927056</b>	

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>118</b>
O CUSTO DO FINANCIAMENTO DA DÍVIDA É INFLUENCIADO PELA INDEPENDÊNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO?	
Angela Paula Muchinski Bonetti	
Geovanne Dias de Moura	
Sady Mazzioni	
Cristian Baú Dal Magro	
Silvio Aparecido Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.6131927057	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>136</b>
O PLANO ORÇAMENTÁRIO CORPORATIVO E O PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL (PRJ): UMA LEITURA DE CAMPO	
Francisco Isidro Pereira	
DOI 10.22533/at.ed.6131927058	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>155</b>
PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS PARA AUTORIDADES PORTUÁRIAS: O CASO DO PORTO DE VITÓRIA	
Erivelto Fioresi de Sousa	
Francisco José Kliemann Neto	
Rafael Fontoura Andriotti	
Rodrigo Rech Campagnolo	
DOI 10.22533/at.ed.6131927059	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>174</b>



## ABORDAGENS ACERCA DO CPC 27 - UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

### **Thiago de Oliveira Meireles**

Universidade Federal do Piauí - UFPI  
Teresina - PI

### **Iane Rodrigues de Carvalho Moura**

Universidade Federal do Piauí - UFPI  
Teresina - PI

### **Bruno Marques da Silva**

Universidade Federal do Piauí - UFPI  
Teresina - PI

### **Eduardo Andrade Ribeiro**

Universidade Federal do Piauí - UFPI  
Teresina - PI

**RESUMO:** A Globalização trouxe consigo inúmeros reflexos na economia mundial e na realidade das organizações. E em meio a esse processo a contabilidade precisou unificar em uma linguagem única suas normas e regras, e foi através das Normas Contábeis Internacionais- IFRS – *Internacional Financial Reporting Standards* isso passou a ser possível. Incluído nesse contexto, está a emissão Pronunciamento técnico CPC 27 que trata do ativo imobilizado, Instrumento normativo emitido pelo comitê de pronunciamentos contábeis que corresponde a IAS 16 e veio para evidenciar e orientar as empresas no tratamento contábil dos bens que compõe o ativo imobilizado. Nesta perspectiva, objetiva-se neste estudo

analisar quantitativamente e qualitativamente o conteúdo dos estudos produzidos no Brasil afim de entender e mapear as principais problemáticas encontradas pelos profissionais contábeis em relação ao CPC27. Realizou-se uma revisão sistemática da literatura cujas informações publicadas nos anos de 2007 a 2017 acerca do CPC 27 ou Ativo imobilizado são comparadas e sintetizadas. Este estudo possibilitou identificar, em forma de síntese das informações disponíveis, os principais questionamentos dos profissionais contábeis quanto ao Ativo Imobilizado e ao CPC27. Apesar do pequeno numero de artigos divulgados nas principais bases de dados e revistas nacionais, os resultados obtidos nas pesquisas realizadas contribuem, sobremaneira, com o avanço do conhecimento científico e como incentivo para a realização de novas pesquisas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ativo Imobilizado, Pronunciamento Contábil CPC 27, Contabilidade.

**ABSTRACT:** Globalization has brought with it countless reflections in the world economy and in the reality of organizations. And in the midst of this process accounting needed to unify in a single language its norms and rules, and it was through International Accounting Standards - IFRS - International Financial Reporting Standards that this became possible.

Included in this context is the Technical Pronouncement CPC 27, which deals with fixed assets, a normative instrument issued by the accounting pronouncements committee that corresponds to IAS 16 and came to evidence and guide companies in the accounting treatment of assets that make up fixed assets. In this perspective, the objective is to analyze quantitatively and qualitatively the content of the studies produced in Brazil in order to understand and map the main problems encountered by accounting professionals. A systematic review was carried out of the literature whose information published in the years 2007 to 2017 on CPC 27 or Fixed Assets are compared and synthesized. This study made it possible to identify, in the form of a summary of available information, the main questions of accounting professionals regarding Fixed Assets and CPC27. In spite of the small number of articles published in the main national databases and journals, the results obtained in the research carried out contribute greatly to the advancement of scientific knowledge and as an incentive for new research.

**KEYWORDS:** Fixed Assets, Accounting Pronouncement CPC 27, Accounting.

## 1 | INTRODUÇÃO

A Globalização trouxe consigo inúmeros reflexos na economia mundial e na realidade das organizações. E em meio a esse processo a contabilidade precisou unificar em uma linguagem única suas normas e regras, e foi através das Normas Contábeis Internacionais- IFRS – *Internacional Financial Reporting Standards* isso passou a ser possível. Para coordenar essa convergência das normas contábeis no Brasil, institui-se em 2005 pela resolução nº 1.005, o comitê de pronunciamentos contábeis – CPC.

Esse movimento de convergência contábil ganha forças no país com a alteração da Lei das sociedades por ações nº 6.404/76 que se concretizou com a aprovação da lei nº 11.638 em dezembro de 2007. A partir de então o Comitê de pronunciamentos contábeis passa a estudar, preparar e emitir os CPCs, que consistem em pronunciamentos técnicos nos quais contem os métodos contábeis em correlação com as normas internacionais de contabilidade (BURIGO,2013).

Incluído nesse contexto, está a emissão Pronunciamento técnico CPC 27 que trata do ativo imobilizado, Instrumento normativo emitido pelo comitê de pronunciamentos contábeis que corresponde a IAS 16 e veio para evidenciar e orientar as empresas no tratamento contábil dos bens que compõe o ativo imobilizado.

A partir da criação deste CPC, espera-se que o reconhecimento das exigências do novo pronunciamento, afetem diretamente os profissionais da área contábil, visto que é necessária a reformulação dos conceitos já conhecidos, adaptação dos mesmos e disposição para compreensão da nova linguagem para atender os padrões exigidos.

Considerando o ambiente globalizado que estamos inseridos,o presente estudo busca responder: qual o conhecimento científico já produzido em artigos nacionais entre

2007 e 2017 sobre o CPC 27? Nesta perspectiva, objetiva-se analisar quantitativamente e qualitativamente o conteúdo dos estudos produzidos no Brasil afim de entender e mapear as principais problemáticas encontradas pelos profissionais contábeis.

Além disso, a partir do enfoque apresentado, este estudo será capaz de motivar pesquisas e poderá contribuir também com as instituições de ensino superior no sentido de possibilitar o desenvolvimento de estudos acerca do CPC 27 por parte do seu alunado e corpo docente.

## **2 | REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Histórico – Harmonização contábil**

A Contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões. Com o passar do tempo, o governo começa a utilizar-se dela para arrecadar impostos e a torna obrigatória para a maioria das empresas. (MARION, 2009)

Com a chegada da globalização diminuindo distâncias e facilitando a troca de informações a contabilidade também passa a ser afetada por esta aproximação entre os países. A linguagem contábil não é homogênea, e apenas após inúmeros esforços passa a ser possível formar-se a contabilidade internacional, que surgiu para harmonizar e unificar os relatórios financeiros elaborados dentro do contexto econômico individual de cada país.

Realizando uma harmonização entre os países tornaria a linguagem contábil universal, favorecendo uma maior comunicação e um maior fluxo de troca de informações através dos relatórios contábeis.

No mercado financeiro, se usuários internos e externos de todas as empresas pudessem se basear no mesmo arcabouço de princípios e normas contábeis. Essa ideia é consenso entre a maioria dos profissionais e pensadores da contabilidade, que também são bastante enfáticos ao afirmar que o que se deseja é harmonizar e convergir ao máximo possível as normas de contabilidade, aproximando-se de um padrão unificado, mas tendo a consciência de que se chegar a um padrão “único” é praticamente impossível, tendo em vista os vários interesses e opiniões divergentes existentes (MARTINS, 2007)

As demonstrações contábeis são documentos que sempre serão requisitados pelos investidores, segundo Niyama (2008), pois apresentam como objetivo quantificar a conveniência e a oportunidade de finalizar grandes negócios. Com isso, as empresas acabaram ultrapassando fronteiras, deixando desta maneira de ser de utilização doméstica para se tornar instrumento de decisão a um panorama mundial.

Neste aspecto de muita relevância, entendemos que é necessário que todas as empresas aos poucos efetuem sua conversão junto com toda a nação, para que



juntos mudem a economia e facilitem as negociações interpaíses. Principalmente por ser diferenciada a forma contábil de cada localidade, dificultando o crescimento de muitos outros países. Deve se considerar a aplicação total das normas, e não por algumas normas específicas, levando sempre em consideração a relação que todos conhecemos bem que é a relação custo X benefício.

## 2.2 Ativo Imobilizado

A convergência da contabilidade Brasileira às normas internacionais resultou em diversas alterações no reconhecimento dos elementos patrimoniais e de resultados das empresas. Neste estudo, o foco de análise são as mudanças propostas no CPC 27, relacionadas ao tratamento contábil do imobilizado. Mas antes disso a conceituação apresentada no item IV do art. 179 da Lei 6.404/76 definia de uma maneira diferente o Ativo Imobilizado, temos a figura do Imobilizado o qual encontrava-se inserido no Ativo Permanente (que, inicialmente, era dividido em Investimentos, Imobilizado, e Diferido), porém, este deixou de existir, por meio nova redação imposta pela Lei 11.638/07, vejamos:

Art. 179. As contas serão classificadas do seguinte modo: IV – no ativo imobilizado: os direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados a manutenção das atividades da companhia ou da empresa ou exercidos com essa finalidade, inclusive os decorrentes de operações que transfiram a companhia os benefícios, riscos e controle desses bens; (Redação dada pela Lei nº 11.638, de 2007)

Em consonância à Lei 11.638/07, o CPC 27 define que o “Ativo imobilizado é o item tangível que: (a) é mantido para uso na produção ou fornecimento de mercadorias ou serviços, para aluguel a outros, ou para fins administrativos; e (b) se espera utilizar por mais de um período”. (CPC 27, 2009, p. 3).

Como principais mudanças advindas com o CPC 27 citam-se: a obrigação de reconhecer um valor residual ao custo do ativo, a fim de estabelecer o valor depreciável do bem; e depreciá-lo pelo seu prazo de vida útil. Essa depreciação deve ser reconhecida no resultado por um dos três métodos estabelecidos no CPC 27, sendo eles, o método linear, decrescente ou pelas unidades produzidas. Além disso, tornou obrigatório o impairment para os ativos em uso, que, mesmo sendo estabelecido pelo CPC 01, afeta diretamente o valor dos ativos imobilizados. (CUNHA ET AL;2011)

Por sua vez, a principal mudança inserida pela ICPC 10 foi a aplicação do deemed cost, que prevê o ajuste dos ativos imobilizados ao seu valor justo no exercício de 2010, além de determinar a vida útil e o valor residual desses ativos. (CUNHA ET AL;2011)

## 3 | METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o

enquadramento do estudo, e para o processo de seleção e análise dos resultados.

### 3.1 Enquadramento Metodológico

No campo da pesquisa científica, constata-se que diversas são as linhas existentes, bem como os resultados delas decorrentes. A forma de organização, investigação e análise dependem do quadro de referência adotado pelos pesquisadores, bem como da questão que orienta o trabalho. Assim, a definição do arcabouço metodológico a adotar constitui-se numa questão-chave, pois ele comporá o pano de fundo que norteará toda a pesquisa.

As revisões sistemáticas apesar de inicialmente serem desenvolvidas para as ciências médicas, a fim de produzir um resumo científico, transparente e baseado em evidências atualmente tem sido expandidas para as ciências administrativas, elas surgem para suprir esta necessidade nas diversas áreas, proporcionando resumos abrangentes e não tendenciosos sobre os mais variados tipos de pesquisas em um único estudo. (MARR & MOUSTAGHFIR, 2005)

O estudo de revisão sistemática da literatura, é adequado para buscar consenso sobre alguma temática específica e sintetizar o conhecimento de uma dada área por meio da formulação de uma pergunta, identificação, seleção e avaliação crítica de estudos científicos contidos em bases de dados eletrônicas. A partir desse processo, ela permite, além de aprofundar o conhecimento sobre a temática investigada, apontar lacunas que precisam ser preenchidas por meio da realização de novas investigações. (LOPES & FRACOLLI, 2008)

Entretanto o planejamento de uma Revisão Sistemática deve ser cuidadoso e criterioso a fim de assegurar a validade de seus resultados e conseqüentemente a qualidade do estudo, uma vez que a mesma fornece subsídios para fundamentar uma opinião acerca do tema pesquisado.

Desta forma a pergunta de pesquisa foi: : qual o conhecimento científico já produzido em artigos nacionais entre 2007 e 2017 sobre o CPC 27? A busca de artigos foi realizada nas bases eletrônicas *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Periódicos.Capes/MEC*, por meio das palavras-chaves selecionadas: CPC 27 e ativo imobilizado.

Outra estratégia utilizada foi a busca nas revistas *Contabilidade Vista & Revista*, *Revista Contabilidade & Finanças*, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN*, *Revista Universo Contábil*, todas de enquadradas em estratos indicativos da qualidade – A2, o mais elevado dentre as revistas encontradas.

### 3.2 Procedimento para Seleção dos Dados da Pesquisa

Para a seleção dos artigos, inicialmente foi realizada a triagem dos títulos relacionados ao tema em questão. Essa seleção foi baseada nos títulos que abordassem como ideia principal qualquer tema relacionado ao CPC 27 ou Ativo imobilizado. Foram inclusos artigos científicos nacionais (português), publicados entre

janeiro de 2007 a novembro de 2017 referentes ao CPC 27 com disponibilidade de texto completo livre e que tinham o ativo imobilizado como centro do estudo. Ao final da busca, foram excluídos os títulos que fugiam a temática pesquisada, assim como os títulos repetidos, já que esta pesquisa foi realizada em diversas bases de dados e por fim os títulos que não foram publicados no intervalo de tempo procurado ou em idiomas diferentes. Em seguida, foi realizada a leitura detalhada dos resumos dos artigos, a fim de confirmar se realmente aqueles títulos estão abordando a temática escolhida. Excluídos os resumos que não versavam sobre a proposta apresentada, os textos completos foram avaliados e os que não se enquadravam nos critérios de exclusão foram inclusos como resultado final da busca.

Foi realizada a análise de conteúdo dos estudos encontrados e os dados foram agrupados de forma qualitativa e quantitativa e apresentados na forma de tabela com a descrição das seguintes características: autor e ano do estudo, data da publicação, base onde foi encontrada, objetivos do estudo, resultados e conclusões.

#### 4 | RESULTADOS

No período estudado, foram encontrados 227 estudos, sendo selecionados oito artigos que se enquadram nos critérios para inclusão e exclusão deste estudo, os quais se encontram divididos com base nas palavras chave, no Quadro 1.

Base de dados	Palavra Chave	Numero de estudos encontrados	Número de estudos aproveitados após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão
<i>Scientific Electronic Library Online (SciELO)</i>	CPC 27	3	0
	Ativo Imobilizado	4	0
<i>Periódicos.Capes/MEC</i>	CPC 27	77	3
	Ativo Imobilizado	54	2
<i>Contabilidade Vista &amp; Revista</i>	CPC 27	3	0
	Ativo Imobilizado	3	0
<i>Revista Contabilidade &amp; Finanças</i>	CPC 27	36	0
	Ativo Imobilizado	32	1
<i>Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN</i>	CPC 27	2	0
	Ativo Imobilizado	0	0
<i>Revista Universo Contábil</i>	CPC 27	10	0
	Ativo Imobilizado	3	2
TOTAL		227	8

Tabela 1: Classificação dos artigos encontrados divididos por palavra chave com base em Março de 2018



Com relação ao periódico de publicação, destacou-se a base de dados *Periódicos Capes* com a publicação de mais de cem artigos referentes à temática sendo cinco incluídos neste estudo. Salieta-se que os outros três artigos da amostra constituída são oriundos de revistas voltadas a produção científica relevante em Contabilidade, que abrangem publicações das diversas áreas contábeis, são elas a *Revista Contabilidade & Finanças* e a *Revista Universo Contábil*.

Dos 227 artigos potencialmente relevantes, 216 não tinham o CPC 27 ou o Ativo imobilizado como centro dos questionamentos, os 11 artigos restantes passaram por aprovação metodológica entretanto 2 artigos não tinham texto completo online e 1 artigo estava duplicado, restando 8 artigos para análise, como observado no fluxograma abaixo.

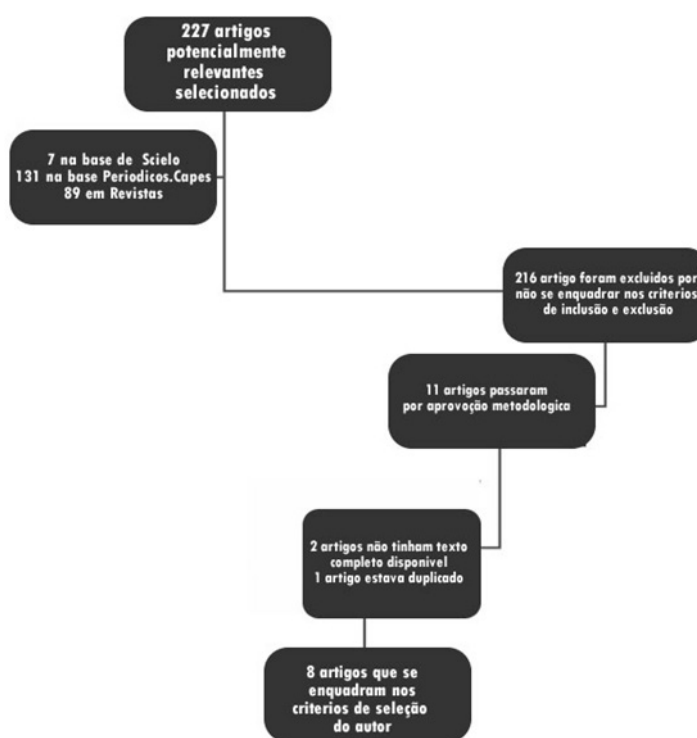


Figura 1: Fluxograma dos artigos encontrados

Para facilitar a análise dos 8 artigos e apresentação dos resultados, elaborou-se a Tabela 2 com dados sobre o Título do estudo, Autor, data de publicação, metodologia utilizada, resultados e conclusões de cada estudo, vejamos a seguir:

Titulo Autor Data da publicação	Objetivos	Metodologia	Resultados	Conclusões
<p>Artigo 1: Conformidade dos softwares de controle patrimonial aos preceitos do CPC 27 e ICPC 10</p> <p>Prof. Dr. Paulo Roberto da Cunha (FURB – SC/Brasil)</p> <p>Publicado: 06/2014</p> <p><i>Periódicos.Capes/MEC</i> GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas,</p>	<p>Verificar se os softwares de controle patrimonial atendem aos preceitos do CPC 27 e da ICPC 10.</p>	<p>Pesquisa, de natureza descritiva com abordagem qualitativa, foi realizada por meio de um estudo multicaso, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com o responsável pelo desenvolvimento</p>	<p>De modo geral, é possível considerar que o atendimento aos quesitos do CPC 27 e da ICPC 10 é satisfatório, já que as três empresas entrevistadas apontaram que a adequação aos quadrantes analisados oscila entre o mínimo de 82% e o máximo de 89%. o quadrante 4, que trata da depreciação, foi o que apresentou maior divergência entre as empresas entrevistadas. Por outro lado, o quadrante 5, <i>impairment</i>, e o quadrante 9, adoção inicial, obtiveram pontuação zero. Entende-se que isso é consequência do fato de se tratar de conceitos normatizados recentemente pelo CPC 01 e ICPC 10 e que têm obrigatoriedade de aplicação estabelecida para o exercício 2010.</p>	<p>Constatou-se na pesquisa realizada por meio de um estudo multicaso, que a empresa com maior atendimento aos critérios do CPC 27 e da ICPC 10 atendeu 89% das questões aplicadas, o que permite dizer que o nível de aplicabilidade do CPC é satisfatório nos <i>softwares</i> analisados. O mesmo ocorre com as demais empresas que atenderam 86% e 82% dos tópicos verificados, respectivamente</p>
<p>Artigo 2: Determinantes Do Nível De Conformidade Das Evidenciações Relativas Ao Cpc 27 Em Empresas Do Novo Mercado Da Bm&amp;Fbovespa</p> <p>Itzhak David Simão Kaveski Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau – FURB.</p> <p>Publicado: 02/2015</p> <p><i>Periódicos.Capes/MEC</i> Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC</p>	<p>Verificar o nível de conformidade das evidenciações relativas ao CPC 27 em empresas do Novo Mercado da BM&amp;FBOVESPA</p>	<p>O presente estudo, quanto ao seu objetivo, pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva, foi elaborado um “<i>check list</i>” de acordo com o CPC 27, que dispõe acerca das evidenciações que devem constar em nota explicativa específica, referenciando o imobilizado, e nas notas de práticas contábeis, publicadas pelas empresas</p>	<p>Verificou-se uma relação positiva significativa entre o ativo imobilizado das empresa e o índice de evidenciação, verificado pelos itens correspondentes aos requisitos mencionados no CPC 27. No que tange às variáveis determinantes do processo de evidenciação, verificou-se que “Imobilizado” está positivamente associado à divulgação de informações sobre ativo imobilizado. Já a “Rentabilidade” está negativamente associada à divulgação. Não se verificou associação significativa entre “Endividamento” e “Tamanho” com a divulgação de informações sobre imobilizado.</p>	<p>Inicialmente verificou-se uma média de 59 % dos itens requeridos pelo CPC 27, evidenciados por mais de 50% das companhias constantes da amostra. Nenhuma empresa cumpriu todos os itens requeridos. 16 foi o número máximo obtido por companhia. No tocante às limitações deste estudo, a principal referência se deve à incipiência de pesquisas analisando em específico a evidenciação do grupo de ativos imobilizado. Salienta-se a impossibilidade da generalização dos resultados, visto que a amostra é composta exclusivamente de empresas listadas no segmento do Novo Mercado de Governança Corporativa da BM&amp;FBovespa.</p>

<p>Artigo 3: Um Estudo Do Processo De Gerenciamento Das Demandas De Investimentos Em Ativos Imobilizados: O Caso De Uma Empresa De Telecomunicações</p> <p>Graciela Dias Coelho Jones Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro –UFRRJ</p> <p>Publicado: 07/2011</p> <p><i>Periódicos.Capes/MEC</i> Revista de Gestão e Projetos - GeP</p>	<p>Analisar o processo de gerenciamento das demandas de investimentos em ativos imobilizados de uma empresa de telecomunicações localizada no estado de Minas Gerais, que presta serviços de telecomunicações em todo o Brasil. Adicionalmente, apresentar os impactos da implementação de um novo fluxo para as solicitações de investimentos</p>	<p>Foi adotada a pesquisa exploratória, que consiste no levantamento de dados no local onde os fenômenos ocorrem, a coleta de dados qualitativa foi realizada por meio de observação participante e de pesquisa à documentação disponibilizada pela organização, através de consulta aos seus sistemas. Posteriormente, foi efetuada a análise dos dados, por meio do levantamento de onze tópicos contemplando os principais pontos críticos apresentados no processo de gerenciamento das demandas de investimentos da empresa, antes das mudanças propostas.</p>	<p>As adequações realizadas no sistema e a implementação do novo fluxo resultaram em muitos benefícios, entre eles podem ser destacados: maior agilidade nas análises, melhor acompanhamento dos investimentos realizados, redução do custo de salários, dinamismo no fluxo de aprovação de investimentos e melhoria na qualidade dos projetos aprovados</p>	<p>Melhorias nos processos e nos sistemas podem gerar benefícios, permitir o acompanhamento e controle dos projetos de investimentos em imobilizado, conduzir à racionalização do uso dos recursos e à identificação e escolha de alternativas mais viáveis. A iniciativa de adequações no processo de gerenciamento das demandas de investimentos pode ser replicada a outras empresas para validar o resultado ora apresentado.</p>
<p>Artigo 4: Comparabilidade da informação contábil em empresas brasileiras após a adoção das normas internacionais de contabilidade</p> <p>Diane Rossi Maximiano Reina Doutoranda em Ciências Contábeis Professora da Universidade Federal de Uberlândia</p> <p>Publicado em: 08/2014</p> <p><i>Periódicos.Capes/MEC</i> Revista Contemporânea de contabilidade</p>	<p>Analisar os níveis de comparabilidade dos relatórios financeiros das empresas que compõem o Índice Brasil 50 - IBrX-50 após a adoção das Normas Internacionais de Contabilidade. É uma pesquisa descritiva, qualitativa e quantitativa, referente aos Pronunciamentos Técnicos CPCs 16, 27, 04 e 38, calculados pelo índice de comparabilidade T Index.</p>	<p>Em relação à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa e quantitativa. Para a coleta dos dados, elaborou-se um checklist que expressasse as formas de mensuração permitidas no Brasil após a adoção das Normas Internacionais de Contabilidade. Para isso, fez-se uma leitura dos seguintes Pronunciamentos Técnicos, objeto de investigação por esta pesquisa: CPC 16 – Estoques; CPC 27 – Imobilizado; CPC 04 – Ativos Intangíveis e CPC 38 – Instrumentos Financeiros. O período de investigação escolhido foi de 2010 a 2012, por ser, a partir do exercício findo no ano de 2010, a obrigatoriedade de publicação das demonstrações financeiras consolidadas em consonância com as Normas Internacionais de Contabilidade.</p>	<p>O nível de comparabilidade médio para o CPC 16 Estoque foi de 0,34; CPC 27 Imobilizado 0,9; CPC 04 Intangíveis 0,92; e CPC 38 Instrumentos Financeiros, mantidos para venda 0,15, mensurados por meio do resultado 0,92; empréstimos e contas a receber 0,98; mantidos para venda 0,27 e derivativos 0,58. Nesse contexto, pode-se inferir que os índices médios de comparabilidade são críticos em relação ao método de mensuração e de avaliação dos estoques, instrumentos financeiros disponíveis para venda e mantidos para venda. Outro fato é que não houve uma evolução nos índices de comparabilidade no período de 2010 a 2012. Na maioria dos índices, as variações não foram significantes.</p>	<p>Nesse sentido, observa-se que a Contabilidade, após a adoção das Normas Internacionais, tem como desafio melhorar os índices de comparabilidade. Para tanto torna-se necessário que as empresas efetuem melhor divulgação em seus demonstrativos financeiros das práticas adotadas para mensuração e avaliação de seus Ativos e Passivos, contribuindo assim para mais transparência e qualidade dos demonstrativos.</p>

<p>Artigo 5: Reconhecimento contábil da degeneração de ativos biológicos para a produção no cultivo de árvores frutíferas</p> <p>Allana Souza Martins Acadêmica do curso de Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Rondônia</p> <p>Publicado em 04/2014</p> <p><i>Periódicos.Capes/MEC</i> Revista Contemporânea de contabilidade</p>	<p>Apresenta uma proposta de fluxo contábil da degeneração na fruticultura com base nos procedimentos normatizados pelo CPC 27 e CPC 29, confirmando a possibilidade de mensuração das transformações biológicas nas atividades rurais em acordo com as normas atuais de Contabilidade</p>	<p>O procedimento metodológico adotado nesta pesquisa é o estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados foram utilizadas três fontes de evidência que possibilitaram melhor triangulação entre os dados (YIN, 2010). A primeira fonte adotada foram as entrevistas focadas com produtores rurais, que cultivam árvores frutíferas em empreendimentos localizados no Cone Sul do estado de Rondônia. A segunda e a terceira fontes correspondem à observação direta e à análise documental, respectivamente.</p>	<p>O CPC 27 permite a utilização do método de depreciação por unidades produzidas, que resulta em despesa baseada no uso ou produção do ativo, além disso, de acordo com o referido CPC, a entidade deve selecionar o método de depreciação que melhor reflita o consumo dos benefícios futuros incorporados no ativo. Assim, o melhor método a ser utilizado na fruticultura é o de unidades produzidas, pois a produção de frutas não é constante durante todo o ano, o que é devido, principalmente, à influência de mudanças climáticas. Os cuidados que cada produtor rural têm com o cultivo também é um fator que contribui para a variação da produção. partir do modelo proposto de contabilização da degeneração, aplicando o CPC 29, foi possível traçar um comparativo com a contabilização da degeneração do ativo biológico na fruticultura, mensurado a valor de custo, e demonstrar as possíveis formas de reconhecimento da degeneração no cultivo de árvores frutíferas, alcançando o objetivo geral desta pesquisa.</p>	<p>O principal achado da pesquisa é que os modelos de contabilização da degeneração apresentados confirmam que há possibilidade de mensuração e evidenciação das transformações biológicas nas atividades rurais em acordo com as normas atuais de contabilidade. Isso possibilita o uso de informações relevantes para a tomada de decisão e reduz distorções na mensuração do patrimônio da entidade. Essa ideia geral foi transmitida pela pesquisa e remete à possibilidade de replicação dos métodos demonstrados em outros tipos de ativos biológicos, que não sejam os cultivados na fruticultura.</p>
--	--	---	--	---

<p>Artigo 6: A Comparabilidade das Escolhas Contábeis na Mensuração Subsequente de Ativos Imobilizados, de Ativos Intangíveis e de Propriedades para Investimento em Empresas da América do Sul</p> <p>Fláida Êmine Alves de Souza Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Ciências Contábeis, Uberlândia, MG, Brasil</p> <p>Publicado em: Maio/2016</p> <p>Revista Contabilidade &amp; Finanças</p>	<p>O objetivo central deste estudo é identificar o grau de comparabilidade das escolhas contábeis na mensuração subsequente de ativos imobilizados e de propriedades para investimento (PPI), de companhias abertas do Brasil, do Chile e do Peru</p>	<p>Identificou-se o grau de comparabilidade das escolhas contábeis na mensuração subsequente de ativos imobilizados, de ativos intangíveis e de propriedades para investimento (PPI) de companhias abertas do Brasil, Chile e Peru, além de averiguar se determinadas características das entidades podem influenciar a escolha dos gestores pelo valor justo. A comparabilidade foi medida por meio do índice T e a identificação das variáveis explicativas foi feita por meio de regressões, no período 2009-2013</p>	<p>Como resultados, constatou-se que para os ativos imobilizados, a comparabilidade internacional aumentou com a adoção das IFRS, mantendo-se crescente ao longo do tempo e alta após a adoção obrigatória das IFRS pelos três países (2012 e 2013), confirmando estudos anteriores (Demaria &amp; Dufour, 2007; Cairns et al., 2011; Taplin et al., 2011; Christensen &amp; Nikolaev, 2013) de que as entidades têm se tornado cada vez mais conservadoras em relação à mensuração subsequente de seus ativos imobilizados.</p>	<p>No Brasil, a postura conservadora pode ser justificada principalmente pela influência da legislação local, pois foi vedado o uso do valor justo para mensuração subsequente de ativos imobilizados. No Chile, constatou-se maior preferência pelo método do custo histórico, apesar da possibilidade de adoção do método do valor justo. No Peru, apesar de parte das companhias abertas ter optado pelo método do valor justo antes da adoção obrigatória das IFRS, após sua adoção a maioria das entidades passou a empregar o método do custo histórico, tornando-se, em consequência, mais conservadoras.</p>
<p>Artigo 7: Análise Do Conteúdo Informacional Dos Investimentos Em Ativos Imobilizados: Um Estudo De Eventos Em Empresas Negociadas Na Bovespa</p> <p>Ricardo Luiz Wust Correa De Lyra Doutorando Em Contabilidade Pela Fea/Usp</p> <p>Publicado Em: Maio/2007</p> <p>Revista Universo Contábil</p>	<p>Verificar se existem evidências estatísticas do impacto das decisões de investimento no ativo imobilizado das empresas nos preços de suas ações no mercado de capitais.</p>	<p>Trata-se de um estudo exploratório <i>ex post facto</i>, em que as variações do ativo imobilizado foram consideradas como decisões de investimento e o evento considerado é a data de divulgação das demonstrações contábeis trimestrais no <i>site</i> da CVM</p>	<p>Os resultados calculados indicam uma reação do mercado devido à divulgação das demonstrações financeiras. Os retornos anormais apresentam valores estatisticamente significativos concentrados principalmente após o evento no segundo e terceiro dias. Contudo, é preciso cautela quanto a tendências a respeito dessas considerações, uma vez que se referem às ações das empresas que participam da amostra e ao período do estudo. Não se pode, pois, afirmar categoricamente que foram os investimentos em ativo imobilizado que afetaram o preço das ações negociadas na BOVESPA. Pois, outros fatores como o lucro e a distribuição de dividendos podem ter contribuído para ajustes do mercado nas ações.</p>	<p>Os resultados obtidos indicaram uma relação entre as variações do ativo imobilizado e o preço da ação no mercado de capitais. O que permite inferir que a divulgação de demonstrações contábeis é um evento relevante para o mercado de capitais nacional. Finalmente, apesar dessas limitações, este estudo comprova a existência de conteúdo informativo ao mercado nas demonstrações contábeis publicadas, uma vez que se constatou, na amostra pesquisada, que houve ajustes nos preços das ações da amostra pesquisada após a divulgação das demonstrações contábeis.</p>



<p>Artigo 8: Processo De Reconhecimento E Mensuração Do Ativo Imobilizado No Setor Público Face Aos Padrões Contábeis Internacionais: Um Estudo De Caso Na Anatel</p>	<p>Analisar o processo de reconhecimento e mensuração do ativo imobilizado, por meio de estudo comparativo segundo o disposto nas Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCASP), no Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP) e nas <i>International Public Sector Accounting Standards</i> (IPSAS); e de estudo de caso na Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL).</p>	<p>Estudo comparativo segundo o disposto nas NBCASP, no Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP) e na <i>International Public Sector Accounting Standard</i> (IPSAS) 17 – Property, plant and equipment e (2) estudo de caso na Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), com a utilização de dados e registros constantes no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) relativos aos exercícios de 2009, 2010 e 2011</p>	<p>Relativamente à prática contábil no âmbito do Setor Público brasileiro, o estudo de caso realizado na Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) mostrou que a Agência ainda encontra-se em processo de adaptação aos novos padrões contábeis internacionais, já aplicando e executando a depreciação dos bens adquiridos nos exercícios correntes com razoável grau de aderência aos normativos, respeitando os parâmetros e disposições emanadas no que tange aos ativos adquiridos a partir de 2010. Contudo, verifica-se que ainda não são executados (estando ainda em fase de estudos e adequação) os procedimentos de reavaliação e redução ao valor recuperável, necessários para que se possa aplicar o processo de depreciação para os bens do ativo imobilizado adquiridos antes desse período.</p>	<p>Sugere-se que os órgãos e autarquias públicas se atenham aos dispositivos trazidos por esses normativos, procurando estudá-los e propondo melhorias aos órgãos elaboradores, não se limitando simplesmente a cumprir as determinações e prazos constantes nos manuais. Como os procedimentos são relativamente recentes, é importante a participação dos próprios órgãos executores nesse processo de alteração.</p>
---	---	--	--	---

Tabela 1: Resumo dos artigos encontrados com base em Março de 2018

Todos os estudos selecionados foram publicados de Maio de 2007 a Maio de 2016, quanto a titulação, os estudos são predominantemente escritos por Bacharéis, mestres e doutores.

Dentre as universidades observamos dois estudos da FURB- Universidade Regional de Blumenau e dois da Universidade Federal de Uberlândia o que coloca os estados de Santa Catarina e Minas Gerais como os que mais contribuíram com este estudo, analisando por região observamos a predominância de estudos da Região Sudeste com quatro artigos, a região Sul vem em seguida com dois artigos e as regiões Norte e Centro Oeste possuíram apenas uma produção.

## 5 | DISCUSSÃO

Ao comparar os estudos publicados quanto a localização geográfica a predominância de estudos da Região Sudeste corrobora com o estudo de Sinode *et al.* (2016), que coloca que no Brasil, se verifica enorme heterogeneidade espacial das atividades de pesquisa científica, onde o padrão regional da distribuição das publicações e dos pesquisadores é altamente concentrado na região Sudeste, com

destaque às capitais dos estados.

Entre os artigos selecionados, os principais objetivos apresentados atentam para o mercado de capitais, todos buscam analisar os níveis de comparabilidade ou conformidade entre um grupo de empresas do mercado de capitais e uma parte do CPC ou do Ativo Imobilizado, são eles os artigos 2,4,6 e 7.

O artigo 2, busca analisar o nível de conformidade das evidenciações do CPC 27 em empresas do Novo Mercado da BM&FBOVESPA já o Artigo 4 analisa a adoção das Normas Internacionais de Contabilidade (especificamente os CPCs 16,27,04 e 38) em empresas do IBrX 50 que é o indicador de desempenho médio das cotações dos 50 ativos de maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro. O artigo 6 também busca identificar o grau de comparabilidade ativos imobilizados de ativos intangíveis mas a pesquisa é realizada em companhias de capital aberto no Brasil, Chile e Peru e o artigo 7 busca verificar se existem evidências estatísticas do impacto das decisões de investimento no ativo imobilizado nos preços das ações de empresas no mercado de capitais.

Quanto aos objetivos dos estudos os artigos 3 e 8, apresentam estudos de caso do ramo de telecomunicações e fazem um paralelo com a nova legislação vigente, um observando a implantação de um novo fluxo para a solicitação de investimentos em uma empresa de Telecomunicações não especificada e outro pesquisando nos registros da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) de 2009 a 2011 o nível de adaptação daquela organização novos padrões contábeis internacionais.

O artigo 1 buscou analisar se os softwares de controle patrimonial atendem aos preceitos do CPC 27 e da ICPC 10 já o artigo 5 buscou saber se a mensuração das transformações biológicas nas atividades rurais estão de acordo com as normas atuais de Contabilidade e com os CPCs 27 e 29.

Quanto aos aspectos metodológicos, observou-se destaque da utilização da abordagem qualitativa. Em relação ao tipo de estudo eles são majoritariamente exploratório ou descritivos (5), um (1) estudo de caso e um (2) comparativos.

Em relação aos tipos de estudos, cabe explicitar que os exploratórios permitem ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema, a partir da busca de maior conhecimento a seu respeito, e os de caráter descritivo tem como objetivo descrever com maior exatidão fatos e fenômenos de uma determinada realidade (LEOPARDI, 2002).

Já o estudo de caso, é uma modalidade de investigação empírica mais abrangente, que se estrutura por meio da lógica do planejamento, da coleta e da análise dos dados visando obter maior conhecimento de um fenômeno estudado. Pode ter foco em uma unidade – um indivíduo (caso único e singular, como o caso clínico) ou múltiplo, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente, como por exemplo: vários indivíduos ou várias organizações (YIN, 2006).

Dentre os resultados e conclusões dos quatro estudos que buscavam comparabilidade ou conformidade (2,4,6 e 7) entre para o mercado de capitais e o

CPC, verificou-se no estudo 2 uma relação positiva significativa entre o ativo imobilizado das empresas e o índice de evidenciação, verificado pelos itens correspondentes aos requisitos mencionados no CPC 27 entretanto o Artigo 4 avaliando à mensuração dos estoques, coloca que 31% das empresas não divulgam os métodos utilizados, nesse contexto, pode-se inferir que os índices médios de comparabilidade são críticos em relação ao método de mensuração e de avaliação dos estoques, instrumentos financeiros disponíveis para venda e mantidos para venda. Já o artigo 6 constata que para os ativos imobilizados, a comparabilidade internacional aumentou com a adoção das IFRS, mantendo-se crescente ao longo do tempo e alta após a adoção obrigatória das IFRS pelos três países (2012 e 2013), confirmando estudos anteriores.

Os resultados encontrados vão de encontro ao estudo de Junior (2015), que coloca que durante os seis anos (2008 e até 2013) de obrigatoriedade do IFRS vêm havendo uma diminuição no caso de ocorrências de não conformidade. E que as 15 empresas analisadas naquele estudo não foram reincidentes na reconstrução de suas demonstrações financeiras.

Antunes (2015), coloca em seu estudo que a convergência às normas internacionais iniciado em 2008, mas com obrigatoriedade de adoção e divulgação a partir das demonstrações contábeis referentes ao exercício de 2010, não se deu de forma tão traumática, como muitos previram, mas podemos assumir que está consumindo bastante energia dos contadores e dos órgãos reguladores, visto que a aplicação dos pronunciamentos requer a adaptação à realidade das empresas. Assim, é lícito supor que muitos profissionais ainda possam estar encontrando dificuldades para interpretar e aplicar os pronunciamentos, resultando na divulgação de balanços cuja comparabilidade possa estar comprometida, conforme tem relatado a imprensa especializada.

No artigo 7 os resultados calculados indicam uma reação do mercado devido à divulgação das demonstrações financeiras, entretanto não se pode, pois, afirmar categoricamente que foram os investimentos em ativo imobilizado que afetaram o preço das ações negociadas na Bovespa pois, outros fatores podem ter contribuído para a alteração deste índice.

Outro aspecto ressaltado por Junior (2015) e que pode ter influencia neste estudo é uma provável dificuldade de interpretação dos CPC. Todavia, é eminente que esse problema deve ter sido tratado no período das publicações, uma vez que observa-se que as empresas pesquisadas pela autor não foram reincidentes em seus relatórios e o último ano do seu estudo apresentar um número de exigência para republicações inferior ao ano de 2008, cuja Lei 11.638/07 entrou em vigor.

Dentre os resultados dos demais estudos o estudo 1 mostrou que de modo geral, é possível considerar que o atendimento aos quesitos do CPC 27 e da ICPC 10 é satisfatório quando consideramos conformidade dos softwares de controle patrimonial.

Os dois artigos que apresentaram estudos de caso (3 e 8), observamos no artigo 3 que os investimentos na forma de aquisição acompanhamento e controle em ativos

imobilizados puderam garantir o suprimento das necessidades das empresas, para a continuidade do seu funcionamento, evitando dispêndios elevados de recursos, o que mostra a importância e a obrigação de um gerenciamento criterioso da sua execução.

Já o artigo 8 que buscou verificar a adoção das Normas Internacionais de Contabilidade na Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) mostrou que a mesma encontra-se ainda em processo de adaptação aos novos padrões contábeis internacionais, já aplicando e executando a depreciação dos bens adquiridos nos exercícios correntes com razoável grau de aderência aos normativos, respeitando os parâmetros e disposições emanadas no que tange aos ativos adquiridos a partir de 2010 entretanto como os procedimentos são relativamente recentes, é importante a participação dos próprios órgãos executores nesse processo de alteração

Antunes (2015), coloca em seu estudo que a convergência às normas internacionais iniciado em 2008, mas com obrigatoriedade de adoção e divulgação a partir das demonstrações contábeis referentes ao exercício de 2010, não se deu de forma tão traumática, como muitos previram, mas podemos assumir que está consumindo bastante energia dos contadores e dos órgãos reguladores, visto que a aplicação dos pronunciamentos requer a adaptação à realidade das empresas. Assim, é lícito supor que muitos profissionais ainda possam estar encontrando dificuldades para interpretar e aplicar os pronunciamentos, resultando na divulgação de balanços cuja comparabilidade possa estar comprometida, conforme tem relatado a imprensa especializada.

Por fim, o artigo 5 que buscava apresentar uma proposta de fluxo contábil da depreciação na fruticultura mostrou que o melhor método a ser utilizado na fruticultura é o de unidades produzidas possibilita o uso de informações relevantes para a tomada de decisão e reduz distorções na mensuração do patrimônio da entidade.

O CPC 27 coloca que algumas situações acerca da necessidade de substituição/ reparos considerados ou não como melhorias ao ativo. “Os gastos de manutenção e reparos são os incorridos para manter ou recolocar os ativos em condições de uso, sem com isso aumentar sua capacidade de produção ou período de vida útil.” (IUDÍCIBUS, 2010)

Segundo Marion (2009), “Através de uma reforma ou substituição de partes do bem que contribua para o aumento da vida útil ou da capacidade produtiva há a ocorrência de melhoria no Ativo Imobilizado”. O entendimento da questão “melhoria” está relacionado especifica e intrinsecamente à questão de prolongamento da vida útil-econômica, ou trazer aumento da capacidade de produção, ou até mesmo uma redução nos custos de produção.

O presente estudo identificou artigos científicos publicados em revistas nacionais que identificaram alguns dos questionamentos realizados por profissionais contábeis no Brasil, entretanto o CPC 27 trouxe consigo varias mudanças relevantes a contabilidade mas os estudos apresentados são ainda insuficientes para discutir o tema com a profundidade que o mesmo requer.

Dessa forma, observamos que existe a necessidade de uma mudança profunda em toda sua estrutura, desde a desburocratização das políticas de produção de material científico até um maior volume de investimentos em pesquisas científicas por parte das instituições de ensino, visando principalmente à promoção do conhecimento e gerando diretamente o crescimento do profissional contábil.

## 6 | CONCLUSÕES

Este estudo possibilitou identificar, em forma de síntese das informações disponíveis, os principais questionamentos dos profissionais contábeis quanto ao Ativo Imobilizado e o CPC27. Apesar do pequeno número de artigos divulgados nas principais bases de dados e revistas nacionais, os resultados obtidos nas pesquisas realizadas contribuem, sobremaneira, com o avanço do conhecimento científico e como incentivo para a realização de novas pesquisas.

No tocante às limitações deste estudo, a principal referência se deve à incipiência de pesquisas analisando em específico a evidenciação do grupo de ativos imobilizado e o pouco tempo para produção deste estudo. Salienta-se a impossibilidade da generalização dos resultados, tendo em vista que a pequena amostra encontrada. Recomenda-se para trabalhos futuros a ampliação do universo de pesquisa, visto que uma nova amostra permitirá a utilização deste estudo para fins de comparabilidade dos resultados. Outra recomendação diz respeito à utilização de novas bases dados e revistas além de pesquisas envolvendo amostras de empresas internacionais.

Como colocou Szuster (2015) em seu estudo, a complexidade e abrangência devem ser fatores de estímulo para nossa atuação. O mundo acadêmico deve, de forma contínua, avaliar sua atuação e verificar como pode ser a grande força motriz para o aprimoramento da Contabilidade e como produzir efeito no campo prático, com pesquisas artigos e produções científica em geral. Novamente, reiteramos a necessidade de ser estimulada a integração com o mundo profissional, considerando a grande evolução ocorrida nestes últimos anos.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, M.T.P. A adoção no Brasil das normas internacionais de contabilidade IFRS: o processo e seus impactos na qualidade da informação contábil. **Revista de economia e relações internacionais**. Vol. 10, nº 20, janeiro 2012. São Paulo: 2015 disponível em: <[http://www.fAAP.br/pdf/faculdades/economia/revistas/ciencias-economicas/revista\\_economia\\_20.pdf](http://www.fAAP.br/pdf/faculdades/economia/revistas/ciencias-economicas/revista_economia_20.pdf)> Acesso em: 25 de novembro de 2017.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico financeiro**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Lei 11.638, 28 de dezembro de 2007. Planalto Federal. **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**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm)>



acesso em: 24 de Novembro de 2017.

BÚRIGO, A.D.P; Avaliação contábil do ativo imobilizado de acordo com o pronunciamento técnico CPC 27: Estudo de caso em uma empresa do ramo metalúrgico. **Repositório Institucional da Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010**. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2103/1/Andr%C3%A9ia%20Dal%20Pont%20B%C3%BArigo.pdf>> Acesso em: 22 de novembro de 2017.

CARDOSO, L. C.; SOUZA, M. A.; ALMEIDA, L. B. Perfil do contador na atualidade: um estudo exploratório. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, :V-3 N° 3,275-284, setembro/dezembro 2006 2006

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento Técnico CPC 27: ativo imobilizado**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=58>> Acesso em: 23 de novembro de 2017.

CUNHA, P. R.; PAMPLONA, S.; BEUREN, I. M.; KLANN, R. C. Conformidade dos *softwares* de controle patrimonial aos preceitos do CPC 27 e ICPC 10. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 9, nº 2, abr-jun/2014, p. 101-119

IUDICIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**, 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

IUDÍCIBUS, S.et al. **Manual de Contabilidade Societária**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JONES, G.D.C; TERUEL, E.L; Um estudo do processo de gerenciamento das demandas de investimentos em ativos imobilizados: o caso de uma empresa de Telecomunicações. **Revista de Gestão e Projetos – GeP** São Paulo, v. 2, n. 2, p 53-76, jul./dez. 2011 disponível em: <[http://cont.aedb.br/seget/artigos10/240\\_MODELO2010-Seget-VersaoFinal.pdf](http://cont.aedb.br/seget/artigos10/240_MODELO2010-Seget-VersaoFinal.pdf)> Acesso em: 23 de novembro de 2017.

JUNIOR,I.J.N; OREIRA,S.A.; ANTANA,S.S; IAS,N.S. **Normas Internacionais de Contabilidade: Análise de Ocorrências de não Conformidade de Empresas, a partir de Relatórios da Comissão de Valores Mobiliários**. Congresso de contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina; Santa Catarina : 2015 disponível em: <[http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso\\_internacional/anais/6CCF/77\\_15.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/77_15.pdf)> Acesso em: 25 de novembro de 2017.

KAVESKI,I.D.S; CARPES,A;KLANN, C.K. Determinantes Do Nível De Conformidade Das Evidenciações Relativas Ao Cpc 27 Em Empresas Do Novo Mercado Da Bm&Fbovespa. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC** Florianópolis, v. 14, n. 41, p. 33-45, jan./abr. 2015 disponível em: <[revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/download/2046/1834](http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/download/2046/1834)> Acesso em: 23 de novembro de 2017.

LEOPARDI ,MT. Alguns aspectos da pesquisa quantitativa. **Metodologia da Pesquisa na Saúde. Florianópolis: UFSC/Pós-Graduação em Enfermagem**, 2002. p.181-191.

LOPES A.L.M; FRACOLLI L.A. Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem. **Texto & Contexto Enferm**. Florianópolis, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072008000400020](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400020)> Acesso em: 23 de novembro de 2017.

LYRA,R.L.W.C; OLINQUECICH,J.L.;Análise do conteúdo informacional dos investimentos em ativos imobilizados: um estudo de eventos em empresas negociadas na Bovespa. Blumenau, **Revista Universo Contábil**. 3, n. 2, p. 39-53 maio/ago. 2007. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/217> acesso em: 23 de novembro de 2017

MARINS, A.S; OLIVEIRA, D.L; Reconhecimento contábil da degeneração de ativos biológicos para a produção no cultivo de árvores frutíferas **Revista Contabilidade & Finanças**, vol. 11, núm. 22, jan/abril, 2014, pp. 73-94 disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/>

view/2175-8069.2014v11n22p73> acesso em: 23 de novembro de 2017

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REINA, D.R.M.R; REINA,D;SILVA,S.F. Comparabilidade da informação contábil em empresas brasileiras após a Adoção das normas internacionais de contabilidade. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, v. 11, n. 23, p. 77-94 mai./ago. 2014 disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2014v11n23p77>> Acesso em: 23 de novembro de 2017.

SIDONE ,O.J.G; HADDAD, J.P., MENA\_CHALCO J.P. **A ciência nas regiões brasileiras: evolução da produção e das redes de colaboração científica** Disponível em : <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v28n1/0103-3786-tinf-28-01-00015.pdf> Acesso em: 25 de novembro de 2017, Campinas : 2016

SOUZA,F.E.A;LEMES,S. A comparabilidade das escolhas contábeis na mensuração subsequente de ativos imobilizados, de ativos intangíveis e de propriedades para investimento em empresas da América do sul. **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo, v. 27, n. 71, p. 169-184, mai./jun./jul./ago. 2016 disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/117296/114926>> acesso em: 23 de novembro de 2017

SZUSTE,N; Temos do que nos orgulhar na Contabilidade brasileira. **Revista Contabilidade & Finanças**, vol.26 no. 68 São Paulo May/Aug. 2015 disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772015000200121&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772015000200121&script=sci_arttext&lng=pt)> acesso em: 23 de novembro de 2017.

YIN R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman; 2006.

## BENEFÍCIOS A EMPREGADOS: ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DIVULGADAS PELAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS LISTADAS NA B3

### **Silvana Dalmutt Kruger**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó  
(UNOCHAPECÓ)

E-mail: silvanak@unochapeco.edu.br

### **Matheus Knorst Furlan**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó  
(UNOCHAPECÓ)

E-mail: matheus.knorst@unochapeco.edu.br

### **Franciele Pastre**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó  
(UNOCHAPECÓ)

E-mail: franci@unochapeco.edu.br

### **Juliana Fabris**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó  
(UNOCHAPECÓ)

E-mail: julianafabris@unochapeco.edu.br

**RESUMO:** A pesquisa tem por objetivo analisar os benefícios concedidos aos empregados pelas instituições financeiras listadas na B3. Metodologicamente a pesquisa é descritiva, realizada por meio de análise documental, de cunho qualitativo. A amostra é composta por 13 instituições financeiras listadas na B3, a análise é realizada a partir dos benefícios à empregados evidenciados nas notas explicativas referente ao período de 2016. Na primeira etapa foram identificados quais benefícios são oferecidos aos empregados e classificados conforme a normativa CPC 33. Posteriormente

observou-se os aspectos relacionados ao nível de governança, empresa de auditoria independente, valores gastos com benefícios a empregados, relação com o ativo total e o patrimônio líquido. Os resultados do estudo demonstram que as instituições financeiras da amostra oferecem entre 1 e 24 benefícios, sendo identificados um total de 41 benefícios diferentes, classificados 31 como de curto-prazo, 5 de pós-emprego e 5 de longo-prazo. O percentual de investimento variou de 0,18% a 4,32% em relação ao valor total dos ativos, e sobre o patrimônio líquido a variação foi de 0,29% a 55,06%. De forma geral, os resultados evidenciam que os benefícios concedidos aos empregados pelas instituições financeiras são em sua maioria benefícios de curto prazo.

**PALAVRAS-CHAVE:** CPC 33; Benefícios a empregados; Evidenciação Contábil.

### 1 | INTRODUÇÃO

Desde o início do século XX houve registro de manifestações da sociedade a favor do desenvolvimento de ações sociais por parte das empresas. Mas foi somente no início da década de 60 nos Estados Unidos Da América, e no início da década de 70 na Europa, França, Alemanha e Inglaterra, a sociedade começou a cobrar e exigir por mais responsabilidade das

empresas, motivando uma necessidade da divulgação de balanços sociais e relatórios anuais mais detalhados acerca das ações sociais desenvolvidas (TORRES; MANSUR, 2008).

Nas relações de trabalho a oferta de benefícios a empregados surge como diferencial competitivo para a retenção e atratividade de colaboradores. As organizações têm buscado alternativas para valorizar e reter talentos, tendo em vista os custos e sua relação com os resultados desejados, nesta perspectiva os benefícios oferecidos aos empregados, de curto ou longo prazo, tornam-se atrativos para a sua retenção. Yamamoto e Salotti (2006), destacam a importância da evidenciação das informações aos usuários das informações contábeis.

A busca incessante por mão de obra qualificada e, também, como mecanismo de retenção e gestão de pessoas, os benefícios a empregados tornam-se alternativas e incentivos para a captação e retenção de talentos. Os diversos tipos de benefícios utilizados pelas empresas, demonstram aos seus funcionários o estreitamento dos interesses corporativos (MIRANDA; TOMÉ; GALLON, 2011). Destacando-se também a relação destes benefícios com os aspectos de responsabilidade civil entre empregados e empregadores (COSTA; CORREIA, 2016).

Visando adequar a harmonização da contabilidade e a evidenciação de informações aos diversos usuários, foi idealizado o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) através da Resolução CFC nº 1.055/2005, por meio da união de objetivos de oito entidades, com a função de reduzir os custos na elaboração de relatórios contábeis, reduzir os riscos nos custos das análises e nos custos de capital (CPC, 2005; Almeida et al., 2011).

O CPC enquanto Comitê, tem como principal função a centralização na emissão das normativas contábeis no Brasil, a representação de processos democráticos na produção de informações para governos, usuários interessados e auditores, entre outros. Nesse contexto em 2009 foi publicado o CPC 33 – Benefícios a Empregados, sendo a principal normativa contábil orientadora para a mensuração e evidenciação dos benefícios concedidos aos empregados (CPC, 2005).

Os benefícios podem ser divididos nos seguintes grupos, benefícios de curto prazo, outros benefícios de longo prazo, benefícios pós-emprego o qual inclui os planos com contribuição definida e planos de benefícios definidos, e por último benefício de desligamento. O CPC 33 (2009) inclui como benefícios tanto aqueles para os gestores quanto para os empregados, também inclui seus dependentes como, por exemplo, cônjuges, filhos, outros dependentes e ainda por terceiros que são representados pelas entidades de seguro, a principal importância deste CPC 33 (2009) é garantir que seja gerado relatórios mais elaborados onde neles estejam constatadas todas as informações relevantes para seus usuários, por meio disto o funcionário já pode decidir em que área de atuação decidirá atuar.

Para Yamamoto e Salotti (2006) destacam que o *disclosure* pode surgir de forma voluntária, por meio de políticas internas das empresas, ou por causa de alguma

determinação de um órgão controlador do campo ou alguma exigência governamental. Neste sentido surge a problemática norteadora da pesquisa: Quais são os benefícios a empregados evidenciados pelas empresas do ramo financeiro listadas na B3? Com o objetivo de analisar os benefícios concedidos a empregados das instituições financeiras listadas na B3.

A pesquisa justifica-se pelo progressivo aumento no interesse da sociedade pela necessidade de divulgação e acesso dessas informações e por se tratar de um assunto relativamente novo no campo acadêmico ainda são poucos os estudos que tratam de compreender os resultados e benefícios obtidos com o estudo do CPC 33 – Benefícios aos Empregados.

O estudo encontra-se estruturado em cinco seções onde se se inicia pela introdução que apresentará a importância do estudo e sua contextualização, logo a pós o referencial teórico que aborda a os fundamentos que tem como objetivo dar suporte a coleta de dados, na terceira etapa consta a metodologia da pesquisa que nela será abordado os métodos de pesquisa abordada ao decorrer do artigo, na quarta etapa será representada pelos resultados, na quinta etapa será apresentada as considerações finais.

## **2 | REVISÃO DA LITERATURA**

Apresenta-se nesta seção a importância do CPC 33 (2009) no âmbito social, tanto para seus usuários quanto para a própria instituição, bem como o método de mensuração e evidenciação dos principais itens listados no CPC 33 (2009), tantos benefícios de curto prazo, pós-emprego contemplando os planos de contribuição definida e benefícios definidos, benefícios de longo prazo e benefícios de desligamentos. Abordam-se também estudos correlatos ao tema.

### **2.1 Importância do CPC 33 – Benefícios a empregados**

O Pronunciamento Contábil CPC 33 foi aprovado em 2009 pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis, visando implementar as normas brasileiras ao contexto internacional, nos aspectos de mensuração e divulgação dos benefícios aos empregados (Gelbcke et al., 2010). Conforme a normativa CPC 33 (2009, p. 807) seu principal objetivo é “tratar da contabilização e da divulgação dos benefícios concedidos aos empregados”, ou seja, este pronunciamento requer que a entidade contratante reconheça o passivo quando recebe serviços prestados pelos empregados a serem pagos futuramente, e a despesa quando a empresa empregadora se beneficia economicamente do serviço recebido pelo empregado (CPC 33, 2009).

Com isso criou-se uma metodologia para demonstrar aos usuários das Demonstrações Contábeis por meio das Notas Explicativas, as perdas, ganhos e riscos proveniente dos benefícios aos empregados. No entanto possui uma exceção,



os benefícios que se aplicam no CPC 10 (2010, p. 269), o qual tem por objetivo “determinar os métodos para a divulgação e reconhecimento das transações por meio de pagamento baseado em ações”. A ideia implícita por trás do CPC 10 (2010) é motivar os funcionários a atingir metas a fim de se tornarem acionistas da empresa, ou ganhar pela diferenciação entre o preço de mercado e o valor da subscrição (CPC 33, 2009).

Os benefícios definidos no CPC 33 (2009) se dividem em quatro grupos e outros dois subgrupos que fazem parte dos benefícios pós-emprego, conforme apresenta o Tabela 1:

<b>Benefícios</b>	<b>Conceito</b>
Benefícios de curto prazo	Benefícios de curto prazo a empregados são benefícios (exceto benefícios de desligamento) devidos dentro de um período de doze meses após a prestação do serviço pelos empregados.
Benefícios pós-emprego	Benefícios pós-emprego são benefícios a empregados (exceto benefícios de desligamento) que serão pagos após o período de emprego.
Benefícios pós-emprego: planos de contribuição definida	Planos de contribuição definida são planos de benefícios pós-emprego pelos quais a entidade patrocinadora paga contribuições a uma entidade separada (fundo de pensão), não tendo a obrigação legal ou construtiva de pagar contribuições adicionais se o fundo vier a não possuir ativos suficientes para pagar todos os benefícios devidos.
Benefícios pós-emprego: planos de benefício definido	Planos de benefício definido são planos de benefícios pós-emprego que não sejam planos de contribuição definida.
Outros benefícios de longo prazo	São os benefícios a empregados (que não sejam benefícios pós-emprego e benefícios de desligamento) que não se encerram totalmente dentro de doze meses após o final do período em que os empregados prestam o respectivo serviço.
Benefícios de desligamento	Benefícios de indenização por desligamento são benefícios a empregados pagáveis em virtude de: (a) decisão de a entidade terminar o vínculo empregatício de empregado antes da data normal de aposentadoria; ou (b) decisão do empregado de aceitar a demissão voluntária em troca desses benefícios.

Tabela 1: Relação dos benefícios e seus conceitos

Fonte: Adaptado do CPC 33 (2009, p. 807-808-809).

O Tabela 1 apresenta e destaca a relação e o conceito dos benefícios e principalmente a diferença entre eles, considerando benefícios tanto de curto prazo até benefícios de desligamento, todos são direitos relacionados aos serviços. Nota-se a importância do CPC 33 (2009) no âmbito social, como norma responsável por dividir e classificar os benefícios de acordo com as especificações necessárias, responsável por evidenciar a participação da empresa e os benefícios relacionados aos funcionários.

## 2.2 Mensuração e evidenciação dos benefícios a empregados

No que se diz respeito aos benefícios de curto prazo o CPC 33 (2009, p. 804) estabelece que “quando o empregado prestar serviços à entidade durante um período

contábil, a entidade patrocinadora deve reconhecer o montante não descontado de benefícios de curto prazo a empregados”. A empresa deve reconhecer como despesa acumulada toda e qualquer baixa de quantia já paga, se por acaso à quantia já deduzida exceder a quantia não descontada dos benefícios, a entidade deverá reconhecer o valor remanescente como despesa antecipadamente no ativo, o qual deverá ser abatido nos pagamentos futuros ou uma restituição de caixa e deverá permitir a inclusão da despesa no custo do ativo (CPC 33, 2009).

Em relação aos benefícios pós-emprego que possui duas ramificações, que são os planos de contribuição definida e os planos de benefício definido, os planos de contribuição definida, o CPC 33 (2009, p.807) estabelece que “A contabilização dos planos de contribuição definida é direta porque a obrigação da entidade patrocinadora relativa a cada exercício é determinada pelos montantes a serem contribuídos no período”. Como consequência de que não haverá qualquer ganho ou perda atuarial, pois não será necessário que haja avaliação para mensurar a despesa e a obrigação, além disso, as obrigações que não vencem completamente em um período de 12 meses são mensuradas a partir da base não descontada (CPC 33, 2009).

O método de mensuração e reconhecimento dos benefícios pós-emprego, podem se comparar com os benefícios de curto prazo, com exceção da despesa, que a menos que outro CPC venha ordenar ou a aceitar a inclusão da contribuição como custo do ativo, os CPC’s responsáveis são o CPC 16 – Estoques e o CPC 27 – Ativo Imobilizado o CPC 33 (2009, p. 810) ordena que “A entidade deverá divulgar o valor reconhecido como despesa nos planos de contribuição definida, sempre que for exigido pelo CPC 05 no que se diz respeito aos planos de contribuição definida aos gestores da entidade”.

Já nos planos de benefícios definidos o CPC 33 (2009 p. 810) indica que “a contabilização dos planos podem ser considerados complexo, pois são necessários axiomas atuariais para determinar a obrigação e a despesa” e para, Ernst & Young e Fipecafi (2009, p. 165), “são planos cujo arranjo institucional possa gerar obrigação formal ou construtiva de contribuições adicionais do ente empregador além da inicialmente fixada”, sendo assim existem a possibilidade de ganhos e perdas atuariais, as obrigações devem ser mensuradas ao seu valor presente, pois diferente das contribuições definidas podem ser abatidas anos após a prestação dos serviços.

Em quesito ao reconhecimento e mensuração dos benefícios pós-emprego “os planos podem não possuir fundo constituído, ou podem estar parcialmente ou totalmente cobertos pelas contribuições da entidade” (CPC 33, 2009, p.822). Já no que se diz respeito à liquidação dos benefícios “o pagamento dos benefícios concedidos depende não somente da situação financeira e do desempenho dos investimentos do fundo, mas também da capacidade (e da vontade) da entidade de suprir qualquer insuficiência nos ativos do fundo” CPC 33 (2009, p.822). Ou seja, a empresa deverá assumir a natureza dos investimentos e dos riscos atuariais associados ao plano ou pelo menos parte deles.

Já em relação ao grau de incerteza os outros benefícios a longo prazo são todos os benefícios que a empresa não espera que sejam totalmente liquidados dentro de 12 meses após o momento em que o funcionário prestou o referente serviço, como por exemplo, a remuneração diferida, os benefícios por invalidez de longo prazo, gratificações por tempo de serviço, licenças por tempo de serviço ou jubileu (CPC 33, 2009, p. 823).

O critério de mensuração utilizado para os benefícios a longo prazo requer um método mais simplificado de contabilização pois o grau de incerteza é diferente dos benefícios pós-emprego. Como despesa acumulada no passivo, após a dedução de qualquer contribuição já paga. Se por acaso a contribuição já paga exceder a quota devida antes do período contábil a que se referem às demonstrações contábeis, a entidade contratante deve reconhecer esse excesso como despesa antecipada no ativo (CPC 33, 2009, p. 824).

A divulgação como despesa dos benefícios não possui um método específico, somente se outro CPC exigir que seja divulgado como, por exemplo, o CPC 05 (2010) – Divulgação sobre partes relacionadas, e o pronunciamento CPC 26 (2011) – Apresentação das Demonstrações Contábeis que requer que sejam divulgadas as despesas relacionadas aos benefícios a empregados, além disso, deve-se divulgar o montante reconhecido como despesas para os planos de contribuição definidos (CPC 33, 2009).

Os benefícios de desligamento são todos os benefícios de indenizações pagáveis em virtude de decisões da entidade em encerrar qualquer vínculo empregatícios antes da data estipulada, a decisão do empregado em aceitar a demissão em troca desses benefícios, a entidade deverá reconhecer o desligamento como passivo e despesa, somente quando a entidade contratante estiver vinculada resolver cessar o contrato empregatício do empregado ou de um grupo de empregados antes da data de aposentadoria e oferecer benefícios com intuito de encorajar a saída voluntária (HIRSCH; MARTINS, 2013; CPC 33, 2009).

No que se refere à mensuração o CPC 33 (2009), específica em relação aos planos de benefícios de desligamento, que deverão ser avaliados a valor presente. Ainda, em relação aos benefícios aos funcionários, o CPC 26 (2011), que regulamenta a Apresentação das Demonstrações Contábeis, indica sobre a evidenciação nas notas explicativas de informações que possam compreender receitas ou despesas relacionadas aos planos de benefícios aos empregados, bem como, os itens considerados com resultados abrangentes, tais como ganhos ou perdas atuariais em planos de pensão com benefícios definidos, conforme previsto no item 93A do Pronunciamento Técnico CPC 33 – Benefícios a Empregados (2009).

### **2.3 Estudos correlatos**

Os estudos correlatos contribuem na análise da evidenciação e adoção do CPC 33 (2009), por empresas de diferentes segmentos, como destaca-se nas pesquisas

realizadas por Figueiredo (2012), Carneiro et al. (2013), Da Silva, Tinoco e Vieira (2015), Silva et al. (2016), Oswaldo et al. (2016) e Lay, Silva e Michels (2017).

Figueiredo (2012), analisou as informações divulgadas em relação a normativa CPC 33 (2009). Teve como objeto de pesquisa 20 empresas cotadas na Euronext Lisboa no período de 2007 a 2009, o método de pesquisa foi a análise de conteúdo. Os resultados indicam que as empresas do ramo financeiro têm maior nível de divulgação dos benefícios (entre eles estão os planos definidos), constatam que houve evolução, porém não significativa na divulgação das informações publicadas ao longo do período analisado.

O estudo de Carneiro et al. (2013), evidenciou o grau de comprometimento em relação à divulgação dos benefícios a empregados orientados no CPC 33 (2009), em relação aos níveis diferenciados de governança corporativa. Teve como amostra 376 empresas listadas na BMF&FBovespa, o levantamento dos dados ocorreu por meio das notas explicativas. Os resultados demonstram que 41,8% das empresas não divulgaram nenhuma informação sobre o assunto, 16,2% disponibilizaram as informações e com base nestas informações foi concluído que a normativa não lhes era aplicável, e outras 16,2% indicaram que a normativa não lhes era aplicável, enquanto outras 25,8% da amostra disponibilizaram entre 32 a 65 itens requeridos pelo CPC 33. No caso das empresas que não divulgaram informação, o fator principal pode ter sido o nível de governança corporativa associado à decisão pela não divulgação de informações.

O estudo de Da Silva et al. (2015), identificou os passivos das empresas brasileiras onerados com obrigações de benefícios pós-emprego. Usaram como amostra 30 empresas listadas na BMF&FBovespa, no período de 2013. Os resultados indicam que 7% das empresas da amostra não demonstraram informações sobre benefícios pós-emprego nas notas explicativas, outras 17% não tiveram saldos no ativo ou passivo relacionados aos benefícios pós-emprego, que leva a conclusão que não possuíam planos com benefícios definidos. Observaram um montante de R\$ 64.284 milhões em saldos com obrigações de benefícios pós-emprego, onde 93% são representados por onze empresas. Os autores destacam que as empresas vêm mudando os benefícios pós-emprego com o objetivo de conter as incertezas e os riscos.

A pesquisa de Silva et al. (2016), analisa os *disclosures* do CPC 33 (2009) nas demonstrações de empresas do segmento de telefonia listadas na BM&FBovespa. Utilizam como método de pesquisa um questionário, elaborado com 54 critérios e quesitos extraídos da normativa CPC 33 (2009). As respostas foram processadas com base nos dados disponíveis nas notas explicativas. Os resultados indicam que uma empresa obteve 44,44% dos critérios, a segunda empresa obteve 24,07%, já a terceira obteve 7,40% dos critérios as outras três empresas tiveram apenas 1,85%, e apenas uma não preencher nem um critério. Os autores destacam a preocupação com a adequação da normativa pelas empresas.

Oswaldo et al. (2016), analisaram os relatórios do Balanço Social dos 4

maiores bancos do Brasil para analisar a evidenciação do comprimento das normas estabelecidas no CPC 33 (2009) nos anos de 2012 e 2013, por meio de uma confrontação do relatório de sustentabilidade de cada banco e Notas Explicativas utilizando os elementos previstos no CPC 33 (2009) com finalidade de analisar se possui divulgação voluntária das informações ou se as referidas informações são publicadas nos relatórios obrigatórios, os indicadores com menores especificações tiveram que ser supridos os quais eram: ‘Licença Anual Remunerada’, ‘Participações nos Lucros’, ‘Bônus e Benefícios Pós Emprego’, os quais não possuíam o determinado aprofundamento fazendo com que causassem duplicidade de informação. Os resultados demonstraram que tanto o relatório de sustentabilidade quanto as Notas Explicativas não preenchem totalmente os requisitos do CPC 33 (2009).

A pesquisa de Lay et al. (2017), teve por objetivo analisar quais são fatores determinantes para o nível de evidenciação dos benefícios aos empregados das empresas brasileiras listadas no IBRx 100, em nível de afirmação por meio de uma amostra de 76 empresas, os métodos utilizados para a pesquisa foram a análise quantitativa por meio de modelos estatísticos. O estudo concluiu que quanto maior o porte da empresa maior é o nível de divulgação dos benefícios a empregados, das 76 empresas utilizadas como amostra, nem uma das empresas obteve a nota máxima no quesito evidenciação, e apenas nove empresas que possuíam maior *disclosure* obtiveram 91% dos quesitos exigidos pela normativa CPC 33.

De forma geral, observa-se que por mais que sejam padronizados os métodos de evidenciação, e exista orientação normativa, muitas empresas ainda adequaram as informações e sua forma de evidenciação, a partir da vigência do CPC 33.

### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo a análise e mensuração dos benefícios recebidos pelos empregados das instituições financeiras contidas na listagem da B3, para posteriormente analisar seu método de mensuração e contabilização.

Quanto aos objetivos caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois se limita a analisar e descrever as informações a partir da organização dos dados. A pesquisa também é caracterizada como documental, pois o trabalho é considerado como uma fonte de coleta de dados secundários. Contudo Lakatos e Marconi (2001, p. 183), explica que a pesquisa documental é “que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias, estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”.

O estudo se utiliza de dados extraídos diretamente do site da B3 considerando uma amostra de 13 instituições financeiras. Os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio de suas respectivas carteiras. Para



alcançar o objetivo apresentado, a análise dos dados será executada em cinco etapas:

Etapa	Documentos utilizados na análise
Evidenciação dos benefícios levando em consideração a exigência do CPC 33 (2009)	Demonstrações Financeiras Padronizadas / Notas Explicativas;
Avaliação dos benefícios evidenciados	Demonstrações Financeiras Padronizadas - / Notas Explicativas;
Identificação do índice de rotatividade	Formulários de Referência / 14. Recursos Humanos / 14.3 Política de Remuneração dos empregados;
Da auditoria independente da amostra	Formulários de Referência / 14. Recursos Humanos / 14.5 Outras informações Relevantes-Recursos Humanos;
Análise de indicadores	Balanco Patrimonial e Notas explicativas

Tabela 2: Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa considera os documentos indicados na Tabela 2 como proposta para analisar as informações divulgadas nos relatórios obrigatórios pelas instituições financeiras listadas na B3 no período de 2016, visando atingir o objetivo do estudo.

#### 4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste tópico apresentam-se os resultados alcançados por meio da pesquisa realizada e a interpretação da análise documental das empresas estudadas.

Apresenta-se no Tabela 3 a evidenciação dos benefícios apresentados nas notas explicativas e nos relatórios financeiros das empresas selecionadas e o grau de *disclosure*. Separados devidamente conforme o CPC 33 (2009).

Bancos	Benefícios de Curto Prazo	Benefício Pós-Emprego	Benefícios de Longo Prazo
Banco do Brasil S.A	Salário Fixo; Salário-Maternidade; Vale Alimentação e Refeição; Plano de saúde; Deslocamento Noturno; Auxílio-Creche; Faltas Abonadas; Plano Odontológico; Auxílio Filho com de Deficiência; Indenização por morte ou incapacidade decorrente de assalto; Vale-Transporte; Licença-Maternidade; Auxílio-Educação p/ dependentes.	Complementação para aposentadoria; Previdência Privada; Seguro Saúde Pós-emprego.	Plano de participação nos Lucros e Resultados - PLR
Banco Amazônia S.A	Salário Fixo; Gratificação Mensal; Auxílio Creche; Vale Transporte; Indenização por morte ou incapacidade decorrente de assalto; Férias; Promoções Automáticas; Plano de saúde.	Complementação para aposentadoria; Plano de Saúde.	Gratificação por tempo de serviço; Adiantamento de Benefício; PLR
Alfa Holdings S.A	Salário Fixo; Plano de Saúde; Vale Alimentação; Treinamento; Bolsa de estudo Pós-Graduação.	Não Possui.	Não Evidência

Banco Bradesco S.A	Salário Fixo; Férias; Treinamentos; Licenças médicas remuneradas; Plano Odontológico; Plano de Saúde.	Previdência Privada;	PLR
Itaú Unibanco Holding S.A	Salário Fixo; Auxílio-alimentação; Auxílio babá/creche; Auxílio transporte; Plano Odontológico; Seguro de vida; Serviços psicossociais; Tratamento personalizado no uso de produtos e serviços bancários.	Plano de Saúde; Previdência Privada;	PLR.
Banco Banrisul S.A	Salário; Seguro de vida; Vale transporte; Gratificação Mensal; Vale cultura; Prêmios Físicos; Plano Odontológico; Vale Refeição; Vale Alimentação; Auxílio à Graduação; Vale transporte; Auxílio Pós-Graduação; Plano de Saúde; Auxílio Cesta Alimentação; 13ª Cesta Alimentação; Auxílio-Creche/Babá; Auxílio dependente; Deslocamento noturno; Previdência Privada.	Auxílio Funeral; Plano De Saúde; Previdência Privada.	Prêmio Aposentadoria; Empréstimos de retorno de Férias PLR.
Banco Santander S.A.	Salário fixo e Variável; Seguro de Vida; Assistência Odontológica; Plano de saúde; Auxílio Creche/Babá; Vale-Transporte; Auxílio Refeição; Auxílio Alimentação; Previdência Privada; Bolsa de Estudos para dependentes.	Complementação para aposentadoria; Plano de Saúde; Previdência Privada.	Gratificações por tempo de serviço.
Banco ABC Brasil S.A	Salário fixo e Variável; 13º salário; Plano de Saúde.	Não Evidência.	PLR
Banco Estado Do Pará S.A	Salário Fixo; Férias; Plano de Saúde; Plano Odontológico; Vale Transporte; Vale Alimentação; Vale Cultura; Indenização por morte ou incapacidade decorrente de assalto.	Complementação para aposentadoria; Plano de Saúde; Auxílio Funeral.	PLR
<a href="#">Banco Nordeste Do Brasil S.A.</a>	Salário Fixo e Variável; Vale Alimentação; Vale Refeição; Vale Transporte; Seguro de Vida; Folgas e Ausências Abonadas.	Plano de Saúde; Complementação para aposentadoria.	Não Evidência
Banco Pan S.A	Salário Fixo; Plano de Saúde; Vale-alimentação; Vale-refeição; Plano Odontológico; Auxílio Transporte.	Complementação para aposentadoria. Previdência Privada;	PLR
<a href="#">Banco Patagônia S.A</a>	Salário Fixo; Gratificação mensal; Plano de Saúde; Vale Alimentação; Vale Refeição.	Complementação para aposentadoria. Previdência Privada;	PLR.
Banco do Estado de Sergipe S.A	Salário Fixo; Férias; Plano de Saúde; Treinamentos.	Complementação para aposentadoria.	PLR.

Tabela 3: Benefícios evidenciados

Fonte: Dados da pesquisa.

A competência dos benefícios acima foi definida levando em consideração de que todo funcionário tenha o direito de receber tais benefícios desde que tenha ou a empresa tenha intenções de manter a sua prestação de serviço como, por exemplo, os benefícios de curto prazo se analisado profundamente muitos se encaixariam nos benefícios de longo prazo, sendo benefícios de longo prazo todos os benefícios que não se encerram totalmente dentro de doze meses como, por exemplo, PLR que o funcionário tem direito de receber desde que esteja dentro do período estimado pela empresa, sendo considerado neste caso o fator da competência.

Por meio da análise da Tabela 3 é possível ter uma visão analítica das informações coletadas, os benefícios são classificados em quatro categorias distintas, benefícios de curto e longo prazo, benefícios de pós-emprego e de desligamento, também é constituído por dois subgrupos que são os planos de contribuição definida e os planos de benefício definido que fazem parte do grupo de benefícios pós-emprego, a amostra é contemplada por uma variável classificada pelo nível de governança de 13 instituições.

Nas informações coletadas algumas instituições não possuem anúncio de plano de benefício de desligamento, com exceção de duas instituições que foram o Banco Bradesco e o Banco Santander, todavia não discriminam quais seriam os benefícios oferecidos.

Ao final da coleta dos dados foi evidenciado um total de 41 benefícios diferentes onde 73,17% são representados pelos benefícios de curto prazo, houve um total de 106 evidenciações entre eles os benefícios que mais foram evidenciados foram o da remuneração fixa, vale alimentação e o plano odontológico que contemplam juntos um total de 38,68% dos benefícios a curto prazo, no estudo de Da Silva et al. (2015) apenas 20% das empresas analisadas não possuíam ou não evidência os benefícios de pós-emprego pelo motivo de diminuir as incertezas e os riscos, neste estudo em questão os benefícios não estão alocados de forma específica nas notas explicativas, tendo isso em vista pode ter influenciado para que algumas empresas não tenham tal benefício evidenciado corretamente, mas não quer dizer que não os possui.

Os benefícios de pós-emprego tiveram 5 evidenciações de benefícios diferentes, a previdência privada com 30,43%, plano de complementação para aposentadoria com 30,43%, plano de saúde com 26,09%, auxílio funeral com 8,70% e por último o seguro saúde com 4,35%, de evidenciação, 2 empresas ou 15,39% das instituições não possuem benefícios pós-emprego uma delas publicou que não possui tal benefício e a outra não evidenciou. Foi identificado um total de seis benefícios diferentes de longo-prazo onde 15,39% das empresas não evidenciam esse benefício, os outros 84,62% evidenciam, o benefício mais evidenciado a longo prazo é o de PLR que possui 76,92% de evidenciação.

Além dos benefícios já conhecidos e que toda empresa é obrigada a disponibilizar ao funcionário tais como salários, férias, 13º entre outros, também possui benefícios que não são obrigatórios, mas que são disponibilizados para seus funcionários, tais como, PLR, plano de saúde e odontológico, previdência privada etc. A lista é bem extensa quando se refere a benefícios não obrigatórios.

O índice de Rotatividade ou também conhecido taxa de *turnover*, representa a porcentagem média de saída dos funcionários em determinado período, independente se for involuntário ou voluntariamente. Uma das fórmulas utilizadas para esse cálculo é a seguinte:

MÉDIA DE TRABALHADORES NESTE PERÍODO

Apresenta-se na Tabela 4 o índice de rotatividade das empresas utilizadas como amostra, evidenciados nos Formulários de Referência/14. Recursos Humanos/14.3 Política de Remuneração dos empregados.

Com os dados do Gráfico 1 se observa o nível de demissões ocorridas em 2016 pelo Banco Pan S.A, Banco ABC do Brasil e Banco Patagônia, os mesmos não possuem registros do motivo do número de rotatividade. Já o Banco do Brasil indica que se deu pelo fechamento de 402 agências e um total de 18 mil demissões não compulsoriamente, já que essas demissões foram de aposentados e de plano de demissões voluntárias no período de 2015 a 2016. O Santander teve em torno de 2.633 demissões até a metade de 2016, esses cortes operacionais tiveram como principal motivo melhorar o capital principal das instituições, outra instituição que teve publicação justificando os cortes de pessoal foi o Banco BANASE que em 2016, o índice de rotatividade de empregados na empresa atingiu 1,2%. Desse percentual, tiveram 5 desligamentos provenientes de aposentadoria por tempo de serviço e 7 a pedido e, em contrapartida, ocorreu a contratação de 10 novos empregados na empresa.

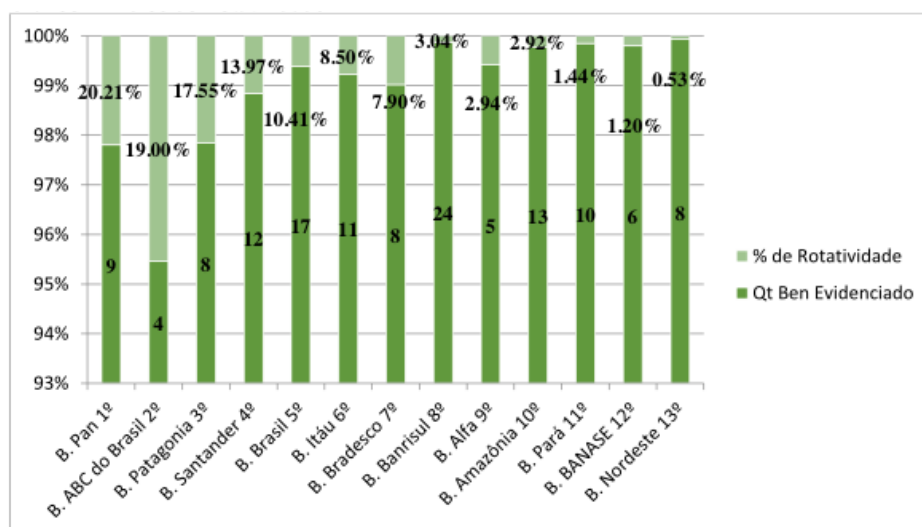


Gráfico 1: Índice de Rotatividade

Fonte: Dados da pesquisa.

Também pode-se observar que as instituições com maior rotatividade não são as que menos possuem evidenciação de benefícios, pois o Banco do Nordeste teve um índice de 0,53% e teve somente 8 evidenciações, e a instituição que possui o maior índice de rotatividade teve somente 9 benefícios com 20,21% de rotatividade.

Um dos motivos desligamento voluntário pode-se dar por salários defasados em relação com a exigência de metas exercida pela instituição, falta de uma política de

desenvolvimento clara e promissória, liderança desrespeitosa e opressora, esses são alguns dos motivos que podem fazer com que o funcionário peça demissão, também não se pode levar em consideração motivos pessoais, já eu a economia e a área de atuação da empresa podem influenciar na decisão tanto nas demissões voluntárias quanto nas involuntárias.

Por meio da Tabela 4, observam-se as variáveis já analisadas, com as variáveis de rentabilidade e do valor investido no período de 2016, a fim de verificar a relação entre elas, assim como o grau de investimento em benefícios. Para enfim encontrar indicadores que sejam capazes de explicar o nível de evidenciação dos benefícios nas empresas.

Banco	Nº Benefícios Evidenciados	Nível de Governança	Empresa de Auditoria	Investimentos em benefícios R\$ Milh/Mil	% Em relação ao Ativo	% Em relação ao PL
Banco Do Brasil S.A	17	NM	KPMG Auditores Independentes	20.133.255,00	1,45%	22,35%
Banco Amazônia S.A	13	Bolsa	KPMG Auditores Independentes	611.819,00	4,32%	31,22%
Alfa Holdings S.A	5	Bolsa	KPMG Auditores Independentes	2.554,00	0,29%	0,29%
Banco Bradesco S.A	8	Nível 1	KPMG Auditores Independentes	17.003.783,00	1,43%	16,12%
Itaú Unibanco Holding S.A	11	Nível 1	PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes	21.420.469,00	1,58%	15,89%
Banco Banrisul S.A	24	Nível 1	KPMG Auditores Independentes	1.915.957,00	2,73%	28,49%
Banco Santander S.A	12	BDR Nível 3	PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes	8.377.265,00	0,18%	2,37%
Banco ABC Brasil S.A	4	Nível 2	Ernst & Young Terco Auditores Independentes	146.664,00	0,57%	5,07%
Banco Estado Do Pará S.A	10	Bolsa	KPMG Auditores Independentes	303.129,00	4,78%	36,49%
Banco Nordeste Do Brasil S.A.	8	Bolsa	Ernst & Young Terco Auditores Independentes	1.070.120,00	2,31%	31,83%
Banco Pan S.A	9	Nível 1	PricewaterhouseCoopers Auditores Independ.	70.210,00	0,25%	2,03%
Banco Patagônia S.A	8	BDR Nível 3	KPMG Auditores Independentes	469.831,00	1,72%	13,58%



Banco Estado De Sergipe S.A - BANESE	6	Nível 2	PricewaterhouseCoopers Auditores Independ.	183.894,00	3,94%	55,06%
--	---	---------	---	------------	-------	--------

Tabela 4: Índice das Variáveis

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao contrário de que muitos pensam um índice de rotatividade muito baixo não é saudável para a empresa, pois há momentos em que a empresa precisa se readequar ao mercado e se vê obrigada a substituir seus funcionários por outros com maior conhecimento ou especificações, já se o índice for relativamente superior, pode indicar que a empresa está buscando profissionais mais capacitados, como por exemplo um funcionário com outras especificações entre eles profissionais com nível de graduação superior, fluência em outras línguas, etc.

Em relação à empresa responsável pela auditoria, identificou-se que a KPMG Auditores Independentes é responsável por auditar 53,85% das empresas da amostra, entre as empresas auditadas pela KPMG há uma variação de 61,54% de evidenciação, pode-se constatar que as empresas auditadas pela KPMG obtiveram maior grau de evidenciação.

O estudo de Carneiro et al. (2013), evidenciou o grau de comprometimento das empresas em relação ao nível de governança corporativa, assim como neste estudo não se pode levar em consideração o nível de governança para fins de análise do nível de evidenciação, pois a maioria das empresas são pertencentes à bolsa ou estão no nível 1 e que várias empresas não evidenciam os benefícios de pós-emprego, independentemente do nível de governança, apesar de serem poucas as empresas que estão em um nível diferente de governança, o nível de evidenciação foi em média de 7 a 8 benefícios.

O investimento em benefício das instituições varia na média de R\$ 5.516.073,00, essa variável se destaca pelo fato de que nem todas que tem mais investimento em benefícios, um exemplo que deve ser levado em consideração é do Banco Bradesco S.A, o qual possui um total de R\$ 17.003.783,00 em benefícios, mas publicou apenas 8 benefícios. Em contrapartida o Banco Alfa Holdings S.A com apenas R\$ 2.554,00 mil publicou um total de 5 benefícios. Dessa forma pode-se induzir que nem todos os benefícios estão sendo publicados pelas instituições. Ao que se diz respeito ao valor do investimento em benefícios e o ativo total da empresa, foi possível extrair um índice médio de 1,97%, representado por uma variável de 0,18% a 4,78% de investimento em benefícios em relação ao total do ativo.

Em relação ao Patrimônio Líquido, a variação entre os índices é significativamente maior, ficando em média de 20,06%, o que representa uma variação de 0,29% a 55,06%. O Banco que mais evidenciou benefícios foi o Banco do Estado do Rio Grande

do Sul que divulgou ao todo 24 benefícios, sendo 18 de curto prazo, 3 de pós-emprego e 3 de longo prazo.

De forma geral, os resultados corroboram com o estudo de Oswaldo et al. (2016), o qual destaca que as empresas não evidenciam totalmente os quesitos ou critérios estabelecidos pelo do CPC 33 (2009), ou por não estarem discriminados corretamente os benefícios de curto prazo ou de pós-emprego, dificultando a classificação e análise destes, como por exemplo a licença anual remunerada e as participações nos lucros.

## 5 | CONCLUSÕES E PESQUISAS FUTURAS

Em relação ao nível de evidenciação dos benefícios a empregados, foram encontrados em média 10 benefícios por empresa. Em relação ao nível de *disclosure* observou-se que a maioria os benefícios foram classificados no curto prazo, tendo em vista que as empresas analisadas não fazem menção quanto aos critérios de classificação dos benefícios. Já os benefícios de desligamento não foram constatados menções ou resquício de tal oferta pelas empresas da amostra.

No total foram identificados 41 benefícios diferentes ofertados pelas empresas da amostra, entre eles 30 são benefícios de curto prazo, 5 de pós-emprego, e apenas 6 benefícios de longo-prazo sendo eles, o plano de participação nos lucros e resultados, gratificações por tempo de serviço, adiantamento de benefícios, prêmio aposentadoria, empréstimos de retorno de férias.

De forma geral, os resultados evidenciam em relação aos critérios estabelecidos pelo CPC 33, que as empresas ainda precisam melhorar no processo e forma de evidenciação dos benefícios aos empregados, tanto na forma de classificá-los, como para especificá-los nas notas explicativas conforme orienta a normativa. Também não foi possível perceber relação entre o valor investido em benefícios a empregados e o nível de evidenciação das empresas analisadas. Destaca-se entre os benefícios oferecidos a empregados, a indicação de salário, 13º, férias, que são obrigatórios por lei, porém outros benefícios não possuem obrigação legal, tais como plano odontológico, previdência privada, plano de saúde, entre outros, que a empresa oferece para além da responsabilidade legal e trabalhista, são benefícios considerados diferenciais para reter e atrair colaboradores.

De certa forma foi possível concluir que a evidenciação dos benefícios a empregados nas instituições financeiras listadas B3, não estão sendo publicadas de forma precisa de quais benefícios estão sendo oferecidos aos seus funcionários, no que se refere aos fatores pode-se indicar que é relativa a evidenciação de cada instituição, com suas singularidades que devem ser analisadas isoladamente.

Um das dificuldades encontradas neste estudo foi à classificação dos benefícios, pois tanto o CPC 33 (2009), quanto as instituições não possuem um modelo de classificação dos benefícios. Contudo, os resultados indicam a necessidade de melhorias nos níveis de divulgação e evidenciação, visando o atendimento a normativa

CPC 33 em relação as características dos benefícios de curto prazo, longo prazo, pós-emprego ou de desligamento. Recomenda-se para novos estudos, a análise de outros períodos e a ampliação da amostra da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. R. V.; COSTA, T. de A.; LAURENCEL, L.; SILVA, A. H. C. Análise dos impactos das normas internacionais de contabilidade sobre o Lucro Líquido e o Patrimônio Líquido das empresas do setor de extração e processamento de recursos naturais. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 3, p. 136-156, 2011.

CARNEIRO, A. R. A.; MORAIS, C. R. F.; MAPURUNGA, P. V. R.; PONTE, V. M. R. Governança corporativa em empresas brasileiras como determinante da evidenciação de benefícios a empregados. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, v.10, n.19, p.157-178, 2013.

COSTA, F. M.; CORREIA, R. D. A. Sistematização das normas contábeis no ordenamento jurídico brasileiro. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 10, n. 27, p. 47-57, 2016.

CPC 26. **Pronunciamento Técnico CPC 26: Apresentação das Demonstrações Contábeis**. Disponível em <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=57>>. Acesso em: 02 jul. 2017.

CPC 33. **Pronunciamentos Técnicos Contábeis CPC 33 – Benefícios a Empregados**. v.2, p.805-845/2009. Disponível em <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=74>>. Acesso em: 14 jun. 2017.

DA SILVA, M. A. F.; TINOCO, P. P.; VIEIRA, S. S. C. Benefícios pós-emprego e seus impactos nas demonstrações contábeis das empresas brasileiras. **Registro Contábil – Ufal**, v. 6, n.3, p. 118-135, 2015.

DRUMOND, F. M. P.; IRFFI SILVA, D. M.; MOREIRA DA SILVA, C.; OLIVEIRA C. V.; PEREIRA V. H. Identificação dos *Disclosures* do CPC 33 (R1) nas demonstrações contábeis de empresas brasileiras do segmento de telefonia listadas na BM&FBovespa. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade - RAGC**, v.4, n.17, p.133-153, 2016.

ERNST YOUNG, FIPECAFI. **Manual de normas internacionais de contabilidade: IFRS versus normas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO, S. M. G. **A evolução da divulgação de informações sobre os benefícios dos empregados**: Os casos das empresas do PSI 20 nos anos de 2007 a 2009. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, 2012.

GELBCKE, E. R.; IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; SANTOS, A. D. Manual de Contabilidade Societária. 1. Ed. São Paulo: **Atlas**, 2010.

HIRSCH, C.; MARTINS, E. S. Benefícios flexíveis: Um estudo de caso á luz da percepção do quadro funcional de uma empresa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 09, n. 14, p. 137-153, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAY, L.A.; SILVA, T.B.J.; MICHELS, A. Fatores explicativos da evidenciação dos benefícios aos empregados em empresas brasileiras listadas no IBRX 100 da BM&FBovespa. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 185-204, 2017.

MIRANDA, K. F.; TOMÉ, W. C.; GALLON, A. V. Evidenciação da remuneração variável nas melhores empresas para se trabalhar listadas na BM&FBOVESPA: um estudo à luz dos CPCs 10 e 33. **Pensar Contábil**, v. 13, n. 51, p. 35-47, 2011.

OSWALDO, C. M.; BORGES, B. J.; IGARASHI, D.C.C.; IGARASHI, W. Benefício a empregados: análise das informações divulgadas em relatórios obrigatórios e não obrigatórios. IN: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - CONBREPRO, 6, Ponta Grossa, 2016.

SILVA, C. M.; DRUMOND, F. M. P.; SILVA, D. M. I.; PEREIRA, V. H.; DE OLIVEIRA, C. V. Identificação dos *Disclosures* do CPC 33 (R1) nas demonstrações contábeis de empresas brasileiras do segmento de telefonia listadas na BM&FBovespa. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, v. 4, n. 17, p. 133-153, 2016.

TORRES, C.; MANSUR, C. **Balço Social, dez anos: o desafio da transparência**. Rio de Janeiro: IBASE, 2008. Disponível em: [http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/102804/BS\\_completo.pdf?sequence=7](http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/102804/BS_completo.pdf?sequence=7). Acesso em: 10 fev. 18.

YAMAMOTO, M. M.; SALOTTI, B. M. **Informação contábil: estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais**. São Paulo: Atlas, 2006.

## INFORMAÇÃO E CONTROLE DE CUSTOS AMBIENTAIS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: ENFOQUE NA INOVAÇÃO ABERTA

**Valério Vitor Bonelli**

PUC/SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

São Paulo – SP

**Paulo Roberto Alves**

FATEC/SP – Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo  
Sorocaba - SP

**RESUMO:** O trabalho tem como objetivo propor um instrumento de apoio ao desenvolvimento sustentável para a informação e controle dos gastos, com a adoção de importante pilar como fator de sustentabilidade: “Inovação aberta e Melhoria Contínua”. A pesquisa, portanto, enquadra-se como dedutiva e abordagem qualitativa. A técnica utilizada foi a pesquisa bibliográfica. O resultado deste estudo sugere a implantação de um sistema de apuração de custos ambientais torna-se imprescindível como instrumento de gestão básico da inovação com vistas à sustentabilidade. Por meio das informações dos resultados obtidos pelo custeamento das atividades ambientais, é possível propor medidas necessárias para o desenvolvimento e continuidade do sistema de gerenciamento ambiental, bem como a continuidade e o desenvolvimento empresarial. Além disso, são também de grande utilidade para que a empresa preste contas de sua

responsabilidade social aos acionistas, à comunidade onde está inserida e aos demais com quem mantém relações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação Aberta; Custos Ambientais, Sustentabilidade.

**ABSTRACT:** The objective of this work is to propose an instrument to support sustainable development for information and control of expenditures, with the adoption of an important pillar as a sustainability factor: “Open Innovation and Continuous Improvement”. The research, therefore, fits as a deductive and qualitative approach. The technique used was the bibliographical research. The result of this study suggests the implementation of an environmental costing system becomes essential as a tool for basic innovation management with a view to sustainability. By means of information on the results obtained by the costing of environmental activities, it is possible to propose measures necessary for the development and continuity of the environmental management system, as well as business continuity and development. In addition, they are also very useful for the company to report its social responsibility to the shareholders, the community where it is inserted and the others with whom it has relations.



## 1 | INTRODUÇÃO

Os custos ambientais quando internalizados tornam-se uma maneira de equilibrar as forças de mercado e de distribuir mais equitativamente os danos que a sociedade está suportando como efeitos da modificação da qualidade do meio ambiente. Experiências desenvolvidas em todo o mundo quanto aos instrumentos de internalização dos custos ambientais mostram que as mudanças no sentido de tentar conciliar os diversos interesses envolvidos na questão, já estão sendo efetuadas, colocando a todos os agentes, principalmente não industriais, o desafio de participar do processo e elevar seus níveis de percepção e atuação. Trata-se, porém, de iniciativa em desenvolvimento e muito ainda deve ser feito no sentido da busca da qualidade de vida para toda a população.

Para assegurar a qualidade ambiental, é preciso prever, já na fase de concepção de um produto e no desenvolvimento do respectivo processo produtivo, soluções para os resíduos que serão gerados. O desenvolvimento do produto e do processo, o gerenciamento dos resíduos resultantes e o gerenciamento da produção, o consumo de energia, de água passam, assim, a serem tratados de forma integrada.

O trabalho tem como objetivo propor um instrumento de apoio ao desenvolvimento sustentável para a informação e controle dos gastos, onde estes devem ser evidenciados de forma segregada de outros gastos, no intuito de serem monitorados e gerenciados de maneira eficaz. Inovações e melhoria nos produtos e nos processos produtivos normalmente podem proporcionar melhoria na competitividade? Desse modo, a proposta deste trabalho se refere na inserção desses fatores também como instrumento de melhoria da questão ambiental, integrante da sustentabilidade empresarial, e como consequência proporcionar condições para o desenvolvimento econômico empresarial.

O estudo, portanto, enquadra-se como dedutivo e abordagem qualitativa. A técnica utilizada foi pesquisa bibliográfica.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Contabilidade baseada em atividades

O custeio por atividades, ou ABC (*activity based costing*), tem se mostrado o mais apropriado, até o momento, para auxiliar a gestão estratégica de custos da empresa. Os custos indiretos têm aumentado significativamente nas últimas décadas, devido aos novos métodos de produção, exigindo, dentre outros pontos, maior flexibilidade, o que impõe maior necessidade de estrutura de apoio, do tipo de planejamento, de qualidade, logística, desenvolvimento, meio ambiente.

O controle de custos ambientais demonstra o nível de falhas existentes e o

volume de gastos necessários para eliminar e/ou reduzir essas falhas, seja na forma de investimentos de natureza permanente ou de insumos consumidos no processo operacional.

O processo de identificação e quantificação dos custos relacionados ao meio ambiente exige envolvimento de vários departamentos da empresa. Além disso, identificar e trilhar dados de custos ambientais têm por finalidade chave o levantamento de informação necessária para valorar, e talvez, realocar o uso de ativos da empresa, ou seja, tomar melhores decisões sobre investimentos. Uma das consequências desse exercício é o reexame do valor adicionado de cada atividade necessária. Uma vez diagnosticado que a atividade é primordial, deve-se verificar a possibilidade de substituição desta por uma outra.

Os tipos de custos que são atribuídos ao meio ambiente são classificados em quatro categorias, como descreveu o *Pollution Benefits Manual*, publicado pela U.S. Environmental Protection Agency (1995):

- Custos convencionais: inclui os custos que, na maior parte das vezes, recebem atenção especial na contabilidade gerencial, tais como investimentos em equipamentos, matéria-prima, mão de obra e materiais indiretos. Dessa forma, os custos convencionais incluem todos aqueles associados com os aspectos ambientais tangíveis de tais processos e atividades. Seu controle conduz ao aumento da eficiência produtiva por eliminar o desperdício;
- Custos potencialmente ocultos: são aqueles ligados a todas as atividades necessárias para que a empresa se mantenha em conformidade com as leis e outras políticas ambientais inerentes à própria organização. A integração de exigências regulatórias nos planos de negócio enfoca os custos de conformidade para adequar produtos e processos e expõe formalmente custos ocultos. Como exemplos, destacam-se o monitoramento ambiental, treinamento, relatório ambiental, entre outros;
- Custos em contingências: envolvem todos os gastos que podem ou não ocorrer devido a futuros custos de regulamentações, multas e penalidades, gastos com recuperação de recursos naturais danificados, etc. Conhecer o fato gerador de tais custos, antecipadamente, possibilita à empresa definir ações a fim de evitá-los;
- Custos compensatórios: referem-se à necessidade de prever e contabilizar os gastos necessários para compensar eventuais danos ambientais, quando não houver possibilidade de reparação. Esses custos compensatórios incluem: gastos sociais comunitários, provisões para recuperação ambiental no caso de minas e, também, a aquisição de créditos de carbono.

A gestão dos custos ambientais permite a avaliação dos possíveis riscos ambientais que a empresa esteja assumindo. Essas contingências precisam ser conhecidas pelos gestores e devem ser retratadas sob o ponto de vista gerencial da empresa.

## 2.2 Sustentabilidade e crescimento econômico

O conceito de *desenvolvimento sustentável* emergiu na década de 1980, com a publicação do documento *Nosso futuro comum*, elaborado na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), realizada em 1987. De acordo com esse documento, o desenvolvimento sustentável é aquele que garante o atendimento das necessidades do presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras em atender suas necessidades (BONELLI, 2014).

Em seu conceito mais amplo, o desenvolvimento sustentável é entendido como o crescimento econômico permanente, unido ao desenvolvimento econômico com vistas a melhorias nos indicadores sociais, ao mesmo tempo que contribui para a preservação ambiental (BONELLI, ROBLES, 2016).

Constata-se, portanto, que o conceito de desenvolvimento sustentável se apresenta de forma ampla, envolvendo a questão econômica, a questão social e a questão ambiental. Percebe-se também certa convergência na qualificação das necessidades socioeconômicas da sociedade em termos de sustentabilidade. No entanto, a maior crítica é o fato de historicamente estudos terem se voltado, prioritariamente, aos fins da produção e da acumulação, não considerando as externalidades ou a preservação dos recursos naturais.

## 2.3 Conceito de gestão ambiental

De acordo com Donaire (1995), a gestão ambiental consiste em um conjunto de medidas e procedimentos bem definidos e adequadamente aplicados que visam a reduzir e controlar os impactos introduzidos por um empreendimento sobre o meio ambiente. O ciclo da gestão ambiental, para que haja eficácia, deve cobrir, desde a fase de concepção do projeto até a eliminação efetiva e contínua dos resíduos gerados pelo empreendimento depois de implantado, durante toda sua vida útil. Ele também deve assegurar a melhoria contínua das condições de segurança, higiene e saúde ocupacional de todos os seus empregados e um relacionamento sadio com os segmentos da sociedade que interajam com esse empreendimento e a empresa.

A gestão ambiental ainda exige, como premissa básica, um comprometimento da alta direção da empresa e de seus acionistas com o estabelecimento de uma política ambiental clara e definida que irá nortear as atividades da organização com relação ao meio ambiente, assumindo compromisso formal com a sociedade, definindo suas intenções e princípios com relação a seu desempenho ambiental, (BARBIERI, 2007).

Esse desempenho deve cobrir todas as fases de planejamento e execução do projeto, sendo que a última fase corresponde à recuperação do meio ambiente, procurando por meio desta recompor a situação original.

## 2.4 Responsabilidade social

O sentido de responsabilidade social, por parte da empresa, fundamenta-se

na liberdade que a sociedade concede à empresa para existir. Pode-se considerar a existência de um contrato social. Uma empresa, como outras organizações legítimas, tem a liberdade de existir e trabalhar por um objetivo legítimo. O pagamento dessa liberdade é a sua contribuição à sociedade.

A responsabilidade social das corporações, que excede a produção de bens e serviços, tem se intensificado nas últimas décadas, notadamente a partir dos anos 1960, em resposta às mudanças ocorridas nos valores de nossa sociedade. Mudanças estas que incluem a responsabilidade de ajudar a sociedade a resolver alguns de seus problemas sociais, muitos dos quais as próprias organizações ajudaram a criar.

Segundo Donaire (1995, p. 20), os termos desse contrato não são permanentes, mudam com o tempo. Atualmente está claro que os termos do contrato entre as organizações e a sociedade estão de fato sofrendo substanciais e importantes modificações. Os novos termos desse contrato baseiam-se na visão de que as empresas que têm finalidade unicamente econômica acabam acarretando alguns efeitos à sociedade ou à parte dela que representam um custo social para todos. Nesse sentido, o crescimento econômico não está ligado, como antigamente se apregoava, ao progresso social. Em muitos casos, o crescimento está afeto à deterioração física do ambiente, a condições insalubres de trabalho, exposição a substâncias tóxicas, discriminação a certos grupos sociais, deterioração urbana e outros problemas sociais.

Essa responsabilidade social é fundamentalmente um conceito ético que envolve mudanças nas condições de bem-estar ligadas às dimensões sociais das atividades produtivas e suas ligações com a qualidade de vida na sociedade. Portanto, consubstancia-se na relação entre a empresa e seu ambiente de negócios.

O conceito de responsabilidade social empresarial, para Carroll (1991), considera o cumprimento de uma gama de obrigações de ordem econômica, legal, ética e filantrópica para com a sociedade, pois a empresa socialmente responsável deve se esforçar para ter lucro, obedecer a lei, ser ética e ser uma boa cidadã corporativa.

A pirâmide de Carroll (1991) retrata as dimensões da RSC – Responsabilidade Social Corporativa – e pode ser visualizada na Figura 1.

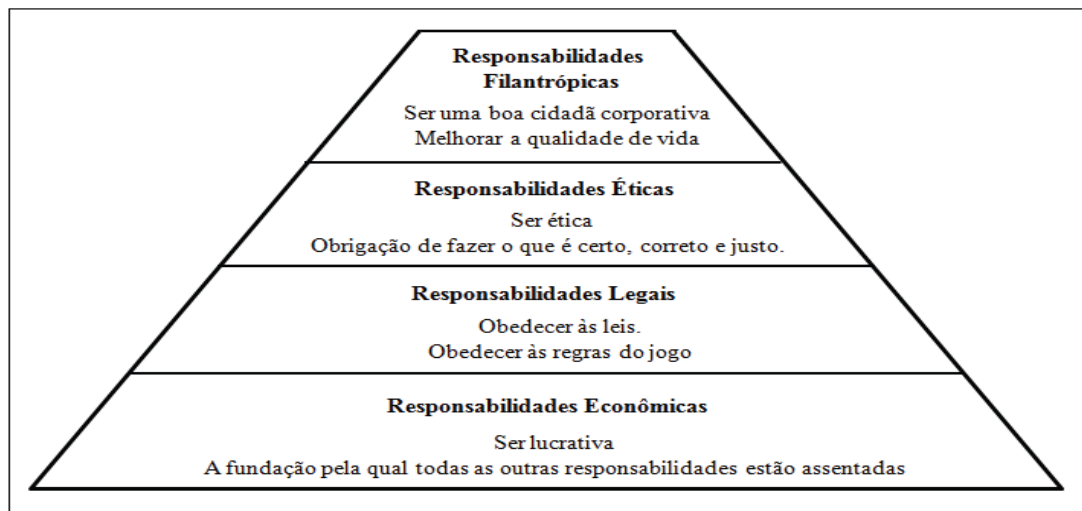


Figura 1. Pirâmide de responsabilidade social corporativa

Fonte: Carroll (1991).

A pirâmide retrata as quatro dimensões da responsabilidade social corporativa e, como evidencia, o desempenho econômico é o alicerce de todas as demais. Assim, o principal papel social da organização empresarial consiste, como já destacado, na produção de bens e na prestação de serviços para a satisfação das necessidades sociais com competência, seriedade e dedicação, isto é, com responsabilidade econômica como fator determinante na obtenção de lucros, o que garante a sobrevivência e a expansão dos negócios empresariais.

## 2.5 Sustentabilidade e inovação

Observa-se que, de modo geral, a atividade econômica, meio ambiente e bem-estar da sociedade formam o tripé básico no qual se apoia a ideia de desenvolvimento sustentável (social, ambiental e econômico). Portanto, nesse tripé, a perspectiva econômica orienta-se no sentido de melhorar o bem-estar humano, principalmente através do aumento do consumo de bens e serviços. O domínio ambiental foca na proteção da integridade e resiliência dos sistemas ecológicos, enquanto que o domínio social enfatiza o enriquecimento das relações humanas e realização das aspirações pessoais e dos grupos.

- A compreensão desses efeitos é fundamental para as organizações se conscientizarem da dimensão do problema e buscarem soluções sustentáveis para desenvolver seus produtos. Essa postura passa pelo equacionamento de dois fatores;
- O atendimento das condições essenciais de vida, as limitações que devem ser estabelecidas para as soluções tecnológicas e;
- A utilização dos recursos naturais renováveis e não-renováveis a longo prazo.

Assim, a sustentabilidade requer o desenvolvimento de tecnologias apropriadas



de exploração, beneficiamento e comercialização das matérias-primas e produtos oriundos dos recursos naturais renováveis. Os processos tecnológicos devem buscar sintonia com a nova postura para o terceiro milênio, sendo eles: “diminuição da agressão ao meio ambiente, tendo por característica que o melhor produto e o melhor processo” são aqueles que forem melhores para a preservação do meio ambiente (ROZENFELD, 2009, p. 56).

Qualquer análise acerca da inovação deverá sempre ter como referência os trabalhos de Joseph Schumpeter, pois coloca a mudança tecnológica no núcleo central do desenvolvimento econômico e o fator empresarial como elemento chave no processo de geração de inovações. Schumpeter (1997) destaca o papel inovador das empresas na sociedade, cuja iniciativa empresarial consiste em adaptar o avanço científico e tecnológico à sua atividade, desenvolvendo novidades significativas. O autor também considera que a inovação está associada à realização de combinações que otimizem a produção, por exemplo, usando a capacidade produtiva local de modo diferente, de modo mais apropriado e mais vantajosa, com novos produtos e serviços, novos métodos de produção, novos mercados, novas matérias-primas e novas formas de organização.

Na literatura, encontram-se várias definições de inovação, mas segundo Dias (2014, p. 72),

A inovação pode ser entendida como o conjunto dos esforços orientados ao desenvolvimento de novos produtos e serviços e à mudança nos aspectos técnicos administrativos e comerciais da empresa com o objetivo de gerar um impacto positivo no mercado.

### *2.5.1 Inovação Aberta*

Em conformidade com Dias (2014), o conceito de inovação aberta (IA), introduzido por Chesbrough (2012), está onde ideias inéditas, impagáveis e oportunas possam surgir de parceiros externos tais como clientes, fornecedores, consumidores que, de maneira relevante e sem custo, possam auxiliar na inovação de produtos e processos. Tornando a inovação possível, também, para as empresas de pequeno porte, que não têm estrutura financeira para manter um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), acabando por buscar conhecimento externo para alcançar vantagem competitiva.

Chesbrough (2012) ainda afirma que a inovação aberta se fortalece num cenário de um lauto conhecimento, trazido pelas melhores cabeças dos diversos atores, fazendo uso de ideias internas e externas com as mais variadas visões para resolver uma situação em que todos os participantes têm interesse, criando assim valor significativo para a solução alcançada.

Lohr (2009, p. 1) destaca que:

No novo modelo, a inovação é muitas vezes retratada como um jogo de números. Quanto mais cabeças, melhor – todas dando opiniões, comentando, oferecendo

ideias. O conhecimento coletivo prevalece, como se fosse uma força de inevitabilidade igualitária.

Com a contribuição de todos os participantes, o resultado gerado, seguramente, é mais harmonioso e facilmente implementado, uma vez que a contribuição e o sucesso são do grupo. A aplicação do conceito de inovação aberta aperfeiçoa as ideias geradas individualmente a um menor custo. Parida et al. (2012) enfatizam que a inovação aberta seja arrolada à procura por conhecimento externo como fonte de inovação.

Empresas como IBM, Lucent experimentaram a passagem da inovação fechada para a aberta e essa transição as levou à renovação, possibilitando que se reinventassem graças à colaboração de inteligência externa.

Uma vez que esse modelo de inovação demanda por intensa comunicação entre os respectivos atores, traz também como benefício um maior entrosamento socioambiental e econômico, beneficiando toda a cadeia envolvida no processo. Neste trabalho, sugere-se a aplicação da IA, uma vez que o desenvolvimento sustentável sugere uma significativa ligação entre eficiência dos recursos que conduzem à produtividade e lucratividade sob a conceituação da responsabilidade socioambiental, trazendo transparência para os inúmeros atores.

A inovação tornou-se então uma atividade essencial para qualquer empresa, uma condição indispensável para alcançar competitividade no mercado onde atua e para a conquista de novos mercados.

A melhoria contínua trata-se de uma filosofia adotada nas organizações empresariais principalmente no sentido de estimular ideias para a solução de problemas e eliminar divergências e não conformidades nos processos. De acordo com Bessant et al. (1994), a melhoria contínua pode ser definida como um processo de inovação, incremental, focada e contínua, envolvendo toda a organização. Está relacionada à capacidade de resolução de problemas por meio de pequenos passos e uma alta frequência.

Várias são as ferramentas de gestão disponíveis no mercado que visam à melhoria contínua, como *benchmarking*, planejamento estratégico, reengenharia e qualidade total, tais como as séries ISO.

## 2.6 Qualidade ambiental

Conforme Bonelli, Robles J.R, (2006) a qualidade ambiental consiste no atendimento aos requisitos de natureza física, química, biológica, social, econômica e tecnológica que assegurem a estabilidade das relações ambientais no ecossistema no qual se inserem as atividades da empresa.

Como já mencionado anteriormente, para assegurar a qualidade ambiental, deve-se prever, já na fase de concepção de um produto e no desenvolvimento do respectivo processo produtivo, soluções para resíduos que serão gerados. O desenvolvimento do produto e do processo, o gerenciamento dos resíduos resultantes e o gerenciamento

da produção passam, assim, a serem tratados de forma integrada.

Essa integração requer o levantamento do chamado ciclo de vida do produto, identificando toda a sua trajetória, desde as matérias-primas e insumos utilizados em sua fabricação, aos resíduos que gera até o seu descarte final. Esse levantamento é importante do ponto de vista da qualidade ambiental, pois um produto pode ser ambientalmente limpo e correto apenas durante sua vida útil, porém não a montante, em processo produtivo, ou a jusante, em sua destruição após o uso. Por isso, em uma etapa seguinte, seu ciclo de vida deve ser analisado para que se possa assegurar, de forma global, sua qualidade do ponto de vista ambiental.

## 2.7 Empresas inovadoras responsáveis

Os caminhos atualmente existentes a serem trabalhados por uma organização na busca pelo desenvolvimento sustentável são diversos. A destinação dos resíduos gerados pela sociedade se torna mais complexa à medida que aumentam a população, o nível de industrialização e o consumo de material. Como consequência, para se enfrentar a carência de locais adequados para lançar esses resíduos, iniciou-se a busca por soluções mais eficazes do que a sua dispersão no meio ambiente. Em vez de simplesmente dispor seus resíduos, passou-se a procurar alternativas mais lógicas que se proponham a tratar, reaproveitar, minimizar ou até eliminar a geração dos resíduos, contribuindo, cada uma dessas alternativas, em escala crescente, para a solução efetiva do problema, segundo (BONELLI 2002).

Essas soluções são escolhidas a partir de abordagens distintas, observadas sob os seguintes ângulos:

- Minimizar – abordagem preventiva, orientada para reduzir o volume e o impacto causado pelos resíduos. Em casos excepcionais, pode-se eliminar completamente a geração do resíduo;
- Valorizar – abordagem orientada para extrair valores materiais ou energéticos que contribuam para reduzir os custos de destinação dos resíduos e, em alguns raros casos, gerem receitas superiores a esses custos;
- Reaproveitar – abordagem corretiva, orientada para trazer de volta ao ciclo produtivo matérias-primas, substâncias e produtos extraídos dos resíduos;
- Dispor – abordagem passiva, orientada para conter os efeitos dos resíduos, mantendo-os sob controle, em locais que devem ser monitorados;

As abordagens pelo reaproveitamento, por sua vez, podem ter três enfoques distintos:

- Reciclagem, quando há o reaproveitamento cíclico de matérias-primas de fácil purificação como, por exemplo, papel, vidro, alumínio, etc.;
- Recuperação, no caso de extração de algumas substâncias dos resíduos, como, por exemplo, óxidos, metais, etc.;
- Reutilização ou reuso, quando o reaproveitamento é direto, sob a forma de um produto, tal como as garrafas retornáveis e certas embalagens reapro-

veitáveis.

Em um processo de inovação aberta, destacam-se também:

1. As tecnologias limpas que visam a eliminar ou reduzir a geração do resíduo, a partir do processo produtivo.
2. Os tratamentos convencionais que visam a reduzir os efeitos dos resíduos, através de processos físicos, químicos, biológicos ou térmicos.
3. As tecnologias novas que visam, através de pesquisa e desenvolvimento, encontrar soluções para problemas específicos que carecem de soluções próprias, ou que requerem soluções alternativas.

As soluções encontradas para encaminhar adequadamente os problemas ambientais obedecem, portanto, a uma sequência lógica e natural, expressa pelas seguintes providências:

1. Minimização da geração de resíduos através de modificações no processo produtivo, ou pela adoção de tecnologias limpas, mais modernas e que permitam, em alguns casos, eliminar completamente a geração de materiais nocivos;
2. Reprocessamento dos resíduos gerados, transformando-os novamente em matérias-primas, ou utilizando-os para gerar energia;
3. Reutilização dos resíduos gerados por uma indústria como matéria-prima para outra indústria;
4. Separação de substâncias nocivas das não nocivas, reduzindo o volume total de resíduo que deva ser tratado ou disposto de forma controlada;
5. Processamento físico, químico ou biológico do resíduo, de forma a torná-lo menos perigoso ou até inerte, possibilitando sua utilização como material reciclável;
6. Incineração, com o correspondente tratamento dos gases gerados e a disposição adequada das cinzas resultantes;
7. Disposição dos resíduos em locais apropriados, projetados e monitorados de forma a assegurar que não venham, no futuro, a contaminar o meio ambiente

Algumas atitudes de ordem eminentemente prática ajudam a equacionar os problemas acarretados pela geração dos resíduos e contribuem para a escolha da solução mais adequada em cada caso:

- Redução das quantidades de resíduos evitando misturar materiais contaminados, que irão requerer tratamento ou disposição especial, com matérias não contaminados, que poderão ser reaproveitados;
- Secagem ou desidratação dos resíduos, reduzindo seu volume e seus custos de transporte, facilitando assim a disposição das frações secas;
- Extração, por processos físicos, químicos ou biológicos de frações valiosas contidas nos resíduos, reduzindo os custos de destinação das frações remanescentes.

De outra parte, alguns fatores que não são de ordem técnica afetam também a

escolha da solução. São eles:

- a. Fatores econômicos: custo da tecnologia e dos investimentos necessários; valor dos materiais recuperados; comparação entre os custos de tratamento e de disposição final, etc.;
- b. Fatores de imagem da empresa: soluções mais limpas, mesmo que sejam mais dispendiosas;
- c. Decisão de não depender de aterros ou do processamento de seus resíduos por terceiros (Bonelli, 2002).

## **2.8 Soluções Inovadoras que Podem Atingir a Melhoria Ambiental**

Para a escolha de determinados sistemas que possam proporcionar uma melhoria da qualidade ambiental, como, por exemplo, estações de tratamento de efluentes e sistemas de filtragem, há a necessidade de desenvolver ou encomendar projetos, adquirir equipamentos, realizar construções civis (prédios, tubulações, etc.), ter a montagem dos equipamentos e o seu funcionamento, com a realização de testes de desempenho. Todas essas atividades geram custos e são analisadas com cuidado, até mesmo porque esses custos ficam bastante visíveis. Entretanto, é preciso lembrar que há uma série de outros custos, menos visíveis, que precisam ser considerados, pois o que interessa é o custo total ligado àquela determinada atividade, ou seja, o custo ao longo do ciclo de vida do produto.

A empresa e seus gestores conseguem definir o custo dos insumos e dos investimentos entre os quais os investimentos ambientais, chegando ao custo do seu produto e, com auxílio do pessoal de vendas, definir o preço daquele produto no mercado e só assim ele consegue definir a rentabilidade. Assim sendo, depois de fixado o preço de venda e estabelecida uma margem mínima de lucro, o produtor mais do que nunca tem que reduzir o custo dos produtos. A variável ambiental colabora com a definição de custos, mediante reduções de desperdícios de matérias-primas, energia, multas e custos de remediação decorrentes de uma postura ambiental displicente, principal razão para análise da relação custo–benefício na implantação de um sistema de informações de custos ambientais.

## **3 | DISCUSSÃO**

### **3.1 Controladoria da gestão ambiental**

Considerando que o sistema de gestão ambiental consome recursos, é importante ressaltar a indispensável integração entre o gerenciamento ambiental e a gestão estratégica de custos.

Na área ambiental, seja na forma preventiva, de controle ou de recuperação, os



gastos têm significativo impacto sobre o patrimônio das empresas e, por essa razão, devem ser alvo de criteriosas estratégias a fim de garantir o sucesso dos sistemas de gerenciamento ambiental adotados pelas companhias e, conseqüentemente, a continuidade dos negócios destas.

A gestão estratégica de custos tem se mostrado uma necessidade premente para a conquista e manutenção de espaços no mercado nacional e internacional, cuja concorrência torna-se cada vez mais acirrada.

O conhecimento dos custos reais na área ambiental, principalmente a forma como se distribuem no processo operacional, proporciona condições para o estudo, análise e avaliação do grau de essencialidade das atividades desenvolvidas, do montante de capital consumido pelos processos de proteção ambiental, evidenciado, conseqüentemente, a partir da análise da relação custo–benefício, a necessidade de reestruturação, de novos investimentos, além de fornecer subsídios para a tomada de decisão sobre ser ou não necessário buscar capital adicional para atender tais necessidades.

Informações quanto ao consumo de recursos pelas atividades de proteção ambiental e pelos produtos possibilitam melhores condições para a determinação de preço e ainda uma real avaliação dos custos–benefícios gerados pela sua manutenção.

### **3.2 Identificando os custos ambientais**

O objetivo principal de um sistema gerencial de informações ambientais com esses custos em relatórios específicos é de estruturar informações que, ou não eram antes identificadas e levantadas, ou poderiam estar dispersas em outros documentos.

A identificação e registro dos custos ambientais não resolve os problemas de qualidade ambiental, pois a solução desses problemas é consequência da existência de um sistema de gestão ambiental bem administrado, para identificação clara dos problemas e suas causas. Dentro do conceito de atividades, há as categorias desses custos assim divididas:

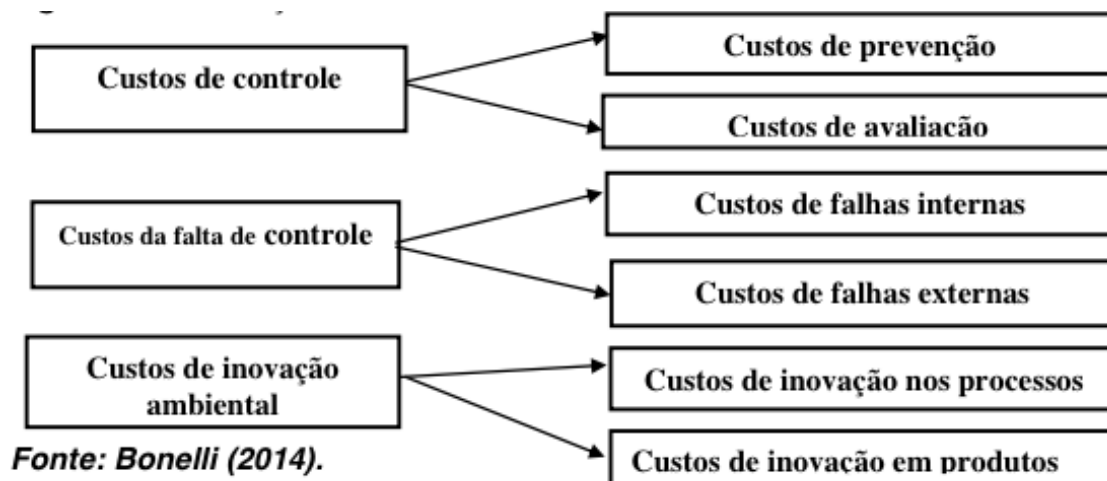


Figura 2. Identificação dos custos ambientais

A classificação dos custos da qualidade ambiental pode variar muito de indústria para indústria, dependendo de sua atualização tecnológica com relação a equipamentos que produzam menos resíduos e poluentes, do tipo de produto fabricado, da matéria-prima empregada, da condição de motivação e treinamento dos funcionários sobre a postura com relação aos problemas ambientais, etc. Pode-se dizer que os três tipos de custos ambientais: custos de controle, custos decorrentes da falta de controle e custos com inovações ambientais, terão gastos significativos, porém, para este trabalho, destacam-se a atenção nos gastos com inovações e melhorias ambientais.

A seguir, os custos que normalmente podem ocorrer na área ambiental:

- **Custos de prevenção:**

Administração e planejamento da qualidade ambiental; treinamento em procedimentos de minimização de rejeitos e efluentes líquidos; estudos para implantação da ISO 14001; elaboração de procedimentos operacionais para operação da ETE (Estação de Tratamento de Efluente); compra de um novo filtro antipolvente; gastos com a implantação de sistemas com melhor combustível; custos com elaboração do EIA-RIMA (Estudo de Impacto Ambiental-Relatório de Impacto Ambiental); análise de falhas, seguros sobre acidentes ambientais.

- **Custos de avaliação:**

Inspeção de efluentes no processo; teste de efluentes em laboratório (composição química); gastos com auditorias ambientais; inspeções de rotina nos sistemas industriais de controle de poluição; testes e inspeções de materiais adquiridos quanto à emissão de particulados; custos de viagens de inspetores aos fornecedores para avaliar seu SGA; custos dos laboratórios, calibração e reparo de instrumentos usados para medir a composição dos resíduos; laudo de caracterização de resíduos – NBR. 10.004.

- **Custos de falhas internas:**

Retrabalhos em produtos por problemas ambientais; Perdas de matéria-prima

fora dos limites normais; Desperdícios de energia elétrica e de água; Gastos com mão-de-obra do pessoal empregado em manuseio; de material rejeitado por problemas ambientais; Remediação de áreas internas contaminadas; Ações trabalhistas resultantes de condições ambientais inadequadas da empresa.

- **Custos de falhas externas:**

Retrabalho decorrentes de queixas de clientes sobre a qualidade ambiental do produto; custos com testes externos para corrigir imperfeições decorrentes de queixas; remediações de áreas externas contaminadas; recursos legais por problemas ambientais; multas de órgãos ambientais; retirada (transporte) de resíduos de áreas contaminadas.

- **Custos de inovação ambiental nos processos:**

Estudos de confiabilidade dos processos quanto a acidentes ambientais; modernização de equipamentos do processo para geração menor de resíduos; mão de obra gasta no estudo de modificações do processo produtivo visando a melhorias ambientais; eliminação do uso de matérias-primas e de insumos que contenham elementos perigosos; otimização das reações químicas, tendo como resultado a minimização do uso de matérias-primas e redução, do possível, da geração de resíduos; segregação, na origem, dos resíduos perigosos; eliminação de vazamentos e perdas no processo; gastos com reprocessamento e reciclagem interna.

- **Custos de inovação ambiental nos produtos:**

Gastos com a implantação de um produto que viabilize sua reciclagem; embalagem do produto de modo que proporcione a reciclagem.

A seguir, exemplos de aplicação de tecnologias de inovação nos processos e produtos a fim de mostrar a contribuição que esse conceito pode trazer para a solução da questão ambiental:

- a. Nas operações de pintura, o emprego de tintas em pó, aplicadas por deposição eletrostática, ou de tintas com baixo conteúdo de solventes em sua composição;
- b. A substituição de óleos combustíveis pelo gás natural, reduzindo a presença de enxofre e outros contaminantes nos gases de combustão expelidos pela indústria;
- c. A decapagem mecânica e a seco de chapas e peças metálicas, utilizando-se o processo de jateamento com granalha, em substituição à decapagem por ataque químico que gera resíduos ácidos e consome água na lavagem das peças decapadas;
- d. O reaproveitamento da água utilizada nos banhos de tratamento galvânico, com modificação nas sequências do processo que permitam segregar os vários efluentes líquidos gerados. Os metais contidos nesses efluentes, se não forem misturados em um mesmo caudal, podem ser recuperados com

relativa facilidade; a eliminação do cloro no processo de branqueamento da celulose e fabricação do papel; a substituição, por compostos não clorados, dos CFCs (compostos de cloro-fluor-carbono) banidos pelo seu efeito destrutivo sobre a camada de ozônio. Esses compostos vinham sendo utilizados sem sistemas de refrigeração, na produção de algumas espumas plásticas, como solventes na indústria eletrônica e como propelentes de embalagens de aerossóis (os chamados sprays);

- e. A eliminação do uso do mercúrio na fabricação das pilhas alcalinas e no processo de produção de cloro-soda.

O quadro 1 apresenta valores hipotéticos como exemplo de enquadramento dos custos das atividades ambientais por processos :

<b>Categoria de Custos</b>	<b>Processo A \$</b>	<b>Processo B \$</b>	<b>Processo C \$</b>	<b>Processo D \$</b>	<b>Totais de Gastos por Categoria \$</b>
<b>Custos de prevenção</b>	22.000	34.000	11.200	9.600	<b>76.800</b>
<b>Custos de avaliação</b>	7.350	12.600	18.900	5.300	<b>44.150</b>
<b>Custos de falhas internas</b>	11.700	15.600	12.800	12.900	<b>53.000</b>
<b>Custos de falhas externas</b>	0	1.100	8.300	9.350	<b>18.750</b>
<b>Custos de inovação ambiental nos processosw</b>	5.600	5.700	500	1.100	<b>12.900</b>
<b>Custos de inovação ambiental nos produtos</b>	1.250	950	1.200	4.300	<b>7.700</b>
<b>TOTAL R\$</b>	<b>47.900</b>	<b>69.950</b>	<b>52.900</b>	<b>42.550</b>	<b>213.300</b>
<b>% de Gastos por Processo</b>	<b>22,46 %</b>	<b>32,79 %</b>	<b>24,8 %</b>	<b>19,95 %</b>	<b>100,00 %</b>

Quadro 1: Custos Ambientais Totais por Processos

Fonte: Autores.

Os relatórios além de processos como acima evidenciado, podem também demonstrar os custos ambientais por produtos, destacando inclusive quais produtos e

processos estão canalizando mais recursos de inovação ambiental, podendo, ainda, serem comparados com o total de faturamento de forma individual, evidenciando a rentabilidade dos produtos em função dos investimentos em inovação e melhoria.

Estrategicamente, a principal meta de um sistema de custos ambientais é facilitar os esforços de melhoria da gestão ambiental, através do gerenciamento por atividades que terão como objetivos a criação de oportunidades de redução de custos.

As premissas estratégicas para a utilização plena do sistema de custos da qualidade, que também poderiam ser definidas na gestão do meio ambiente, são:

- a. para cada falha, sempre haverá uma causa;
- b. as causas são evitáveis;
- c. a prevenção sempre é mais barata;
- d. investimento em inovações que tragam melhorias contínuas.

De acordo com a resolução n. 4327 do Bacen (2014), há a necessidade de registrar os dados referentes às perdas efetivas em função de danos socioambientais, pelo período mínimo de cinco anos, incluindo valores, tipo, localização e setor econômico objeto da operação. O Siag é o instrumento ideal para a empresa monitorar a política de responsabilidade socioambiental (PRSA), bem como servir de respaldo para o gerenciamento do risco socioambiental. Cabe, por fim destacar que o risco socioambiental foi definido, na resolução acima, como a possibilidade de ocorrência de perdas decorrentes de danos sociais e/ou ao meio ambiente.

#### 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As exigências crescentes, verificadas atualmente num mercado competitivo, além da preocupação com o esgotamento e o comprometimento dos recursos naturais, levam as empresas a observarem as disposições da legislação ambiental aplicável de forma a se enquadrarem nos padrões superiores de qualidade de seus processos e produtos.

As informações dos resultados obtidos pelo custeamento das atividades ambientais servem como subsídio para as decisões internas em relação às medidas necessárias para a continuidade do sistema de gerenciamento ambiental e conseqüentemente a continuidade da empresa, sendo também de grande utilidade para que a empresa preste contas de sua responsabilidade social aos acionistas, à comunidade onde está inserida e aos demais com quem mantém relações.

Numa visão atual, para que uma empresa seja considerada de fato sustentável, ela precisa simultaneamente gerar lucro para os acionistas, proteger o meio ambiente e melhorar a vida das pessoas com quem mantém interações, os *stakeholders* internos e externos, e inovar constantemente. Wang (2012) complementa que o modelo de inovação aberta, graças a sua riqueza de possibilitar a adição de conhecimento externo,

representa uma ruptura de valores, na qual a inteligência passa a ser conquistada por meio de parceiros que, conjuntamente, adquirem competências necessárias à inovação.

O correto custeamento das atividades relativas ao controle, preservação e recuperação ambiental pode resultar na redução de custos, em função da eliminação de perdas e desperdícios de recursos, como também o aumento de receitas em decorrência de melhorias que podem ser implantadas a partir da identificação de falhas na utilização dos recursos.

Por meio das informações dos resultados obtidos pelo custeamento das atividades ambientais, é possível propor medidas necessárias para o desenvolvimento e continuidade do sistema de gerenciamento ambiental, bem como a continuidade e o desenvolvimento empresarial.

Este estudo, portanto, sugere também que se faça ainda uma abordagem, por meio dos conceitos da inovação aberta, que seja possível sublimar e minimizar os custos das participações individuais. Com um maior envolvimento de todos os atores, incluindo as empresas de pequeno e médio porte, como se espera com a IA, o resultado alcançado pode ser simétrico e facilmente criado.

## REFERÊNCIAS

**Bacen** (2014). *Resolução n. 4327 de 25 de abril de 2014*. Dispõe sobre as diretrizes que devem ser observadas no estabelecimento e na implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Banco Central do Brasil – Bacen.

**Barbieri, J. C.** (2007). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas.

**Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G., Andreassi, T., Vasconcelos, F. T.** (2012, abril-junho). Inovação e Sustentabilidade: Novos modelos e proposições. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 50.

**Becker, G. S., Philipson, T. J., Soares, R. R.** (2005). The Quantity and Quality of Life and the Evolution of World Inequality. *American Economic Review*, 95.

**Bessant, J., Tidd, J.** (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.

**Bessant, J, Caffyn, S., Gilbert, J., Harding, R., Webb, S.** (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, 14(1), 17-29.

**Bonelli, V.V., Robles J.R, A** (2006) *Gestão da qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico financeiro e patrimonial*. São Paulo: Atlas,

**Bonelli, V. V.** (2002). *Contribuição ao estudo da contabilidade ambiental: proposta de um modelo de controle gerencial* (Dissertação de mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – Fecap, São Paulo, SP, Brasil.

**Bonelli, V. V.** (2014). *Sustentabilidade sob o enfoque da inovação e melhoria contínua* (Tese de doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.



**Bonelli, V. V., Robles, A. Jr. (2016).** Sustentabilidade e inovação: Aspectos econômicos de informação e controle para o desenvolvimento empresarial. In: A. Kon, E. Borelli (orgs.). *Desenvolvimento econômico no Brasil*. Appris.

**Carroll, A. B. (1991).** The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

**Ching, H. Y. (1995).** *Gestão baseada em custo por atividades*. São Paulo: Atlas.

**Chesbrough, H. (2012).** *Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. Porto Alegre: Bookman.

**Dias, R. (2014).** *Eco-Inovação: Caminho para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas.

**Donaire, D. (1995).** *Gestão Ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas.

Environmental Protection Agency (1995). *Pollution Benefits Manual*. U.S.

**Goulart, L. N. (2012, maio-agosto).** Políticas de ciência, tecnologia e inovação no Brasil e sua relação com a Sustentabilidade do crescimento econômico. *Revista do Tribunal de Contas da União*, 44(124).

**Lohr, S. (2009, julho 22).** Modelos de inovação aberta exigem planejamento. *Terra*. Recuperado de <https://www.terra.com.br/noticias/tecnologia/internet/modelos-de-inovacao-aberta-exigem-planejamento,feb8887dc5aea310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>. (Acesso em 7/04/2018.)

**Parida, V., Westerberg, M., Frishammar, J. (2012).** Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 283-309.

**Rozenfeld, H. (2009).** Gestão do ciclo de vida de produtos inovadores e sustentáveis. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia E Produção – Enegep*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**Schumpeter, J. A. (1997).** *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural.

Talmasky, E. M., Tavares, J. M. R. S. (2012, junho). Eco-Eficiência Produtiva: Qualidade Ambiental e Inovação Tecnológica. *Anais do Encontro Qualidade e Produtividade na Engenharia de Produção*, Itajubá, MG, Brasil.

**Wang, M. (2012).** Exploring potential R&D collaborators with complementary technologies: The case of biosensors. *Technological Forecasting & Social Change*, 79, 862-874.

## INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E FINANCEIRAS DA COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO (GRUPO PÃO DE AÇÚCAR)

### **John de Moraes Mota**

Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG  
Varginha – MG

### **Nilton dos Santos Portugal**

Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG  
Varginha – MG

### **Glacivaldo Pedro Marques**

Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG  
Varginha – MG

### **Dimas Almeida dos Reis**

Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG  
Varginha – MG

### **Lucas Pessi Martins**

Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG  
Varginha – MG

**RESUMO:** Dentre os critérios indispensáveis para a tomada de decisões nas organizações, destacam-se as informações contábeis e financeiras. O objetivo do artigo foi analisar as demonstrações contábeis da Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar), caracterizando-se como um estudo de caso, sendo cumprido por meio do modelo dinâmico de gestão Fleuriet e análise de gestão financeira, para verificar o histórico dos índices de liquidez, identificar possíveis índices de endividamento e acompanhar o processo de gestão do capital de giro. A escolha desta empresa se justificou por

ser um dos maiores grupos varejistas do país, sendo alvo de especulações recentes por sua variação de ocupação de posição de mercado, perdendo seu lugar de líder no segmento. Os resultados evidenciaram mudanças bruscas nos indicadores nos anos de 2016 e 2017 e que em 2016 a referida companhia divulgou intenção de venda de sua subsidiária via varejo com objetivo de focar no seguimento alimentar, passando a divulgar os resultados da via varejo separado do grupo. Sendo assim identificou-se que o faturamento não caiu, e sim cresceu 11,7%. Seu balanço patrimonial também sofreu alteração. Os prazos médios e ciclos indicaram resultados favoráveis, apontando que a companhia recebe de seu cliente antes mesmo de pagar seu fornecedor, garantindo a disponibilidade de capital de giro. Concluiu-se que a venda da subsidiária via varejo de segmento de bens duráveis seja vantajosa, pois além de arrecadar dinheiro para investimentos, o segmento alimentar necessita de menos prazo de parcelamento para o cliente e garante maior giro dos estoques.

**PALAVRAS-CHAVE:** Finanças. Contabilidade. Informações. Capital de Giro. Modelo Fleuriet.

**ABSTRACT:** Among the indispensable criteria for decision making in organizations, the most important are accounting and financial information. The objective of this paper was to

analyze the financial statements of Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar), characterizing itself as a case study, being fulfilled through the dynamic Fleuriet management model and financial management analysis, to verify the historical of liquidity ratios, identify possible indebtedness indices and follow the process of working capital management. The choice of this company was justified by being one of the largest retail groups in the country, being the target of recent speculation due to its variation of occupation of market position, losing its place of leader in the segment. The results showed sharp changes in the indicators in the years 2016 and 2017 and that in 2016 the said company announced intention to sell its subsidiary via retail to focus on food follow up, and to disclose the results of the group's separate retail route. Thus, it was identified that the revenue did not fall, but grew by 11.7%. Its balance sheet has also changed. The average terms and cycles indicated favorable results, pointing out that the company receives from its customer before even paying its supplier, guaranteeing the availability of working capital. It was concluded that the sale of the subsidiary through the retail segment of durable goods is advantageous, because in addition to raising money for investments, the food segment needs less installment payment for the client and guarantees a greater inventory turnover.

**KEYWORDS:** Finance. Accounting. Information. Working capital. Model Fleuriet.

## 1 | INTRODUÇÃO

Dentre os critérios indispensáveis para a tomada de decisões nas organizações, destacam-se as informações contábeis e financeiras, sendo estas imprescindíveis para a demonstração da verdadeira situação econômico-financeira.

A Contabilidade vem sendo considerada como ferramenta para a administração financeira, pois é uma fonte de informações por registrar todas as transações da empresa, devendo ser proposta não somente com a finalidade de gerar demonstrativos obrigatórios, mas com o intuito de auxiliar no processo gerencial da empresa e de posicionamento no mercado competitivo. Se preocupa com informação contábil a ser gerada para a administração, auxiliando no processo de identificação, mensuração, análise, preparação e comunicação de informações financeiras utilizadas para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização. Por isso, não basta possuí-los; é necessário que eles sejam estudados, para que possam gerar informações úteis e representem um instrumento gerencial para o processo decisório.

Assim, interpretar os resultados da empresa é um dos objetivos principais da Contabilidade, utilizando-se de instrumentos como os demonstrativos contábeis, os indicadores financeiros, dentre outros. Por isso, a comparabilidade em vários aspectos é importante: comparação com períodos passados, comparação com padrão setorial, comparação com períodos orçados, comparação com padrões internacionais e comparação com empresas concorrentes.

Desta forma, o objetivo geral do presente artigo se resume em analisar as demonstrações contábeis da Companhia Brasileira de Distribuição, caracterizando-se

assim como um estudo de caso. Para o seu cumprimento, alguns objetivos específicos são elencados, sendo cumpridos pela aplicação do o modelo dinâmico de gestão Fleuriet e análise de gestão financeira, sendo eles: verificar o histórico dos índices de liquidez; identificar possíveis índices de endividamento e; acompanhar o processo de gestão do capital de giro.

A Companhia Brasileira de Distribuição, cujo nome fantasia é Grupo Pão de Açúcar (GPA), como será tratada no estudo, tem sua sede em São Paulo, sendo controlada pelo Grupo Casino de capital francês. Sua origem se deu em com uma simples doceria em 1948, se tornando uma grande rede de supermercados posteriormente. Assim, é um dos maiores grupos varejistas do país e uma das maiores empregadoras privadas em seu segmento de atuação. Movimenta, economicamente, altos valores com suas atividades (GPA INSTITUCIONAL, 2018), sendo assim justifica-se a escolha desta organização para se cumprir os objetivos estruturados de pesquisa.

Seu estudo se faz relevante na assertiva de que em sido alvo de manchetes econômicas da mídia (SALMÃO, 2017; ECOINFO, 2018; REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS, 2018) e por meio de relatórios de auditores e informes (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU AUDITORES INDEPENDENTES, 2016; ERNST & YOUNG AUDITORES INDEPENDENTES, 2017), por sua variação de ocupação de posição de mercado, perdendo seu lugar de líder de mercado no segmento em que atua. Desta feita, um estudo detalhado de suas informações financeiras e contábeis vem justificar a edificação deste estudo em forma de artigo, para compreensão desta oscilação de mercado registrada recentemente.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO – A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

A administração das finanças pode ser compreendida como a arte/ciência de administrar o dinheiro e todo o processo que o envolve dentro das organizações, que se relacionam com o mercado. Para que tal processo tenha êxito, faz-se uso de instrumentos, técnicas, modelos e indicadores teorizados e trabalhados pela área (GITMAN, 2010).

Assim, a administração financeira vem se resumir no conjunto de atividades que tem por objetivo único gerir as operações das organizações, onde seus profissionais envolvidos realizam planejamentos, gerenciam fluxos de caixa, gerenciam concessões de créditos para clientes, realizam avaliações de propostas que demandam por desembolsos significativos, bem como capacitação de fundos para financiamento de operações das organizações (GITMAN, 2010). Além disso, tais profissionais dedicam-se à implementação de estratégias empresariais em prol do crescimento das organizações e melhora de suas posições competitivas (HOJI, 2012).

A administração financeira trabalha de forma conciliada com a Contabilidade, pois suas atividades acabam por se sobrepor, estando intimamente relacionadas, onde muitas vezes torna-se árdua a tarefa em distingui-las. Contudo, quando isto se torna

necessário, pode-se considerar a ênfase nos fluxos de caixa e tomada de decisões (HOJI, 2012).

Cabe à Contabilidade o desenvolvimento e relato de dados para mensuração do desempenho das organizações, alinhado situações financeiras, atendimento de requisitos reguladores de títulos e apresentação dos relatórios legalmente exigidos, não deixando ainda de registrar e pagar impostos. E, à administração financeira cabe a gestão dos fluxos (de entrada e de saída) de dinheiro para propor soluções e planejar o fluxo de caixa, sendo este primordial para que as organizações cumpram suas obrigações, para realização de investimentos e desenvolvimento e remuneração de seus investidores (HOJI, 2012).

## 2.1 Estrutura do capital

A estrutura do capital das organizações condiz com fundos de longo prazo providos de fontes de capitais próprios e capitais de terceiros, onde no balanço patrimonial tais fundos passam a integrar as contas que compõem o exigível a longo prazo e o patrimônio líquido (MEGLIORINI; VALLIM, 2009).

Por capital próprio pode-se compreender os recursos próprios dos donos da organização, aqueles que constituíram a mesma, por meio de emissão de ações e advindos da retenção de lucros gerados a partir do próprio negócio (LUZ, 2015). Seu custo relaciona-se com a expectativa dos proprietários e/ou acionistas em obter o retorno do valor investido na empresa (MACHADO, 2004). Em casos de empresas anônimas de capital aberto, este custo determina-se no momento do ingresso de novo capital, por meio de emissão de novas ações e a partir de lucros retidos (MEGLIORINI; VALLIM, 2009).

Ações são títulos de renda variável, representando a menor parcela negociável do capital social de uma sociedade anônima. Advêm de duas espécies: (1) ação ordinária – que se remete à ordem, concedendo aos investidores o direito a voto e participação em decisões da organização, sendo para este tipo serem emitidas, por obrigação e obedecendo a legislação específica, no mínimo 50% do capital social; (2) ação preferencial – que se remete à concessão aos investidores da preferência em relação aos recebimentos de dividendos, além de reembolsos com a dissolução da sociedade, não sendo de direito votos e participação em decisões; sua emissão no mercado não é obrigatória e está limitada a 50% do capital social (SANVINCENTI, 2002).

A ação é avaliada por seus investidores a partir de 3 formas de valor: (1) nominal – resultante do momento da estruturação, onde para se calcular seu valor procede-se com a divisão matemática do Capital Social pelo número de ações que compõe a sociedade; (2) patrimonial – resultante do acúmulo da riqueza da organização (patrimônio líquido), que para ser avaliado deve obedecer às práticas contábeis, por meio da efetividade da divisão matemática do patrimônio líquido pelo número de

ações que compõe a sociedade; (3) mercado – resultante da negociação de ações que dependem da oferta e demanda, sendo influenciada pela análise em que os investidores realizam do patrimônio no momento da negociação, onde o valor pode ser superior ou inferior ao valor patrimonial da ação. O mercado influencia exclusivamente para a cotação deste valor (ASSAF NETO, 2008).

O capital de terceiros é resultado de recursos captados de empréstimos e financiamentos, onde seu custo representa a taxa de retorno por onde o investidor (emprestador) deseja ser remunerado pelo risco que estará correndo temporariamente ao ceder seu capital ao tomador (LUZ, 2015). O percentual do capital de terceiros em organizações é tendenciosamente maior do que o capital próprio, haja vista o envolvimento de fornecedores, bancos, colaboradores e governo (HOJI, 2012).

A estrutura do capital possui indicadores importantes para a gestão de negócios, pois demonstram tanto o nível de endividamento das organizações quanto a composição histórica do uso das origens (HOJI, 2012). Estes não são significativos em si mesmos, exceto se forem interpretados e comparados com índices de períodos anteriores; padrões previamente determinados; ou índices de concorrentes de mercado. Suas variações de índices em um determinado tempo trazem uma linha tendenciosa da situação da empresa (FERREIRA, 2005).

Dentre os indicadores destacam-se: (1) o indicador de participação de capitais de terceiros – aponta o valor e/ou o nível da dívida (alta, razoável ou baixa) da empresa, demonstrando o quanto a empresa tomou de capital de terceiros para financiar suas atividades, obtido por meio da soma de passivo circulante e exigível a longo prazo dividido pelo montante referente ao patrimônio líquido; (2) o indicador da composição de endividamento – é obtido por meio da divisão de passivo circulante pelos valores referentes ao capital de terceiros e aponta o valor e/ou o nível da dívida (alta, razoável ou baixa) da empresa, demonstrando o quanto a empresa tomou de capital de terceiros para financiar suas atividades, obtido por meio indica a qualidade da dívida (boa, razoável ou ruim) e demonstra qual a política que a organização adota para captar recursos de terceiros, indicando se as dívidas são de curto, médio ou longo prazo, além do percentual de obrigações de curto prazo em relação as obrigações totais; (3) o indicador de imobilização do patrimônio líquido – apresenta quanto do ativo permanente da empresa foi financiado pelo patrimônio líquido, obtido pela divisão dos valores do ativo permanente pelo patrimônio líquido; (4) o indicador imobilização dos recursos não correntes – demonstra qual o percentual de recursos não correntes a empresa aplicou no ativo permanente (ASSAF NETO, 2008; HOJI, 2012).

## 2.2 Capital de giro

Por capital de giro entende a parcela dos investimentos de curto prazo que circula de uma forma a outra, durante a condução das atividades normais da empresa. Tais investimentos são considerados como relevantes dadas as circunstâncias de sua participação do desempenho operacional das organizações, pois vêm cobrir mais



da metade de seus ativos totais investidos e, portanto, quando sua administração não se encontra adequada pode vir a comprometer financeiramente as organizações (AMBROZINI; MATIAS; PIMENTA JUNIOR, 2014).

A administração do capital de giro deve tratar dos movimentos dos ativos e passivos correntes como articulações e decisões interdependentes (ZOUANIN *et al.*, 2011). A estrutura das origens de capital da empresa pode ser denominada como estrutura de capital de giro, que deve ser gerenciada de forma correta e atenta as necessidades e oportunidades (MEGLIORINI; VALLIM, 2009). Tal estrutura nada mais é do que a forma de como financiar as necessidades de circulante com seus recursos próprios, originados dos proprietários, e também com fundos levantados a curto ou longo prazo junto a outras origens, não próprias (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

O capital de giro de uma empresa tem suas origens no passivo e seus destinos ou investimentos no ativo. O patrimônio líquido (ou capital próprio) evidencia os recursos dos proprietários aplicados na empresa, tanto na forma de capital social como nos resultados que permaneceram na empresa (constituição de reservas), podendo ser definido como a parcela em que a empresa se financiou com seus próprios recursos. Já o passivo exigível (ou capital de terceiros) deve ser entendido como o capital que um terceiro investiu na empresa, sendo assim o valor que a empresa se financiou com o capital desse terceiro. Esse capital pode ser tanto de curto como de longo prazo (AMBROZINI; MATIAS; PIMENTA JUNIOR, 2014).

O ciclo operacional pode ser conceituado como fases operacionais das organizações, sendo uma consequência natural, como por exemplo iniciando-se na compra de materiais para produzir sendo desembocados nas vendas. Nestas fases, o período de maturação pode ser compreendido com aquele que é o tempo médio decorrido desde a compra da matéria-prima até que seja transformada em um produto final e vendido. Neste, quanto mais longo, maior será o volume de recursos a ser destinado pela empresa para financiar sua atividade (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

O ciclo operacional possui indicadores que possibilitam a análise do desempenho operacional das organizações e suas necessidades de investimento de giro, sendo eles: (1) prazo médio de estocagem de matéria-prima (PME) – indica o tempo médio (em dias) que a matéria-prima permanece no estoque à espera de ser consumida no processo de produção; é calculado através do saldo médio de estoques dividido pelo custo das vendas, onde o resultado será multiplicado por 360 (número de dias de um exercício); (2) prazo médio de cobrança (PMC) – tempo médio que a organização espera para receber as vendas realizadas; é calculado pela divisão dos valores médios de duplicatas a receber pela receita bruta de vendas, cujo o resultado deverá ser multiplicado por 360; (3) prazo médio de pagamento a fornecedores (PMP) – determina o tempo médio que a empresa demora em pagar suas compras; calculado pela média de fornecedores a pagar dividido pelos valores brutos de aquisição, observando as incidências de imposto sobre produtos industrializados (IPI) e imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS), também multiplicado por 360 (ZUAIN *et al.*, 2011).

Junto ao ciclo operacional podem ser destacados outros 2 ciclos imprescindíveis para a administração financeira: (1) o ciclo econômico (CE) – inicia com a compra da matéria-prima e encerra-se com a venda do produto fabricado; (2) o ciclo financeiro (CF) – inicia com o primeiro desembolso e termina com o recebimento da venda (BECCHETTI; CASTELLI; HASAN, 2010).

### 2.2.1 Capital de giro do ativo

O capital de giro ativo consiste na capacidade de acumular recursos financeiros a fim de satisfazer as demandas das mais diferentes áreas e necessidades; nesta categoria, se encontram: (1) o caixa com a moeda corrente mantida em domínio da empresa e (2) os valores depositados em bancos em conta corrente e em investimentos de curto prazo (VIEIRA, 2008).

Diferentes fatores podem influenciar diretamente a necessidade das empresas em manter recursos em disponibilidades, dentre eles: o nível das operações, a expansão nas operações da empresa e a falta de exatidão das previsões de mercado (ZUAIN *et al.*, 2011). Entretanto, tais fatores passam a interferir na não manutenção destes fundos, tais como: (1) altas taxas de juros, pois quanto mais altas estão menos a empresa deverá buscar esta forma de financiamento para cobrir suas necessidades; (2) oportunidades de ganhos com aplicação de médio e longo prazos, afinal, quanto maior o tempo de se manter o dinheiro disponível em caixa, menos conveniente se torna esta decisão, isto por que tais recursos poderiam estar aplicados em atividades mais rentáveis, como as aplicações (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

Da mesma forma que existem fatores que influenciam as necessidades de recursos em disponibilidade, existem fatores que influenciam os investimentos, tais como: (1) as taxas; (2) a estimativa de excedente de caixa e; (3) o perfil do empresário, que costuma não aplicar suas disponibilidades de recursos (BECCHETTI *et al.*, 2010).

As organizações devem utilizar um modelo de gerenciamento destes recursos que melhor se adapte às suas necessidades e características, mesmo que seja por meio de ferramentas e técnicas mais simples (REIS NETO *et al.*, 2010). Tais ferramentas e técnicas objetivam identificar o nível do saldo de caixa a cada período relevante (VIEIRA, 2008).

As informações oriundas do fluxo de caixa são significativas pois contribuem para a tomada de decisões, quer seja para a ação de captar recursos, quer seja para a ação de investir a curto prazo. Ao mesmo passo, tais informações podem identificar as necessidades reais da moeda, exatamente determinado seus períodos ou tempos de previsões, desta forma, por meio de tais informações pode-se antecipar recebimentos, estabelecer um bom plano de redução de gastos, propor renegociações com fornecedores, além de planejamentos para captação de capital a um custo mais reduzido (FERREIRA *et al.*, 2012).

Dentro deste contexto, os indicadores financeiros estabelecem relações entre

contas/grupos de contas que podem auxiliar a gestão para decisões com base em tais informações interpretadas. Especificamente, os indicadores relativos à liquidez vêm refletir a situação financeira das organizações frente às suas capacidades de pagamentos/compromissos, podendo ser avaliadas tanto a curto, médio e longo prazos (SILVA, 2013).

Podem-se se elencar 4 principais indicadores financeiros para tanto: (1) liquidez corrente – considera os valores a curto prazo, indicando quanto de ativo circulante a organização possui para quitar as obrigações do passivo circulante; quanto maior o resultado desse índice, melhor para organização; o cálculo do índice se dá pela divisão de ativo circulante pelo passivo circulante; (2) liquidez seca – demonstra quanto de ativo circulante é necessário para quitar as obrigações de curto prazo, sem depender da venda dos estoques; o cálculo do índice se dá pela divisão do ativo circulante, excluindo os estoques, pelo passivo circulante; (3) liquidez imediata – considera apenas as disponibilidades imediatas, para que as dívidas a curto prazo possam ser imediatamente liquidadas; o cálculo do índice se dá pela divisão das disponibilidades pelo passivo circulante; (4) liquidez geral – evidencia a liquidez de curto e longo prazo, obtido pela divisão de ativo circulante somado ao realizável a longo prazo dividindo-o pelo passivo circulante somado ao exigível a longo prazo (ZOUAIN *et al.*, 2011; HOJI, 2012).

É importante o gerenciamento de outras duas contas capazes de influenciar o capital de giro, sendo elas: (1) estoques – o índice estoques como porcentagem das vendas pressupõe uma relação, a curto prazo, razoavelmente fidedigna com o nível das vendas; pode ser calculado através do saldo médio dos estoques dividido pela receita de vendas e multiplicado por 100. Além disso, a rotação do estoque (estoque médio) pode evidenciar índices dentro do exercício, onde calcula-se o custo da mercadoria vendida dividido pelo saldo médio de estoques (ASSAF NETO; SILVA, 2012); (2) contas a receber – tendo como índices principais: (i) valores a receber com porcentagem das vendas, mantendo-se os demais fatores inalterados, o compromisso de fundos com as contas a receber deve alterar-se proporcionalmente com as alterações das vendas; calcula-se o índice com valores a receber, dividido pelas vendas e multiplicado por 100; (ii) rotação dos valores a receber, sendo uma medida do período médio que as contas a receber estão em circulação; evidencia quantas vezes as contas a receber giraram dentro de um exercício; seu resultado se dá a partir das vendas dividido pelos valores a receber (HOJI, 2012).

### **2.3 Análise dinâmica de capital de giro (modelo FLEURIET)**

A análise dinâmica do capital de giro vem propor uma criação de avaliação de necessidades e investimentos para as operações das organizações, onde por meio de um modelo proposto, conhecido como Modelo Fleuriet, pode-se obter uma avaliação completa acerca do equilíbrio financeiro, que se efetiva por uma avaliação

avançada do balanço patrimonial das mesmas, utilizando-se de indicadores extraídos essencialmente de seu ciclo operacional. Pelo método, realizado através da análise de balanço, tem-se ciência das contas, para sensatas distribuições e alocações de recursos em prol de suprir a movimentação do negócio (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003).

O Modelo Fleuriet é um olhar diferente sobre as demonstrações financeiras de uma empresa. Criado em 1978 pelo professor francês Michel *Fleuriet*, este modelo é uma abordagem não só de análise do desempenho econômico-financeira da empresa, mas também uma forma inteligente de administrar uma empresa com foco na sustentabilidade financeira e econômica de curto e longo prazo (MODELO FLEURIET, 2018, p.1).

Modelo Fleuriet demanda por uma reclassificação das contas do balanço patrimonial, sendo estabelecidas conforme as atividades operacionais da organização, no ativo e no passivo, passando a se agrupar em contas denominadas como cíclicas, erráticas e não cíclicas (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003).

As contas cíclicas relacionam-se com as atividades organizacionais a curto prazo, mantendo ligação direta com a atividade operacional; estas são ainda contas renováveis. O passivo circulante operacional vai representar as obrigações a curto prazo que se identificam com o ciclo operacional da organização (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

As contas erráticas não apresentam relação direta com as atividades operacionais ou processo produtivo, mas sim decisões tipicamente financeiras (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003). As contas do ativo errático são a curto prazo, não necessariamente renováveis ou ligadas à atividade operacional da empresa. Já as contas do passivo errático compõem-se a partir do passivo circulante financeiro incluindo as dívidas da empresa (de instituições financeiras) e outras obrigações (que não apresentam vinculação direta com sua atividade operacional) (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

As contas não cíclicas são de natureza estratégica de longo prazo, que representam aplicações por prazo superior a um ano ou exercício fiscal, e não variam em função do ritmo dos negócios da empresa (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003).

A análise financeira de qualquer organização demanda pelo estudo de seu conjunto de indicadores operacionais, para decisões pautadas no giro do negócio junto ao seu equilíbrio financeiro (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

Assim, o capital de giro vai indicar o volume/a quantidade de recursos financeiros de longo prazo alocados para o sustento do giro das atividades de uma organização (ZOUAIN *et al.*, 2011). Vai representar um indicador chave para se analisar a situação financeira da organização, considerado que envolve toda a sua estrutura operacional, sendo capaz de medir a defasagem, o tempo e o valor entre as operações que as contas representam e revela o montante de capital permanente demandado para financiamentos (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

A demanda por capital de giro é outro indicador para avaliação do equilíbrio

financeiro, onde-se percebe a maturidade dos investimentos e financiamentos oriundos de decisões financeiras capazes de impactar as tesourarias ativa e passiva. Assim, o saldo da tesouraria se resume em outro indicador do Modelo Fleuriet, sendo uma medida de margem de segurança financeira capaz de indicar a capacidade interna e imediata de financiar um crescimento das atividades operacionais da organização (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

Quando o saldo for considerado como positivo (tesouraria positiva), a organização apresenta aplicações de recursos a longo prazo, capazes de dar cobertura às necessidades de recursos para o giro das atividades, possibilitando ainda aplicações no mercado financeiro ou manutenção em disponibilidades (caixa e bancos). Ao contrário, se considerado como negativo (tesouraria negativa), a organização tem fontes de recursos de curto prazo financiando suas atividades, revelando insolvência de recursos de longo prazo e a tomada de empréstimos de curto prazo para cobrir a necessidade de capital de giro, evidenciando uma situação de risco (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003).

A Tabela 1, na sequência, apresenta tipologias e classificações relacionadas à situação financeira de uma empresa, baseando-se nos indicadores discutidos anteriormente, facilitando assim a compreensão das análises advindas do Modelo Fleuriet.

TIPO	CDG	NCG	T	SITUAÇÃO
I	+	-	+	Excelente
II	+	+	+	Sólida
III	+	+	-	Insatisfatória
IV	-	+	-	Péssima
V	-	-	-	Muito ruim
VI	-	-	+	Alto Risco

Tabela 1 – Situação financeira de acordo com os parâmetros dos indicadores

Fonte: Adaptado de Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003)

Na tipologia I, observa-se que o capital de giro positivo, com a necessidade de capital de giro negativa e um saldo em tesouraria positivo, apresentando situação de menor frequência na prática, sendo específica em empresas supermercadistas, e em empresas de transportes, que geralmente compram a prazo e vendem à vista, permitindo, assim, a ocorrência do ciclo financeiro negativo (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003).

Na tipologia II, apresenta-se capital de giro positivo, necessidade de capital de giro positiva e saldo em tesouraria positiva, conjecturando uma situação financeira sólida, uma vez que a empresa dispõe de um saldo de tesouraria positivo que lhe permite enfrentar aumentos temporários da necessidade de capital para as atividades. Assim, o capital de giro acaba sendo suficiente para bancar as necessidades de capital de

giro e ainda proporcionar aplicações em ativos financeiros, facultando, assim, relativa liquidez à empresa (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003).

Na tipologia III, configura-se capital de giro positivo, necessidade de capital de giro positiva e saldo em tesouraria negativo, refletindo insuficiência de fundos de longo prazo da empresa para o financiamento de suas necessidades de capital de giro, utilizando-se de créditos de curto prazo. Revela uma empresa em desequilíbrio financeiro e situação insatisfatória, apesar de possuir capital de giro positivo (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003).

Dessa forma, ao passo que a tabela decresce em relação às tipologias, a situação se grava gradativamente. Deve-se ater assim ao efeito tesoura, que ocorre quando a necessidade de capital de giro cresce mais que proporcionalmente às fontes de capital de giro, causando um desequilíbrio financeiro (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003). O acompanhamento da evolução da necessidade de capital de giro e do saldo da tesouraria é fundamental para uma avaliação detalhada da saúde financeira da empresa. Esse desempenho pode ocorrer de forma desequilibrada, o que acaba por permitir um crescimento da atividade empresarial acima de sua capacidade de financiamento. Assim, a expansão dos negócios passa a exigir uma elevada aplicação de recursos no capital de giro, ultrapassando o nível do saldo em tesouraria (ASSAF NETO; SILVA, 2012).

A medida que as necessidades cíclicas de giro são financiadas por dívidas de curto prazo, há um aumento na diferença entre a necessidade de capital de giro e o saldo da tesouraria, agravando ainda mais o efeito tesoura. Ressalta-se que um saldo de disponibilidades negativo, característica desse efeito, revela a incapacidade de a empresa financiar adequadamente seus investimentos operacionais, operando com recursos de maturidade incompatível com suas efetivas necessidades financeiras (VIEIRA, 2008).

Outras razões também podem ocasionar o efeito tesoura, dentre elas: (1) o crescimento elevado do nível de atividade empresarial; (2) o desvio de recursos do giro para imobilizações e; (3) a inflação (ZOUAIN *et al.*, 2011).

Desta forma, as ações de um empresário podem e devem ser subsidiadas por informações advindas de técnicas e ferramentas de gerenciamento, índices e indicadores, estratégia pela qual pode se permitir maiores assertividades nas decisões e, por conseguinte, sucesso para o negócio (REIS NETO; MUÑOZ-GALLEGO; SOUZA, 2010).

### 3 | APECTOS METOLÓGICOS

Quanto à tipologia, é mista (CREWSWELL, 2010) – bibliográfica, documental e descritiva, sendo esta última concluída por meio de estudo de caso.

Bibliográfica, por se desenvolver por meio de um estudo sistematizado com base em material publicado, caracterizando como instrumento analítico (GIL, 2008). Assim,



a edificação de um referencial teórico sobre o tema de pesquisa subsidiou a coleta dos dados, bem como a promoção de uma discussão com os resultados encontrados.

Documental, pois, foi realizada em documentos não literários, mas com validade de comprovação de pesquisa (GIL, 2008) – especificamente para se cumprir o objetivo de analisar as demonstrações contábeis da Companhia Brasileira de Distribuição, contou-se com relatórios de auditores e informes (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU AUDITORES INDEPENDENTES, 2016; ERNST & YOUNG AUDITORES INDEPENDENTES, 2017).

E descritiva, pois, visa gerar dados e informações, a partir de objetivos definidos relacionados a um determinado problema (GIL, 2008) – que no caso, verificar o histórico dos índices de liquidez, identificar possíveis índices de endividamento e acompanhar o processo de gestão do capital de giro da Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar), utilizando para tanto o modelo dinâmico de gestão Fleuriet.

Desta feita, considerando um objeto específico em estudo (o GPA), a pesquisa descritiva se deu por meio de um estudo de caso – um tipo de pesquisa que permite a investigação de um só caso; uma forma de se fazer pesquisa empírica e qualitativa que investiga fenômenos contemporâneos, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência (YIN, 2001).

Registra-se que os resultados da pesquisa exploratória que constituíram o estudo de caso se edificou por meio de tabelas e figuras gráficas para a melhor compreensão da discussão e de uma conclusiva do mesmo.

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A busca pelos resultados – ou seja, a busca da análise e do cumprimento dos objetivos de pesquisa estruturados – se iniciou com a aplicação do Modelo Fleuriet, sendo necessária a reclassificação das contas do balanço patrimonial, conforme mostra a Tabela 2.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>AE</b>	7.086.300	8.391.700	11.149.000	11.015.000	5.112.000	3.792.000
<b>AC</b>	10.164.300	10.218.100	12.984.000	13.945.000	26.539.000	29.428.000
<b>ANC</b>	18.145.600	19.398.600	21.367.000	22.281.000	13.566.000	14.708.000
<b>TOTAL</b>	<b>35.396.200</b>	<b>38.008.400</b>	<b>45.500.000</b>	<b>47.241.000</b>	<b>45.217.000</b>	<b>47.928.000</b>
<b>PE</b>	4.211.100	5.171.400	6.594.000	3.814.000,00	2.957.000	1.251.000
<b>PC</b>	9.744.200	11.841.400	17.254.000	21.459.000	8.993.000	9.917.000
<b>PNC</b>	21.440.900	20.995.600	21.652.000	21.968.000	33.267.000	36.760.000
<b>TOTAL</b>	<b>35.396.200</b>	<b>38.008.400</b>	<b>45.500.000</b>	<b>47.241.000</b>	<b>45.217.000</b>	<b>47.928.000</b>

Tabela 2 – Reclassificação do Balanço Patrimonial

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018.

Através do demonstrativo é possível notar o gradativo crescimento dos valores em moeda nacional, principalmente entre os anos de 2012 a 2015, onde o passivo cíclico cresceu mais do que o ativo cíclico o que significa que a empresa não demanda recursos para o capital de giro. Nota-se também que passivo não cíclico cresce mais do que o ativo não cíclico o que indica que as fontes permanentes superam a aplicações permanentes.

Ainda trabalhando com a aplicação do Modelo Fleuriet, foi necessário o levantamento dos prazos médios e ciclos da empresa com o intuito de conhecer a gestão financeira das operações da empresa, conforme mostra a Tabela 3.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>PME</b>	54	51	54	59	76	50
<b>PMP</b>	51	46	78	78	119	65
<b>PMC</b>	30	20	18	19	37	7
<b>CO</b>	84	71	72	78	113	57
<b>CF</b>	33	25	-6	0	-6	-8

Tabela 3 – Prazos Médios e Ciclos

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018.

Por meio do levantamento, foi possível perceber que nos anos de 2014 a 2017 o prazo médio de estocagem tornou-se menor que o prazo médio de pagamento, o que significa que a venda da mercadoria é concretizada antes do pagamento do fornecedor. Destaque também para o gradativo crescimento do prazo para pagamento ao mesmo tempo que o prazo médio de cobrança diminuiu, o que reflete no ciclo financeiro, que nos anos de 2014 a 2017 atingiu marcas negativas, que indicam que a empresa recebe de seu cliente antes mesmo de pagar seu fornecedor – o que representa um cenário excelente e positivo.

A análise dinâmica do capital de giro também foi trabalhada e as informações e valores detalhados, conforme a Tabela 4.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>NCG</b>	420.100	-1.623.300	-4.270.000	-7.514.000	17.546.000	19.511.000
<b>CDG</b>	3.295.300	1.597.000	285.000	-313.000	19.701.000	22.052.000
<b>T</b>	2.875.200	3.220.300	4.555.000	7.201.000	2.155.000	2.541.000
	Sólida	Excelente	Excelente	Auto risco	Sólida	Sólida

Tabela 4 – Análise Dinâmica do Capital de Giro

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018.

Nota-se que o ano de 2015 se destaca por apresentar uma situação de alto risco. Isso ocorre devido o passivo operacional financiar todo o capital de giro; entretanto,

é possível notar que a necessidade de capital de giro é negativa, pois há dinheiro em caixa, o que tornou possível a recuperação da empresa no ano seguinte. Tal cenário é arriscado para empresa por ficar dependente de terceiros para manter o capital de giro, tais como o adiantamento de cliente e prazo de fornecedores; porém, é reversível. É possível ressaltar no intervalo 2012 a 2015 a queda constante do capital de giro acompanhado do aumento do saldo em tesouraria – o que indica que esse cenário vinha crescendo gradativamente, e que nos anos de 2016 e 2017 foi corrigido, com o capital de giro superando a necessidade do mesmo.

Com a intenção de aprofundar ainda mais nas análises, foram calculados os índices relacionados às contas estoques e valores a receber, no que tangem aos percentuais sobre as vendas e à rotatividade de ambos nas operações. Para Assaf Neto e Silva (2012) e Hoji (2012), são importantes indicadores para o gerenciamento do capital de giro ativo da empresa. A Tabela 5 apresenta tais índices no período estudado.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>E%V</b>	11,10%	10,51%	11,28%	12,55%	16,41%	10,60%
<b>VR%V</b>	8,98%	5,35%	4,77%	5,12%	5,13%	1,76%
<b>RE</b>	6,56 vezes	7,03 vezes	6,57 vezes	6,09 vezes	4,69 vezes	7,17 vezes
<b>RVR</b>	11,13 vezes	18,70 vezes	20,97 vezes	19,52 vezes	19,49 vezes	56,78 vezes
<b>PR</b>	25 dias	18 dias	20 dias	19 dias	06 dias	08 dias

Tabela 5 – Indicadores Econômicos

Fonte: Elaborada pelo autores, 2018.

O indicador estoque como percentual de vendas sofreu oscilações significativas entre os anos de 2014 a 2016, entretanto em 2017 ouve uma queda favorável de 5,81% em relação ao ano anterior. No indicador valores a receber como percentual de vendas pode-se notar uma queda considerável no ano de 2017, que indica menor índice de vendas a prazo em relação ao volume total de vendas, tendo maior disponibilidade de capital de giro. Para Hoji (2012), quanto maior for este giro melhor é o fôlego financeiro para os negócios.

Indicador rotatividade do estoque apresenta pequenas variações no intervalo de 2012 a 2015, mas logo em 2016 há uma queda significativa indicando pouco giro do estoque em relação aos anos anteriores e possivelmente queda nas vendas, entretanto no ano seguinte se atinge a maior marca de 7,17 vezes, demonstrando aumento da rotatividade dos estoques. É possível notar o aumento satisfatório da rotatividade dos valores a receber e a queda do prazo de recebimento – o que indica que a instituição passou a receber mais vezes com menores prazos.

Os indicadores de liquidez também foram calculados para fins de análise, sendo na Figura 1 apresentados os seus valores ano a ano do período.

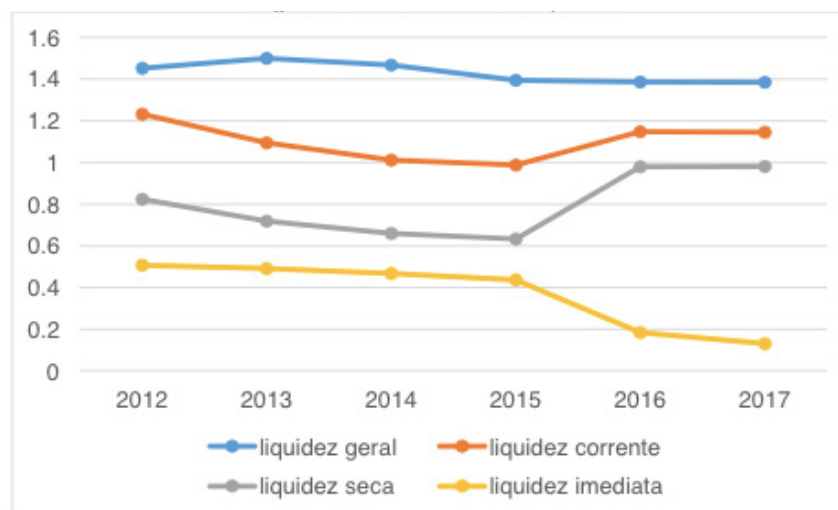


Figura 1 – Indicadores de Liquidez

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018.

Observa-se que o índice de liquidez geral teve pouca oscilação ao longo dos anos analisados, tal índice demonstra que a organização dispõe de bens e direitos suficiente para pagar suas obrigações. Já a liquidez corrente sofreu queda constante de 2012 até 2015 quando atingiu a pior marca, na qual seus recursos de curto prazo não eram suficientes para pagar suas obrigações de curto prazo, quadro que foi revertido logo no ano seguinte voltando a ter liquidez. Situação muito parecida com o índice de liquidez seca, devido ter altos valores parados em estoque entre os anos de 2012 a 2015. O índice de liquidez imediata demonstra que nos anos analisados o grupo nunca teve recurso para pagar suas obrigações de imediato, agravando-se em 2016 e 2017, devido à baixa disponibilidade de dinheiro em caixa. Zouain et al. (2011) defendem que os indicadores de liquidez demonstram a capacidade de pagamento da organização.

A análise dos indicadores de endividamento foi trabalhada, conforme mostrado pela Figura 2.

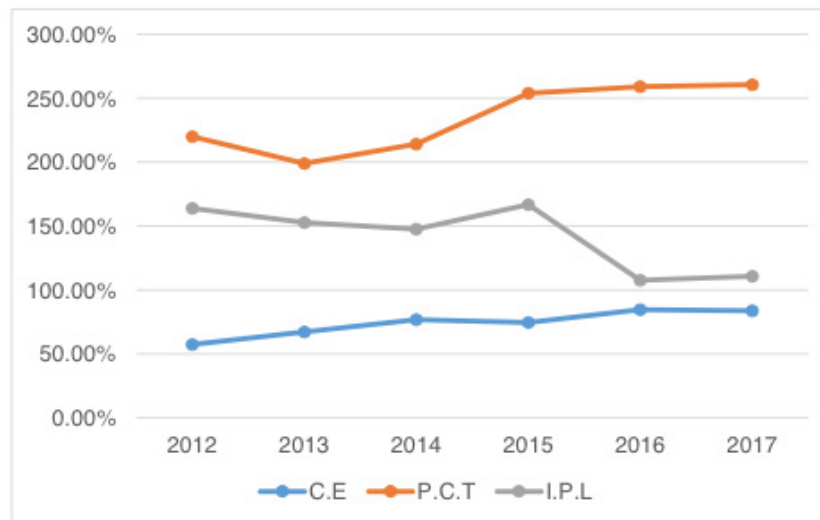


Figura 2 – Indicadores de Endividamento

Fonte: Elaborada pelos autores, 2018.

O índice composição do endividamento sofreu elevação contínua no decorrer dos 6 anos analisados, indicando que as dívidas de curto prazo aumentaram, chegando a 84,55 % em 2016, cenário desfavorável pois em caso de crise ela pode se tornar insolvente. Segundo Assaf Neto e Silva (2012), este indicador demonstra qual a política que a organização adota para captar recursos de terceiros, indicando se as dívidas são de curto, médio ou longo prazo, ou ainda, qual é o percentual de obrigações de curto prazo em relação as obrigações totais. Já a participação de capital de terceiros teve aumento considerável, sendo 260 % em relação ao capital próprio. De acordo com Hoji (2012), o indicador Participação de Capitais de Terceiros aponta o valor e/ ou o nível da dívida (alta, razoável ou baixa) da empresa, demonstrando o quanto a empresa tomou de capital de terceiros para financiar suas atividades. Com relação a imobilização do patrimônio líquido, nota-se queda na imobilização do recurso próprio em 2016 mantendo-se em 2017, gerando recursos para o capital de giro.

## 5 | CONCLUSÃO

Por meio da revisão literária realizada, constatou-se que as demonstrações contábeis apresentadas dentro das normas e dos princípios fundamentais de contabilidade fornecem uma série de dados sobre a organização em determinado período. A análise contábil procura extrair dados das demonstrações contábeis e transformá-los em informações que possibilitem tirar conclusões, se a empresa é merecedora ou não de crédito, se a empresa tem ou não condições de honrar seus compromissos financeiros e capacidade de gerar lucros. Em síntese, a análise gerencial financeira é um processo de reflexão sobre as demonstrações contábeis, objetivando uma avaliação da situação da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros.

Por meio do estudo de caso realizado, foi possível analisar e identificar o que apontam as demonstrações contábeis da Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar), onde aplicou-se o modelo dinâmico de gestão Fleuriet e análise de gestão financeira

Os resultados evidenciaram mudanças bruscas nos indicadores nos anos de 2016 e 2017, onde o faturamento que caiu 40,11% em 2016, quando comparado ao ano anterior. Com base em pesquisas em relatórios e informes, foi constatado que em 2016 a referida companhia divulgou intenção de venda de sua subsidiária via varejo com objetivo de focar no seguimento alimentar, passando a divulgar os resultados da via varejo separado do grupo. Sendo assim identificou-se que o faturamento não caiu, mas sim, passou a deixar de contar com o faturamento da via varejo; bem verdade, o faturamento do grupo cresceu 11,7%. Devido a isso não foi possível analisar a alavancagem financeira, haja vista que em 2012 o lucro da via varejo está na Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) do grupo diferentemente da forma como foi mostrado pela DRE de 2017.

Vale ressaltar que o balanço patrimonial também sofreu alteração, o que influenciou diretamente nos resultados da pesquisa, onde os ativos totais da via varejo encontra-se na conta 'ativos mantidos para venda' e os passivos em 'passivos sobre ativos mantidos a venda'.

Os prazos médios e ciclos também indicaram resultados favoráveis com o passar do tempo, apontando que a companhia recebe de seu cliente antes mesmo de pagar seu fornecedor – o que é bastante favorável garantindo a disponibilidade de capital de giro, que pode ser percebido na Tabela 4, que indicou que o capital de giro supera a necessidade do mesmo nos últimos anos.

Com base nos indicadores econômico nos anos de 2016 e 2017 que não continham os resultados da via varejo, notam-se valores satisfatórios, podendo se concluir que a venda da subsidiária via varejo de segmento de bens duráveis seja vantajosa; que além de arrecadar dinheiro para investimentos, o segmento alimentar necessita de menos prazo de parcelamento para o cliente e garante maior giro dos estoques.

## REFERÊNCIAS

AMBROZINI, M. A.; MATIAS, A. B.; PIMENTA JUNIOR, T. Análise dinâmica de capital de giro segundo o Modelo *Fleuriet*: uma classificação das empresas brasileiras de capital aberto no período de 1996 a 2013. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. v. 25, n. 2, p. 1537, maio/ago. 2014.

ASSAF NETO, A. **Investimento em ações**: guia teórico e prático para investidores. Ribeirão Preto: Inside Books, 2008.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BECCHETTI, L.; CASTELLI, A.; HASAN, I. Investment-cash flow sensitivities, credit rationing and financing constraints in small and medium-sized firms. **Small Business Economics**, v. 35, n. 4, p.



467-497, dec. 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU AUDITORES INDEPENDENTES. **Companhia Brasileira de Distribuição** Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas Referentes ao Exercício Findo em 31 de dezembro de 2016 e Relatório dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Financeiras. 2016. Disponível em: <[www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo...](http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/download_arquivos.asp?id_arquivo...)>. Acesso em: 20 ago. 2018.

ECONOINFO. **Companhia Brasileira de Distribuição**. 2018. Disponível em: <<http://www.econoinfo.com.br/financas-e-mercados/demonstracoes?codigoCVM=14826#>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

ERNST & YOUNG AUDITORES INDEPENDENTES. **Companhia Brasileira de Distribuição**. Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas Referentes ao Exercício Findo em 31 de dezembro de 2017 e Relatório dos Auditores Independentes sobre a Revisão das Demonstrações Financeiras. 2017. Disponível em: <[http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=F019FA81-3F8A-4A98-86FE-0B0DCD879E2C](http://www.gpari.com.br/grupopaodeacucar/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=F019FA81-3F8A-4A98-86FE-0B0DCD879E2C)>. Acesso em: 20 ago. 2018.

FERREIRA, J. A. S. **Finanças Corporativas: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Pearson, 2005.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A.; GRISI, C. C. H.; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, out./dez. 2012.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC G. **O Modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. Tradução Allan Vidigal Hastings; Revisão Técnica Jean Jacques Salim, 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GPA INSTITUCIONAL. Grupo Pão de Açúcar. **GPA Institucional**. 2018. Disponível em: <<http://www.gpabr.com/pt/>>. Acesso em: 12 set. 2018.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LUZ, A. E. **Introdução à Administração Financeira e Orçamentária**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

MACHADO, J. R. **Administração de Finanças Empresariais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MODELO FLEURIET. **O site oficial do Modelo Dinâmico**. 2018. Disponível em: <<http://www.modelo-fleuriet.com/>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

REIS NETO, J. F.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A.; SOUZA, C. C. O relacionamento entre organicidade, turbulência, estratégias e desempenho da pequena empresa em um contexto periférico brasileiro. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**. v. 3, n. 1, p. 111-121, 2010.

REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS. Presidente do GPA nega negociação de venda da Via Varejo para

Amazon. **Revista Época Negócios**, 27 ago. 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/08/presidente-do-gpa-nega-negociacao-de-venda-da-varejo-para-amazon.html>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

SALOMÃO, K. As 22 maiores varejistas do Brasil: Pão de Açúcar perde 1º lugar. **Revista Exame**, 14 ago. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/as-22-maiores-varejistas-do-brasil-pao-de-acucar-perde-1-lugar/>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

SANVICENTI, A. Z. Captação de recursos por fundos de investimento e mercado de ações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 92-100, 2002.

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresa**. 12. ed. São Paulo, Atlas, 2013.

VIEIRA, M.V. **Administração Estratégica do Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOUAIN, D. M. *et al.* Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, v. 45, n. 3, p. 863-884, jun. 2011.

## NORMAS INTERNACIONAIS DE EDUCAÇÃO CONTÁBIL PROPOSTAS PELO *INTERNATIONAL ACCOUNTING EDUCATION STANDARDS BOARD*

### **Fellipe André Jacomossi**

Universidade Regional de Blumenau – FURB,  
Departamento de Ciências Contábeis, Blumenau-  
SC

### **Vânia Tanira Biavatti**

Universidade Regional de Blumenau – FURB,  
Departamento de Ciências Contábeis, Blumenau-  
SC

**RESUMO:** Este estudo objetiva investigar, sob a ótica dos profissionais, pesquisadores e professores de contabilidade, como as Normas Internacionais de Educação propostas pelo IAESB podem influenciar o ambiente nacional de educação contábil. O resultado de uma internacionalização dos padrões de educação voltados para o ensino contábil, pode gerar diversos impactos na formação e atuação dos contadores nos mais diversos territórios, como alterações nas diretrizes curriculares, melhorias nas habilidades interpessoais, e ainda, mudanças nos requisitos de entrada nos cursos, de experiência prática e desenvolvimento profissional contínuo. Realizou-se uma pesquisa de cunho descritivo, com procedimento de pesquisa de levantamento, realizado por meio de um instrumento utilizado ora como questionário, ora como roteiro de entrevista estruturada, elaborado com base na literatura e no *Handbook of International Education*

*Pronouncements* do IAESB. Trata-se de um estudo qualitativo com a utilização da técnica de triangulação de dados. A partir da análise documental, descreve-se as especificidades de cada uma das IES, bem como, constata-se sua abordagem *principle based standards*, possibilitando que cada jurisdição adapte as IES as suas particularidades regionais. Por meio da análise da perspectiva dos participantes, observou-se maior similaridade nas concepções referentes às IES 2, IES 3, IES 6 e IES 7, em contrapartida, os posicionamentos frente as IES 1, IES 4 e IES 5, apresentaram-se heterogêneas. Ao relacionar as Normas Internacionais de Educação Contábil frente às influências identificadas na perspectiva dos investigados, constatou-se possíveis influências de cada uma das IES no ambiente nacional de educação contábil, delineando-se contribuições em três perspectivas distintas: teórica, prática e social.

**PALAVRAS-CHAVE:** *International Accounting Education Standards Board*, Normas Internacionais de Educação Contábil, Internacionalização do ensino contábil, IAESB, IES.

## INTERNATIONAL EDUCATION STANDARDS PROPOSED BY THE INTERNATIONAL ACCOUNTING EDUCATION STANDARDS BOARD

**ABSTRACT: Objective:** This study aims to investigate from the perspective of professionals, researchers and accounting teachers, how the International Education Standards proposed by the IAESB can influence the national accounting education environment. The result of the internationalization of education standards focused on accounting education can generate several impacts on the training and performance of accountants in different territories, such as changes in curricular guidelines, improvements in interpersonal skills, and changes in entry requirements in courses, practical experience and continuous professional development. A descriptive research was conducted with a survey research procedure, using an instrument used as a questionnaire, or as a structured interview script, based on the literature and IAESB Handbook of International Education Pronouncements. Also, this is a qualitative study using the data triangulation technique. From the desk review, the specifics of each of the IES have been described, and yet, it was found that its approach is principle-based standards, allowing each jurisdiction to adapt the IES in its regional peculiarities. By analyzing the perspective of the participants, there was greater similarity in the concepts related to IES 2, IES 3, IES IES 6 and 7, however, the prospects facing the IES 1, IES IES 4 and 5, showed up heterogeneous. By relating the international education standards with the influences identified from the perspective of professionals, researchers and accounting professors, it was found possible influences of each IES in the national accounting education environment, outlining contributions in three different perspectives: theoretical, practical and social.

**KEYWORDS:** International Accounting Education Standards Board, International Education Standards, Internationalization of accounting education, IAESB.

### 1 | INTRODUÇÃO

A contabilidade contemporânea está mudando rapidamente, seu alcance geográfico é global e a tecnologia desempenha um papel cada vez mais proeminente neste fenômeno. Do mesmo modo, a natureza cada vez mais internacional dos negócios tem sido amplamente observada na literatura, as relações internacionais estão se expandindo e mudando em âmbito mundial (ABBASI, 2013).

O panorama educacional não é diferente, a nova geração de estudantes chega cada vez mais relacionada à tecnologia e, portanto, menos paciente com métodos tradicionais de ensino. Todas estas mudanças estão ocorrendo enquanto muitos requisitos e programas de graduação e pós-graduação em contabilidade permaneceram constantes (ABBASI, 2013).

De um modo geral, o ensino em contabilidade continua focado nas técnicas e habilidades da prática contábil (BOYCE, 2004). Cada vez mais as Instituições de Ensino Superior concentram-se em preparar o aluno para o mercado de trabalho e atender

as necessidades e demandas das organizações por profissionais com conhecimentos técnicos (SARAVANAMUTHU; TINKER, 2002).

No entanto, o ensino realizado por meio de protocolos de procedimentos que visam atender a tais demandas, restringe a capacidade do aluno a se adequar a novas lógicas que vão se inserindo no seu cotidiano. O ensino deve ser voltado para o desenvolvimento de habilidades e competências para além da técnica, caso contrário, se a lógica do processo for alterada, estes indivíduos não conseguirão adaptar-se. A reforma na educação contábil precisa ir muito além da agenda de reformas consideradas pelos órgãos profissionais, deve-se ensinar e aprender *outside the circle*, e dessa maneira, tornar o ensino em contabilidade relevante em seu contexto social, histórico, assim como, relevante para vivência dos próprios alunos (BOYCE, 2002, 2004).

A aplicação das normas contábeis deve abranger o impacto da internacionalização dos negócios em seus relatórios e demonstrações contábeis, assim como, no auxílio a tomada de decisão dos gestores. Ocorre que os esforços voltados a esta harmonização, deparam-se com diferenças na aplicação destas normas em países distintos, originadas também de diferenças na própria educação e qualificação dos contabilistas (HOWIESON, 2003).

Apesar dos indivíduos e instituições possuírem uma visão de mundo baseadas em suas próprias culturas, tradições e costumes, o IAESB visa a implementação de padrões educacionais voltados a contabilidade nas diversas instituições membros da IFAC, propondo assim, um sistema educacional convergente em todos os territórios. Esta lógica é derivada das Normas Internacionais de Contabilidade, as chamadas *International Financial Reporting Standards* (IFRS), assim como, as *International Standards on Auditing* (ISA), ou seja, as Normas Internacionais de Auditoria, onde os profissionais de contabilidade e as organizações em torno do mundo, passaram a adotar tais práticas internacionais, em detrimento de práticas nacionais tradicionais (HUMPHREY, LOFT; WOODS, 2009).

Ocorre que o resultado de uma internacionalização dos padrões de educação voltados para o ensino contábil, pode gerar diversos impactos na formação e atuação dos contadores nos mais diversos territórios, como alterações nas diretrizes curriculares, melhorias nas habilidades interpessoais, e ainda, mudanças nos requisitos de entrada nos cursos, de experiência prática e desenvolvimento profissional contínuo.

Neste sentido, no contexto do ambiente da educação contábil brasileira e considerando o que propõe o *International Accounting Education Standards Board* o estudo apresenta a seguinte questão de pesquisa: como é a percepção dos profissionais, pesquisadores e professores de contabilidade quanto às possíveis influências das Normas Internacionais de Educação Contábil? Desta forma, tem-se como objetivo de pesquisa investigar sob a ótica dos profissionais, pesquisadores e professores de contabilidade, como as Normas Internacionais de Educação Contábil propostas pelo IAESB podem influenciar o ambiente nacional de educação contábil.

Para tanto, considera-se como ambiente nacional de educação contábil para a

pesquisa em questão, todos os aspectos relacionados ao ensino, formação e atuação dos profissionais contábeis, desde os requisitos de entrada nos cursos, a formação inicial do aluno, a prática contábil, sua entrada no mercado, a educação continuada e demais aspectos sociais, políticos, econômicos e profissionais que tenham inter-relação com o ensino da contabilidade no Brasil.

A realização da presente pesquisa justifica-se devido as suas contribuições em três perspectivas distintas: teórica, prática e social. Sob o ponto de vista teórico, pesquisas em torno dos impactos das Normas Internacionais de Educação Contábil propostas pelo IAESB caracterizam-se como importantes pontos de investigação científica, visto que a qualidade do ensino neste âmbito possui impacto direto sobre a qualidade da informação contábil gerada pelos indivíduos (CRAWFORD, HELLIAR, MONK; VENEZIANI, 2014).

Como contribuição prática, pesquisas neste âmbito podem ajudar a resolver questões voltadas à formação do contador, como o desenvolvimento de habilidades interpessoais, intelectuais e de comunicação, adequando-a às exigências da profissão e sua capacitação profissional. A busca por uma convergência contábil em âmbito mundial passa por uma discussão mais profunda sobre harmonização dos padrões de ensino em cursos de Ciências Contábeis. Um contador advindo de uma formação padronizada internacionalmente, deve estar capacitado para atuar em qualquer lugar do mundo (CRAWFORD et al., 2014).

Quanto a contribuição social do estudo, a pesquisa colabora para informar todos os envolvidos e interessados no processo de ensino-aprendizagem em âmbito contábil (professores, acadêmicos, gestores de instituições de ensino), a respeito das Normas Internacionais de Educação Contábil que estão sendo difundidos em nível global pelo IAESB.

Destaca-se ainda a originalidade da pesquisa, visto que não foram encontradas publicações na América Latina que envolvam o escopo das IES, assim como, os aspectos voltados ao IAESB, corroborando com os achados de Sugahara e Wilson (2013). As bases de dados pesquisadas são mencionadas no tópico pertinente aos estudos relacionados.

## **2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### ***2.1 International Accounting Education Standard Board***

O *International Accounting Education Standards Board* (IAESB) é um órgão normatizador independente, que serve ao interesse público por meio do fortalecimento da profissão contábil em todo o mundo através do desenvolvimento e melhoria da educação. A visão do IAESB é trabalhar em prol do interesse público, desenvolvendo Padrões de Ensino em Contabilidade e orientações para que sejam adotados e



aplicados internacionalmente pelos órgãos membros da IFAC, assim como outras entidades interessadas na educação contábil, tais como universidades, instituições de ensino, entidades patronais, órgãos reguladores, autoridades governamentais, contadores e acadêmicos (IAESB, 2013a; 2014a).

Desta forma, todo processo de normatização desempenhado pelo IAESB é supervisionado pelo *Public Interest Oversight Board* (PIOB), um órgão global de supervisão independente que visa fiscalizar as atividades e a qualidade das normas internacionais formulados por *boards* do IFAC. Com isto, busca garantir a transparência e integridade em todos os processos envolvendo a profissão contábil e de auditoria, primando sempre pelo interesse público e a melhoria da qualidade do reporte financeiro internacional (IAESB, 2013a; 2014a). Apesar de ser um *board* totalmente independente o IAESB recebe apoio financeiro, operacional e administrativo do IFAC, de modo que são colocados à disposição do IAESB voluntários qualificados e concentrados exclusivamente nas atividades de definição de padrões exercidas pelo IAESB (Crawford et al. 2014; IAESB, 2014a).

A composição do IAESB é formada por um presidente, um vice-presidente e mais dezesseis membros voluntários de todo mundo, totalizando dezoito membros, entre eles: acadêmicos, profissionais de contabilidade do setor público, do setor privado e outros indivíduos com interesse no trabalho desenvolvido pelo IAESB, apesar de não terem vínculo direto com a contabilidade. Dos dezoito membros, nove são indivíduos com algum tipo de vínculo profissional na área contábil e nove não possuem vínculos empregatícios com empresas de contabilidade ou auditoria. Dos nove membros sem vínculos, no mínimo três são ligados a órgãos públicos, desta forma, espera-se que estes indivíduos reflitam a respeito dos processos do IAESB focados em decisões voltadas ao interesse público. Todos os membros do conselho são obrigados a assinar uma declaração anual de que irão pautar suas atitudes com integridade, visando sempre o interesse público no exercício de suas funções como membros do IAESB. A indicação dos membros ocorre por nomeação do conselho do IFAC, com base em recomendações e com a aprovação do PIOB (IAESB, 2014a).

O desenvolvimento dos pronunciamentos do IAESB segue um rigoroso processo. Esboços de propostas de pronunciamentos são publicados no *website* da entidade com acesso a todos os interessados, os comentários são analisados e os pronunciamentos finais são acompanhados por uma série embasamentos e argumentações. O PIOB supervisiona o trabalho do IAESB e de seu conselho consultor, o IAESB's *Consultative Advisory Group* (CAG), para garantir que as atividades desenvolvidas sigam os devidos processos regulamentados e sejam compatíveis com o interesse público. O CAG por sua vez, é um conselho independente, que compreende *stakeholders* com interesse na educação internacional de contabilidade. Os membros deste conselho consultivo fornecem consultoria estratégica e técnica ao IAESB, no que tange o interesse público voltado aos padrões educacionais propostos, podendo argumentar e ponderar a respeito de suas deliberações (CRAWFORD et al. 2014; IAESB, 2013a).

O IAESB é dedicado a operar da maneira mais transparente possível, suas reuniões, atas, agenda e documentos de apoio são abertos ao público e disponibilizados em seu *website*. Além disso, o portal *online* inclui projetos, consulta a documentos, minutas de trabalho e todos os comentários feitos por órgãos reguladores, empresas, pesquisadores, professores, conselheiros e todos aqueles interessados (IAESB, 2013a, 2013b).

No que tange suas atribuições, o IAESB desenvolve normas e orientações sobre a aprendizagem e desenvolvimento necessários para desenvolver e manter a competência sobre a carreira de um contador profissional. Atua ainda, como catalisador para reunir as nações e ajudar no avanço dos programas de educação voltados a contabilidade em todo o mundo, em especial, quando estes programas são voltados ao interesse público e desenvolvimento econômico destes países (KARREMAN; NEEDLES, 2013; IAESB, 2013a). Sendo assim, os principais objetivos do *framework* proposto pelo IAESB (2014a) podem ser definidos como:

- a) Criação de uma série de padrões de alta qualidade e outras publicações que reflitam as boas práticas na educação, no desenvolvimento e avaliação dos profissionais contábeis;
- b) Promover a adoção e implementação das Normas Internacionais de Educação;
- c) Desenvolver benchmarks de educação para medir a implementação das Normas Internacionais de Educação;
- d) Avançar o debate internacional sobre questões emergentes relativas à educação, desenvolvimento e avaliação dos profissionais contábeis.

O IAESB desenvolve e emite publicações sobre educação, formação e treinamento de profissionais contábeis, sendo elas:

<b>Sigla</b>	<b>Definição</b>	<b>Escopo</b>
IES	<i>International Standard Education</i>	Normas Internacionais de Educação Contábil que abordam os princípios de aprendizagem e desenvolvimento para profissionais de contabilidade. Elas devem ser incorporadas aos requisitos educacionais de órgãos membros da IFAC.
IEPS	<i>International Education Practice Statements</i>	Declarações de Práticas de Educação Internacional que auxiliam na implementação de boas práticas na aprendizagem e desenvolvimento de profissionais de contabilidade. As IEPS podem ser compostas de interpretações mais aprofundadas a respeito de uma IES específica.
IEIP	<i>International Education Information Papers</i>	Documentos Informativos de Educação Internacional que fazem avaliações críticas sobre questões emergentes de aprendizagem. Os objetivos das IEIP são promover o debate sobre estas questões e incentivar comentários e <i>feedbacks</i> das partes interessadas, fazendo com que tal interação possa angariar informações úteis para confecção de futuras IES e IEPS.
ASM	<i>Additional Support Material</i>	Os Materiais de Suporte Adicional podem ser caracterizados como kits de treinamento e materiais orientativos.

Tabela 1 – Publicações emitidas pelo IAESB

Fonte: elaborado pelo autor com base em IAESB (2014a).

Conforme observa-se na Tabela 1, o IEASB emite basicamente quatro tipos de publicações, cada qual com suas particularidades e escopo distintos (IAESB, 2014a). Dentre estas, destacam-se as *International Education Standards* sobre as quais passa-se a discorrer.

## 2.2 *International Education Standards*

Por meio de suas atividades, o IAESB aprimora a educação voltada a contabilidade através do desenvolvimento e execução das Normas Internacionais de Educação Contábil, as *International Education Standards* (IES). Estas normas ampliam a competência da profissão contábil em nível mundial, contribuindo para o fortalecimento da confiança pública na contabilidade (KARREMAN; NEEDLES, 2013; IAESB, 2013a).

As IES auxiliam as instituições de ensino, órgãos reguladores, professores, estudantes, empregadores e a todos aqueles interessados, devido a sua prescrição de princípios para a aprendizagem e desenvolvimento de profissionais contábeis. Um padrão educacional internacional fornece aos órgãos membros da IFAC, e outras partes interessadas no ensino de contabilidade, um ponto de referência comum. Além disso, padrões aceitos globalmente podem minimizar as diferenças entre os países e jurisdições, reduzindo desta forma as divergências nos requisitos para se qualificar e trabalhar como um contador ao longo do globo (SUGAHARA; WILSON, 2013; IAESB, 2013a).

Um dos benefícios da adequação ao *framework* proposto pelo IAESB, por meio das IES, é a possibilidade da realização de *benchmarks* internacionais, onde as entidades membros da IFAC poderão medir as lacunas reais entre o desenvolvimento na educação contábil em cada localidade. No Brasil, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e o Instituto de Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) são órgãos associados à IFAC. Desta forma, estão sujeitos as normatizações editadas pelo IAESB, o que implica no compromisso de empenhar-se no desenvolvimento da convergência aos padrões estabelecidos (IFAC, 2012; KARREMAN; NEEDLES, 2013).

As IES são divididas em dois estágios, *Initial Professional Development* (IPD) e o *Continuing Professional Development* (CPD, sendo oito normas já editadas:

<b><i>Initial Professional Development</i> (IPD) - Desenvolvimento Profissional Inicial</b>		
<b>IES 1</b>	<b>Requisitos de entrada em Programas de Educação Profissional em Contabilidade</b>	<b>Vigência: 01/07/2014</b>
Escopo	Estabelece princípios a serem utilizados na definição e comunicação dos requisitos educacionais para o ingresso em programas de educação profissional em contabilidade.	
<b>IES 2</b>	<b>Competência Técnica</b>	<b>Vigência: 01/07/2015</b>
Escopo	Estabelece os resultados da aprendizagem de competências técnicas que aspirantes a profissionais de contabilidade devem demonstrar até o final do período de Desenvolvimento Profissional Inicial. A competência técnica é a capacidade de aplicar o conhecimento profissional para desempenhar atividades com um padrão definido.	
<b>IES 3</b>	<b>Habilidades Profissionais</b>	<b>Vigência: 01/07/2015</b>

Escopo	Estabelece os resultados da aprendizagem de competências profissionais que aspirantes a profissionais de contabilidade devem demonstrar até o final do período de Desenvolvimento Profissional Inicial. Habilidades profissionais são: a) intelectual; b) interpessoal e comunicação; c) pessoal; d) capacidade de organização de um profissional contábil integra-se com técnicos valores de competência e profissional, ética e atitudes para demonstrar competência profissional.	
<b>IES 4</b>	<b>Valores Profissionais, Ética e Atitudes</b>	<b>Vigência: 01/07/2015</b>
Escopo	Estabelece os resultados da aprendizagem referentes a valores profissionais, ética e atitudes que aspirantes a profissionais de contabilidade devem demonstrar até o final do período de Desenvolvimento Profissional Inicial.	
<b>IES 5</b>	<b>Experiência Prática</b>	<b>Vigência: 01/07/2015</b>
Escopo	Estabelece a experiência prática necessária que aspirantes a profissionais de contabilidade devem demonstrar até o final do período de Desenvolvimento Profissional Inicial.	
<b>IES 6</b>	<b>Avaliação da Competência Profissional</b>	<b>Vigência: 01/07/2015</b>
Escopo	Estabelece requisitos para avaliação da competência profissionais que aspirantes a profissionais de contabilidade devem demonstrar até o final do período de Desenvolvimento Profissional Inicial.	
<b>Continuing Professional Development (CPD) - Desenvolvimento Profissional Contínuo</b>		
<b>IES 7</b>	<b>Desenvolvimento Profissional Contínuo</b>	<b>Vigência: 01/01/2014</b>
Escopo	Estabelece o desenvolvimento profissional contínuo necessário para que contadores profissionais desenvolvam e mantenham sua competência profissional.	
<b>IES 8</b>	<b>Requisitos de competência para Profissionais de Auditoria</b>	<b>Vigência: 01/07/2008</b>
Escopo	Estabelece requisitos de competência para profissionais de auditoria, incluindo aqueles que trabalham em ambientes e indústrias específicas. Especifica políticas e procedimentos que os aspirantes a profissionais de auditoria devem satisfazer, antes de assumirem tais cargos.	

Tabela 2 – International Education Standards editadas pelo IAESB

Fonte: elaborado pelo autor com base em IAESB (2014a).

O IPD é a primeira etapa de um contínuo aprendizado, na qual contemplam-se aspectos voltados a educação geral, educação profissional, experiência prática e avaliações de desempenho. Neste período, a aprendizagem deve ir além do conhecimento de princípios, normas e conceitos, incluindo-se a capacidade de integrar o conhecimento e competências profissionais a valores e princípios éticos. Cada órgão membro da IFAC pode definir a duração mais apropriada entre o fim do IPD e o ponto de qualificação ou licença profissional (IAESB, 2014a; 2014b). Já o CPD ocorre após o término do IPD, onde busca-se manter o desenvolvimento profissional adquirido e possibilitar o bom desempenho de suas funções profissionais. O CPD caracteriza-se nos moldes de educação continuada, onde pretende-se promover o desenvolvimento profissional ao longo do tempo (IAESB, 2014a; 2014b).

### 2.3 Estudos Relacionados

Neste tópico apresentam-se pesquisas relacionadas as Normas Internacionais de Educação Contábil e ao IAESB. Realizou-se um levantamento nas bases de dados Scopus, Spell, Science Direct, Jstor, Portal de Periódicos CAPES e Google Scholar, buscando-se por artigos contendo ao menos uma das expressões “IAESB”, “*International Education Standards Board*”, “IES”, “*International Education Standards*”, no título, resumo ou palavras-chave do estudo. Dentre os artigos encontrados, desconsiderou-se aqueles que continham as expressões de maneira aleatória e não

tratavam do assunto como temática central do estudo.

Após a análise dos artigos, foram incluídas pesquisas que não foram localizadas na busca realizada nas bases de dados, no entanto, eram constantemente referenciadas pelas demais pesquisas encontradas, caracterizando-se como de importante constatação para este estudo. A seguir, observa-se na Tabela 3, um breve panorama dos estudos evidenciados.

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Escopo da pesquisa</b>
Karreman (2002)	<i>Impact of Globalisation on Accountancy Education</i>	Análise do impacto da globalização sobre a educação contábil em 25 países.
Phelps e Karreman (2005)	<i>Report on the Results of the Global Accounting Education Benchmarking Pilot Project</i>	Realização de um <i>benchmarking</i> global a fim de medir como os órgãos de classe contábil nos países pesquisados, preparam seus membros com relação à capacidade e competência profissional exigidos pelas IES.
Peek et al. (2007)	<i>NAFTA Professional Mutual Recognition Agreements: Comparative Analysis of Accountancy Certification and Licensure</i>	Análise comparativa dos acordos de certificação e licenciamento de programas de contabilidade nos EUA, México e Canadá, buscando parâmetros para que professores possam preparar da melhor maneira possível os estudantes para oportunidades de carreira internacional por meio do <i>North American Free Trade Agreement</i> .
Stainbank e Ramatho (2007)	<i>Professional accountancy education in selected ECSAFA countries: a comparative study</i>	Análise comparativa da educação em programas de contabilidade em 25 países. A pesquisa amplia o estudo de Karreman (2002) realizando um <i>benchmarking</i> entre os programas de educação contábil.
Crawford et al. (2010)	<i>IES Compliance and the knowledge, skills and values of IES 2, 3 and 4.</i>	Análise do <i>compliance</i> das IES 2, 3 e 4 frente a 21 órgãos membros da IFAC em 12 países selecionados.
Sugahara e Boland (2011)	<i>Effects of exposure to the IES on perceived importance of the global harmonization of accounting education among Japanese accounting academics</i>	Análise do grau de conhecimento das IES e a percepção da importância da harmonização internacional da educação contábil de professores de contabilidade japoneses.
Sugahara e Wilson (2013)	<i>Discourse Surrounding the IES for Professional Accountants (IES): A Content Analysis Approach</i>	Análise de conteúdo em 110 artigos publicados em inglês durante o período de 2003 a 2011, objetivando analisar a opinião dos pesquisadores quanto as IES
Karreman e Needles (2013)	<i>Global Accountancy Education Recognition Study 2012</i>	Comparação sistemática dos requisitos de qualificação profissional para contadores em 16 países.
Helliari (2013)	<i>The Global Challenge for Accounting Education</i>	Utiliza a perspectiva da teoria institucional para debater a respeito da contabilidade; teorias de ensino e aprendizagem; e educação contábil. Tece reflexões idealizando um planejamento para educação contábil no futuro.
Crawford et al. (2014)	<i>IAESB: Organisational legitimacy within the field of professionalaccountancy education</i>	Avaliação da legitimidade do IAESB em instituir as IES frente as diferentes jurisdições mundiais.
Watty et al. (2014)	<i>Towards a Global Model of Accounting Education</i>	Análise dos sistemas de educação contábil em três países, Austrália, Japão e Sri Lanka, quanto a sua adequação as IES.

Tabela 3 – Estudos relacionados

Fonte: dados da pesquisa.

Destaca-se que não foram encontradas pesquisas publicadas na América Latina



contendo as referidas expressões, assim como os achados de Sugahara e Boland (2013).

### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento da pesquisa refere-se à identificação do conjunto metodológico mais apropriado para realização do estudo proposto. Quanto à abordagem do problema a pesquisa é classificada como qualitativa e com relação ao seu objetivo, classifica-se como descritiva.

Quanto aos procedimentos de pesquisa adotados, caracteriza-se como pesquisa documental, de levantamento e de análise descritiva. Inicialmente realizou-se uma minuciosa análise documental do *Handbook of International Education Pronouncements* do IAESB (2014a) que contempla todas as 8 normas internacionais, voltadas para o ensino contábil, utilizando-se como suporte outros documentos orientativos que tratam das IES como IAESB (2006), IAESB (2012), IFAC (2012), IAESB (2013a), IAESB (2013b), IAESB (2014b). Desta forma, como resultado obteve-se oito tópicos na sessão voltada aos resultados da pesquisa, cada uma delas trazendo um panorama a respeito de cada norma específica.

No que tange ao levantamento de dados, aplicaram-se questionários com perguntas abertas e/ou entrevistas estruturadas com base no questionário formulado, ficando a critério dos respondentes a opção do instrumento de resposta.

Para delimitar uma amostra de pesquisados que contemplasse os diversos atores do contexto do universo contábil, foram selecionados por acessibilidade, representantes de quatro âmbitos da contabilidade, conforme observa-se na Figura 1:

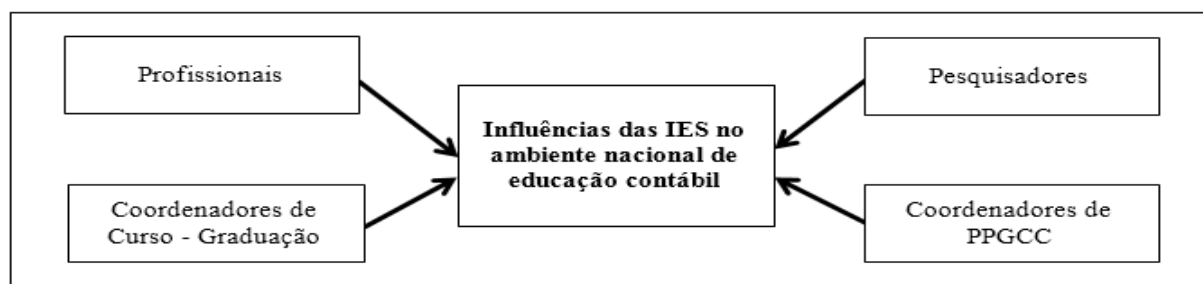


Figura 1 – Diferentes perspectivas dos entrevistados frente à temática proposta

Fonte: dados da pesquisa.

Após a coleta dos dados, empregou-se a técnica de triangulação de dados entre a teoria, análise documental e análise das entrevistas e questionários aplicados, com intuito de se obter uma descrição robusta e detalhada dos fenômenos analisados. Ao contrastar evidências coletadas por diversas técnicas, busca-se uma maior confiabilidade e credibilidade das informações e resultados evidenciados (OLSEN, 2004; FLICK, 2009). A triangulação almeja observar um mesmo problema de pesquisa, por meio de mais de uma fonte dados, desta forma, informações advindas de diferentes perspectivas podem ser utilizadas para corroborar com o problema de



pesquisa, limitando os vieses pessoais e metodológicos do pesquisador (MAXWELL, 2004; FLICK, 2009).

A pesquisa realizada apresenta limitações que merecem ser destacadas. Uma das restrições está relacionada ao universo pesquisado, desta forma, os resultados obtidos não podem ser generalizados, sendo estes resultantes da perspectiva dos profissionais, pesquisadores e professores envolvidos na pesquisa. Todavia, ressalta-se que foram entrevistados indivíduos de diversas localidades do Brasil e pela relevância dos Profissionais entrevistados em nível nacional e estadual, Pesquisadores doutores com reconhecida experiência e atuação na área de Educação Contábil no Brasil e ainda, professores coordenadores de cursos de graduação de naturezas distintas e professores coordenadores de PPGCC, têm-se os achados como significantes inferências e contribuições para o avanço da literatura relacionada, aprofundando-se as concepções a respeito do fenômeno investigado.

Ressalta-se que a finalidade deste estudo não pretende esgotar toda discussão inerente a temática da pesquisa, mas sim, contribuir com os estudos já realizados e servir como insights para pesquisas futuras. Diante do delineamento traçado, nesta seção apresenta-se um panorama da pesquisa desenvolvida, por meio do quadro a seguir:

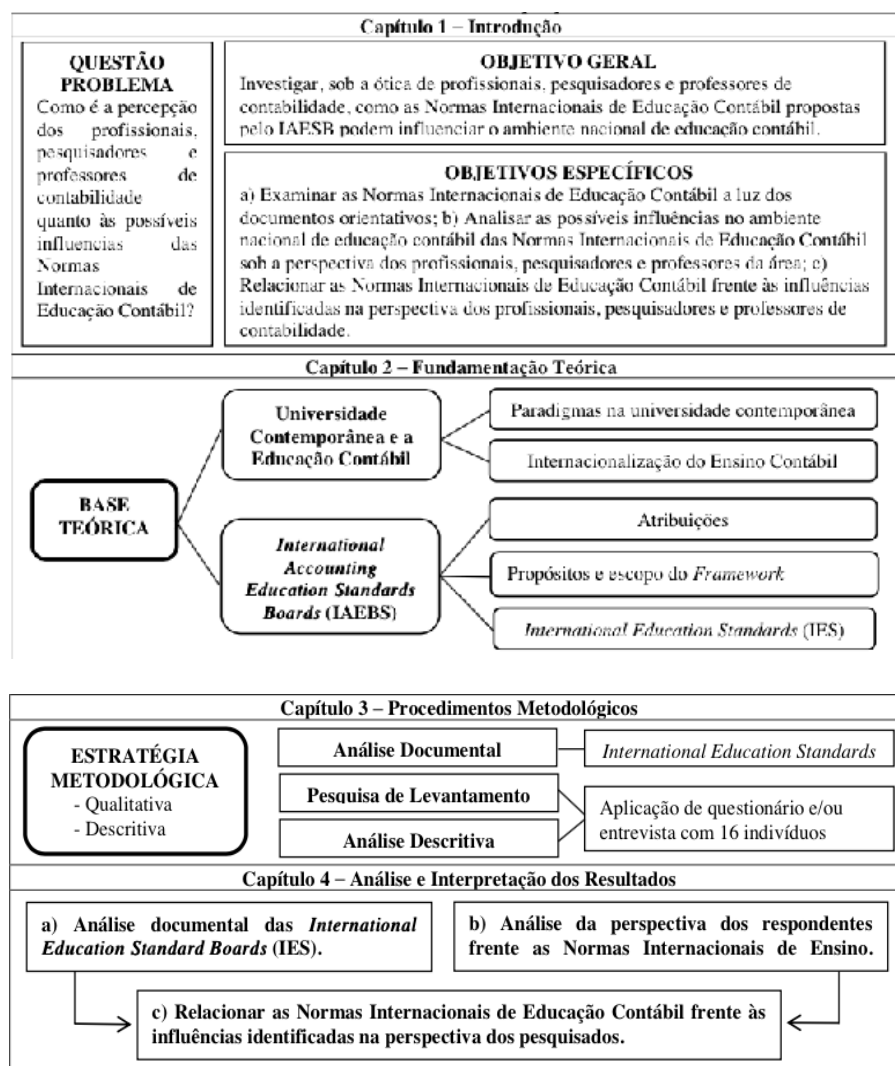


Tabela 4 – Desenho da pesquisa

Conforme observa-se no Quadro 6, a trajetória da pesquisa se divide basicamente em quatro etapas. Inicialmente trata-se dos aspectos introdutórios, contextualizando-se a temática e desenvolvendo a questão problema e objetivos. Em seguida, tem-se o arcabouço teórico da pesquisa. A terceira etapa envolve a estratégia metodológica do estudo e na quarta etapa faz-se as análises e interpretações dos resultados do estudo.

## 4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise das *International Education Standard*

#### 4.1.1 *International Education Standard 1*

A IES 1 trata dos Requisitos de entrada em Programas de Educação Profissional em Contabilidade, esta norma estabelece os princípios a serem utilizados na definição e comunicação aos órgãos membros da IFAC sobre os requisitos educacionais para o ingresso em programas de educação contábil. Apesar das políticas curriculares nacionais originarem-se no âmbito do Conselho Nacional de Educação (CNE), esta IES pode auxiliar ainda as entidades regulamentadoras que credenciam e apoiam programas de educação contábil (IAESB, 2014a).

De acordo com esta norma, os órgãos membros da IFAC devem especificar requisitos de entrada em programas de educação contábil, permitindo que somente aqueles com chance razoável de concluir com sucesso os programas ofertados ingressem nestes, embora tais requisitos não devam representar barreiras excessivas. Os requisitos devem ser estabelecidos de maneira pertinente e postos à disposição do público para auxiliar os indivíduos a avaliarem suas próprias chances de concluir tais programas.

Os órgãos membros da IFAC podem coletar diversas informações de forma transparente em uma base de dados contínua que pode ser analisada e utilizada para fornecer subsídios aos interessados em ingressar em uma carreira como profissional contábil, tais como a variação de pontos dos candidatos ingressantes, taxas relativas aos testes para qualificação, custos para conclusão de um programa de educação contábil e expectativas de competências e conhecimentos a serem adquiridos após uma conclusão bem sucedida de programas de educação contábil. O IAESB reconhece que os requisitos de entrada podem variar de acordo com as diferenças existentes nas várias jurisdições, como por diferenças na legislação, testes de entrada, experiência mínima e outros fatores.

#### 4.1.2 *International Education Standard 2*

A norma IES 2, intitulada Competências Técnicas, trata dos resultados da aprendizagem que os alunos devem demonstrar até o final do IPD. A competência

técnica é capacidade de executar uma função dentro de um padrão estabelecido, no entanto, este conceito vai além de princípios, normas, conceitos e procedimentos, ele diz respeito a integração de três fatores: competência técnica, competência profissional e valores profissionais (IAESB, 2014a).

A competência técnica por si só, refere-se a áreas de competência específica, como contabilidade, tributação e relatórios financeiros. A competência profissional por sua vez, está atrelada a habilidades intelectuais e organizacionais do indivíduo. Já os valores profissionais, referem-se a atitudes e princípios éticos, assim como o ceticismo e julgamento profissional.

Estabelecer a competência técnica que aspirantes a profissionais contábeis precisam desenvolver e demonstrar até o final do IPD auxilia na consecução de diversos propósitos como a proteção do interesse público, melhora na qualidade dos profissionais contábeis e o aumento da credibilidade da profissão. É responsabilidade dos órgãos membros da IFAC assegurar que os estudantes alcancem até o período final do IPD diversos resultados de aprendizagem voltados a áreas de competência como Contabilidade Financeira, Contabilidade Gerencial, Auditoria, Finanças, Economia, Legislação, Tecnologia da Informação, Gestão de Negócios conforme, dentre outras conforme detalha o IAESB (2014a, p. 237).

Estes resultados de aprendizagem são a base para habilitar profissionais contábeis, independentemente da atuação ou especialização futuramente pretendida. A partir desta base, os indivíduos devem estar aptos a desenvolver especialidades em funções mais específicas como auditoria ou tributação.

### 4.1.3 *International Education Standard 3*

Nos mesmos moldes da IES anterior, a IES 3 Habilidade Profissionais, estabelece os resultados de aprendizagem que os estudantes devem demonstrar até o final do período de IPD no que se refere as seguintes habilidades:

<b>Intelectual:</b> capacidade de um contador resolver problemas, tomar decisões e exercer julgamento profissional.
<b>Interpessoal e de comunicação:</b> capacidade de um contador de trabalhar e interagir eficazmente com outros indivíduos.
<b>Pessoal:</b> relacionar-se atitudes e comportamentos pertinentes de contador profissional.
<b>Organizacional:</b> refere-se à capacidade de um contador de trabalhar de maneira eficaz, com ou dentro de uma organização, para obter os melhores resultados com as pessoas e recursos disponíveis.

Tabela 4 – Habilidades Profissionais estabelecidas pela IES 3

Fonte: elaborado pelo autor com base em IAESB (2014a).

Além das habilidades destacadas na Tabela 4, os resultados de aprendizagem devem assegurar ainda a integração destas com os demais aspectos de Competência

Técnica (IES 2) e Valores Profissionais, Ética e Atitudes (IES 4). As Habilidades Profissionais estabelecidas pelas IES 3 foram desenvolvidas com o intuito de fornecer uma perspectiva mais ampla e auxiliar os futuros profissionais contábeis a se comunicar de forma eficaz, desenvolver o raciocínio lógico e análises críticas mediante problemas do cotidiano.

Assim como ocorre com as Competências Técnicas (IES 2), a concepção das quatro áreas de competência relativas as Habilidades Profissionais podem variar de acordo com peculiaridades de cada programa de educação contábil. A consecução de alguns resultados esperados, podem ser atingidos dentro de uma ou mais disciplinas diferentes, além disso, há diversas maneiras de se descrever e classificar tais habilidades, assim como seus níveis de proficiência (IAESB, 2014a; 2014b).

#### 4.1.4 *International Education Standard 4*

A IES 4 aborda as questões relativas aos Valores Profissionais, Ética e Atitudes, voltando-se ao comportamento profissional e as características que identificam os contadores como membros de uma profissão. Estes aspectos incluem os princípios éticos geralmente associados e considerados como essenciais na conduta dos profissionais contábeis durante o desempenho de suas atividades (IAESB, 2014a).

As exigências éticas elencadas por esta norma seguem os preceitos do *International Ethics Standard Board for Accountants* (IESBA), um órgão normatizador independente que serve ao interesse público através da criação de padrões éticos internacionais para contadores e auditores, que foram compilados no *Code of Ethics for Professional Accountants*. Considera-se a IES 4, portanto, de grande relevância para educação profissional de contabilidade, sendo definida por cinco princípios fundamentais da ética profissional: Integridade, Objetividade, Competência e Diligência Profissional, Confidencialidade e Comportamento Profissional. Estes princípios podem ser melhor elucidados em IAESB (2014a) e IESBA (2014).

Os órgãos membros da IFAC devem prescrever nos programas de ensino contábil, diversos resultados de aprendizagem (ver IAESB, 2014a, p. 260) referentes aos Valores Profissionais, Ética e Atitudes que devem ser atestados até o final do IPD pelos estudantes. As três áreas de competência inerentes aos resultados de aprendizagem esperados pela IES 4 são Ceticismo e Julgamento Profissional, os Princípios Éticos e o Compromisso com o interesse público. O Ceticismo Profissional é uma atitude questionadora, onde o profissional mantém-se alerta para condições que possam indicar possíveis distorções, como erros e fraudes, em determinada avaliação crítica. O Julgamento Profissional refere-se à aplicação adequada dos conhecimentos, técnicas e experiências profissionais dentro de um contexto contábil e de auditoria, na tomada de decisão relacionada a ações que são apropriadas ou não em certas circunstâncias e situações profissionais. Os Princípios Éticos condizem basicamente com os cinco princípios fundamentais acima relatados pelo IESBA (2014). Por fim, o

Compromisso com o interesse público refere-se à relação da ética profissional com a responsabilidade social, a boa governança e a responsabilidade de agir-se em direção ao interesse público, desta forma as ações dos contadores não devem destinar-se a satisfazer exclusivamente as necessidades de seus clientes (IAESB, 2014a; IESBA; 2014).

Dentro de um programa de educação contábil, as características da IES 4 podem ser tratadas em uma disciplina específica, no entanto os estudantes devem ser instigados a aplicar tais valores cotidianamente, incentivando-se a consideração de implicações éticas em contextos mais amplos (IAESB, 2014a). Além disso, deve-se considerar o uso de abordagens participativas durante o processo de ensino e aprendizagem que possibilitem o desenvolvimento dos valores profissionais, tais como: discussão de leituras selecionadas, análise de estudos de caso que envolvam dilemas éticos em situações de negócios, discussão a respeito dos regulamentos éticos e disciplinares, seminários, fóruns de discussão e a encenação pelos próprios alunos de situações que envolvam princípios éticos (IAESB, 2014a).

#### *4.1.5 International Education Standard 5*

A IES 5, refere-se a Experiência Prática que os estudantes devem comprovar e desenvolver durante o período IPD nos programas de educação contábil. O principal objetivo desta IES é fazer com que o graduando após a conclusão do curso, possua a experiência prática necessária estando apto e habilitado a desempenhar as funções de um contador profissional (IAESB, 2014a). A experiência prática pode ser proporcionada em ambientes nos quais os estudantes possam tomar conhecimento da atmosfera em que os serviços são prestados, aumentar sua compreensão a respeito do funcionamento dos negócios, relações de trabalho profissional e das particularidades de uma organização. A experiência prática suficiente, que deve ser atingida e comprovado ao final do IPD, caracteriza-se por uma junção dos conhecimentos adquiridos e aplicação destes em situações e contextos reais. A amplitude da experiência pode ser afetada por diversos fatores como o nível de proficiência requerido, as exigências legais, variedade e complexidade das tarefas, bem como, o nível de apoio e supervisão. Experiências sob supervisão apropriada, propiciam ainda a oportunidade do desenvolvimento de responsabilidade, compromisso e conscientização por parte dos estudantes (IAESB, 2014a).

O estudo para obter-se as qualificações acadêmicas é útil para aquisição e demonstração de conhecimentos de contabilidade, no entanto, o estudo por si só não necessariamente mostra que o estudante possui a competência suficiente para desempenhar as funções de um profissional contábil. Para determinar o que constitui um equilíbrio adequado entre a educação contábil e a experiência prática, os órgãos membros da IFAC podem considerar fatores como períodos de estágios e experiência profissional que podem ser realizados durante ao após o término dos programas.

Pode-se estabelecer qual tipo de abordagem será utilizada para medir a experiência prática dos como a abordagem baseada em *outputs*/resultados, abordagem baseada em *inputs*, ou ainda, optar por uma combinação destas abordagens conforme detalhado em IAESB (2014a, p. 279). Independentemente da abordagem utilizada, há uma expectativa de que um indivíduo que esteja habilitado para desempenhar suas funções no mercado, tenha obtido a experiência prática suficiente para tal, além disso, é de interesse público que tais expectativas se concretizem (IAESB, 2014a; 2014b).

#### 4.1.6 *International Education Standard 6*

A IES 6 estabelece os requisitos para Avaliação da Competência Profissional nos programas de educação contábil, assim, esta norma detalha as condições de avaliação voltadas as quatro normas anteriores, IES 2, IES 3, IES 4 e IES 5. Avaliar se os estudantes atingiram um nível adequado de competência profissional serve a vários propósitos, o interesse público é protegido, a credibilidade da profissão contábil é reforçada e os órgãos membros da IFAC cumprem sua função fiscalizadora no intuito de garantir que indivíduos por eles credenciados tenham a competência esperada por seus empregadores e clientes (IAESB, 2014a, 2014b).

Para avaliar formalmente se a competência profissional foi alcançada pode-se utilizar os resultados de uma ou mais avaliações que ocorrem durante o IPD. A configuração destas avaliações pode variar de acordo com as necessidades de cada órgão, sendo que exemplos de atividades de avaliação podem incluir: um único exame multidisciplinar conduzido até o final do IPD, uma série de exames que se concentrem em áreas específicas de competência profissional realizados durante todo o IPD, diversos exames e avaliações nos locais onde os estudantes desenvolvem suas experiências práticas, ou ainda, avaliações a critério dos órgãos membros que propiciem os resultados desejados.

Diversos formatos de avaliação podem ser utilizados como provas escritas, provas orais, testes objetivos, testes auxiliados por computador, avaliações realizadas pelos empregadores no local de trabalho e avaliação de relatórios de atividades práticas realizadas. Os tipos de avaliações selecionadas, pode variar de acordo com fatores específicos de cada órgão membro da IFAC, como a localização geográfica, recursos educacionais disponíveis, número de estudantes sendo avaliados e a disponibilidade de oportunidades para experiências práticas.

As avaliações aplicadas com os estudantes durante o IPD devem alcançar altos níveis de confiabilidade, validade, equidade, transparência e suficiência para cada atividade de avaliação individual. Cada um destes princípios é aprofundado em IAESB (2014a, p. 283).

#### 4.1.7 *International Education Standard 7*



A IES 7 prevê o chamado *Continuing Professional Development* (CPD) que refere-se ao desenvolvimento profissional contínuo para que os contadores profissionais mantenham a capacitação necessária para fornecer serviços de alta qualidade para seus clientes, empregadores e outras partes interessadas, reforçando assim, a confiança pública na contabilidade. Embora seja de responsabilidade dos próprios contadores manterem o constante desenvolvimento de suas competências profissionais através da realização de atividades de CPD obrigatórias, a IES 7 é dirigida aos órgãos membros da IFAC tendo em vista o seu papel de fomentar o compromisso com a aprendizagem ao longo da vida dos profissionais, facilitar o acesso a oportunidades e recursos aos contabilistas e adotar as normas relativas a implementação, desenvolvimento e monitoramento do CPD.

Conforme descreve a norma IES 7, o CPD caracteriza-se como uma continuação do IPD, onde por meio de atividades de educação continuada dá-se prosseguimento ao *know-how* adquirido no estágio inicial. Além disso, os profissionais contábeis ao longo de suas carreiras podem assumir novas funções específicas, que exigem novas competências, em tais casos, o CPD pode incluir muitos dos mesmos elementos já vistos no IPD, porém fundamentais para o exercício de funções que exigem uma maior amplitude de conhecimentos e habilidades.

Além da educação continuada, da experiência prática e de treinamentos, o CPD inclui ainda outras atividades de aprendizagem e desenvolvimento, tais como: *coaching* e *mentoring*; criação de redes de relacionamento (*networking*); observação, feedback e reflexão; e atividades de autoaprendizagem. Devido à complexidade dos negócios os profissionais contábeis enfrentam crescentes expectativas no que se refere as suas atividades e competências, essas pressões se aplicam a profissionais contábeis em todos os setores. Para o IAESB (2014a) o CPD é fundamental para que os contadores atendam a estas demandas e continuem desempenhando suas atividades com a competência necessária, no entanto, assumem que nem todos os profissionais que participarem de programas de CPD irão absorver de maneira completa seus benefícios, os resultados serão provenientes do empenho e capacidade de aprendizagem de cada indivíduo.

Segundo a norma, os programas de CPD devem ser monitorados e avaliados pelos órgãos membros da IFAC, devendo estes comunicar regularmente a importância dos programas de CPD aos profissionais contábeis, promover a variedade de oportunidades disponíveis de programas e conscientizar os interessados de sua importância.

Alguns exemplos de abordagens que podem ser realizadas como parte de um programa são: cursos; seminários; treinamentos; participação em comissões técnicas; estudo formal relacionado com a atividade profissional; participação como palestrante em conferências; escrever artigos, *papers* ou livros de natureza técnica, profissional ou acadêmica; exames de suficiência técnica; prover ou receber suporte de *coaching* (IAESB, 2014a).

Assim observa-se que diversas são as atividades passíveis de implementar-se em um programa de CPD, sendo que estas aplicam-se a todos os profissionais contábeis, independentemente do setor ou tamanho da organização em que exercem suas atividades. Os órgãos membros da IFAC devem estabelecer processos sistemáticos para verificar se os contadores atendem aos requisitos exigidos CPD, prevendo as devidas sanções em caso do não atendimento destes requisitos (IAESB, 2014a).

#### **4.2 Análise das IES frente às influências identificadas na perspectiva dos Profissionais, Pesquisadores e Professores de Contabilidade**

Conforme os achados de Karreman (2002) a Educação Contábil é influenciada tanto pela profissão, quanto pelas instituições de ensino superior dentro de cada uma das jurisdições. A regulamentação governamental e as diretrizes dos órgãos regionais definem padrões para a educação contábil superior, que podem diferir de país para país. O desenvolvimento educacional contábil ocorre em países e regiões que mostram grandes diferenças, sejam elas devido a cultura, sistema jurídico, educacional ou econômico.

Frente a este panorama, as IES caracterizam-se como elementos fundamentais para harmonização da educação contábil, onde cada jurisdição pode realizar seu próprio *benchmark* e adequar-se as Normas Internacionais de Educação Contábil propostas pelo IAESB, na medida em que suas estruturas internas aproximam-se do *framework* padrão.

Percebe-se, tanto na análise documental, quanto na perspectiva dos participantes da pesquisa, que a antiga ênfase nos requisitos de conhecimento, passa a flexibilizar-se e assim garantir uma formação mais abrangente dos profissionais contábeis, aliando questões técnicas a habilidades interpessoais e valores éticos que são fundamentais para o desempenho da profissão, haja vista a sua dinamicidade e constantes mudanças no ambiente contábil.

No entanto, embora os achados de Sugahara e Wilson (2013) apontem que as IES vem sendo discutidas em diversos países, destaca-se a inexistência de estudos relacionados as IES na América Latina, um grande contraste com regiões como América do Norte, Europa e Oceania, onde concentram-se a maioria das publicações. Fato este que corrobora com a percepção deste pesquisador, quando do contato com os participantes da pesquisa, tendo em vista que estes muitas vezes demonstraram não possuir familiaridade com os aspectos relacionados as IES ou o próprio IEASB. Estes achados vão ao encontro dos resultados de Sugahara e Boland (2011), Sugahara e Wilson (2013) e Helliard (2013) que encontraram evidências de que muitos professores de contabilidade não estão cientes da existência das IES.

Conforme observado na análise documental, as oito IES contemplam dois estágios de aprendizagem, o Desenvolvimento Profissional Inicial e o Desenvolvimento Profissional Contínuo, formando a seguinte estrutura conceitual:

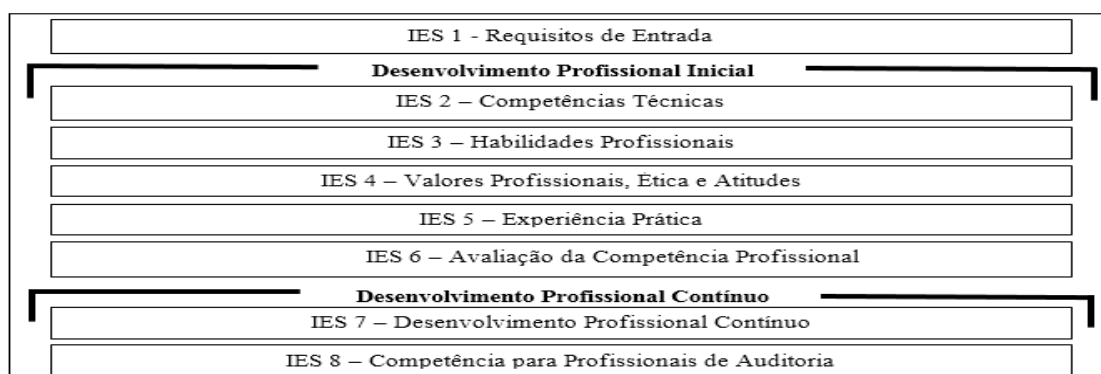


Figura 2 - Estrutura conceitual das IES

Fonte: dados da pesquisa.

Assim cada uma das IES dispõe a respeito de aspectos educacionais específicos, em seus respectivos estágios de aprendizagem. Com relação aos Requisitos de Entrada (IES 1), enquanto os Profissionais e os Coordenadores PPGCC, de maneira geral, acreditam que esta norma não causará grandes influências no ambiente nacional de educação contábil, tendo em vista que, em suas percepções, este já contempla os requisitos estabelecidos pela norma, os Pesquisadores e Coordenadores de Curso, consideram que os requisitos de entrada no Brasil não cumprem os preceitos da IES 1, apesar de não representarem barreiras excessivas de entrada aos indivíduos.

Os resultados de Crawford et al. (2014) estabelecem que há uma grande variedade nas exigências de entrada nos diversos países investigados em sua amostra. No Brasil os requisitos de entrada parecem estar adequados a essência do que propõe a IES 1, no entanto, tendo em vista o processo de mercantilização do ensino e a grande demanda de vagas não preenchidas em cursos de graduação de Ciências Contábeis, conforme relatado pelos participantes da pesquisa, o “processo seletivo” acaba perdendo sua eficácia. Com uma oferta de vagas nos cursos de Ciências Contábeis, superior ao número de alunos ingressantes, constata-se como improvável qualquer forma de seleção.

Já com relação as Competências Técnicas (IES 2), em linhas gerais os quatro grupos, Profissionais, Pesquisadores, Coordenadores de Curso e Coordenadores PPGCC, demonstraram similaridade em suas respostas. Em suma, afirmam que o ensino contábil no Brasil é demasiadamente tecnicista e reestruturar este panorama é tarefa fundamental. Estas perspectivas corroboram com os resultados de Crawford et al. (2010) onde afirmam haver uma ênfase demasiada em contabilidade financeira e aspectos técnicos, nos programas de educação contábil dos 12 países analisados, e ainda Crawford et al. (2014) afirmam que a maioria dos órgãos membros da IFAC contemplam os requisitos da IES 2, com exceção os países da América Latina.

Quanto as Habilidade Profissionais (IES 3), novamente percebe-se similaridade entre as respostas observadas. De maneira geral os participantes de todos os

grupos afirmam que as instituições de ensino superior no Brasil não estão aptas a potencializar o desenvolvimento de atributos voltados a habilidades intelectuais, de comunicação e relacionamento interpessoal aos acadêmicos de maneira suficiente, conforme preconiza a IES 3, embora certas instituições específicas isso possa ocorrer. Segundo os pesquisados, as principais influências da IES 3 no ambiente nacional de educação contábil seriam: a) implementação de métodos de ensino ativos, como PBL, debates, estudos de caso e clusters de aprendizado; b) reestruturação das diretrizes curriculares dos cursos, ensejando uma formação holística, multidisciplinar e possibilitando a experiência prática em contextos reais; c) readaptação dos docentes a nova realidade de ensino e aprendizagem.

Estes achados corroboram com o estudo de Crawford et al. (2010) e Helliard (2013) que afirmam não haver foco suficiente em conhecimentos voltados aos negócios, habilidades interpessoais e de comunicação nos países investigados. Afirma que as universidades devem utilizar uma ampla gama de métodos de ensino, bem como, atentar ao desenvolvimento de melhorias e um estudo mais profundo das questões que permeiam uma formação contábil holística. Este resultado corrobora ainda, com os achados de Karreman (2002) que identificou nos países investigados, que os ensinamentos oferecidos no campo do conhecimento organizacional e de negócios, são desenvolvidos sem a profundidade suficiente.

Com relação aos Valores Profissionais, Ética e Atitudes (IES 4), percebe-se similaridade nas perspectivas dos participantes da pesquisa, embora existam divergências pontuais. Os Profissionais, de maneira geral, percebem que o contador se preocupa com o interesse público, embora existam exceções. Para os Pesquisadores, a questão ética não é muito difundida no meio profissional. Para os Coordenadores de Curso os contadores estão mais focados em cumprir leis e normas sem se preocupar tanto com aspectos sociais, enquanto para os Coordenadores PPGCC, espera-se que, de maneira geral, os contadores se preocupem com o interesse público, embora reconheçam que isso ocorra em poucos casos. Acerca dos aspectos de ceticismo e julgamento profissional, todos os pesquisados consideram que estes não são tratados de maneira suficiente nas instituições de ensino superior. O padrão internacional poderia surtir boas influências no ambiente nacional de educação contábil, impulsionando os órgãos de classe, instituições de ensino e entidades governamentais a buscarem alternativas para ampliar o desenvolvimento destas particularidades (aspectos éticos, de valores e atitudes) na formação acadêmica e profissional dos contabilistas.

Além disso, adequar-se ao modelo proposto pela IES 4, na opinião dos pesquisados, poderia melhorar a imagem da classe contábil perante a opinião pública. Estes achados vão ao encontro de estudos como Karreman (2002) e Crawford et al. (2014) nos quais identificou-se que os aspectos éticos são desenvolvidos de maneira superficial na formação dos profissionais de contabilidade. Os autores afirmam que as instituições de ensino superior devem potencializar e aprofundar tais valores nos indivíduos.

No tocante a Experiência Prática (IES 5), as concepções dos pesquisados foram, em certos pontos similares, enquanto em outros, divergentes. Os Profissionais consideram que a experiência prática deveria ser realizada obrigatoriamente em contextos reais. Os Pesquisadores afirmam que o atual modelo de experiência prática desenvolvido no ambiente nacional de ensino contábil não é suficiente para atingir os preceitos delineados pela IES 5. A parceria com empresas idôneas para propiciar aos alunos experiências práticas no cotidiano empresarial contábil, com o devido acompanhamento e monitoria seriam boas alternativas. Para os Coordenadores de Curso, a experiência prática deveria ser realizada em contextos reais, no entanto, deve-se atentar a casos específicos em que alunos já estão inseridos no mercado de trabalho. Por fim, os Coordenadores PPGCC possuem opiniões divergentes, enquanto alguns consideram que o atual modelo praticado no Brasil está a contento com os preceitos da IES 5, outros afirmam que o modelo brasileiro é precário e, desta forma, a experiência prática deveria ser obrigatoriamente desenvolvida em contextos reais.

No que se refere a hipotética adoção aos modelos existentes em outros países, onde a experiência prática deveria ser obrigatoriamente comprovada, antes da adesão dos indivíduos aos órgãos de classe, os Profissionais e Pesquisadores afirmam que estes modelos não devem ser aplicados, principalmente devido aos problemas sociais existentes no contexto brasileiro, como o desemprego e a dificuldade de inclusão do jovem no mercado de trabalho. Já no grupo de Coordenadores de Curso, existem opiniões bastante divergentes entre indivíduos que concordam e discordam da adoção deste modelo, enquanto que o grupo de Coordenadores PPGCC, de maneira geral, apoia a medida. Ressalta-se com relação a IES 5, os achados do estudo de Crawford et al. (2014) que evidenciaram frente ao CFC no Brasil e ao IMCP no México, que estes órgãos de classe não exigem nenhum tipo de experiência prática prévia, formalizada e documentada, antes da adesão dos indivíduos ao seu quadro de membros, enquanto que nos demais órgãos investigados, os períodos obrigatórios de experiência prévia variam de um a três anos.

Os achados desta pesquisa, corroboram ainda com os resultados de Karreman (2002) que constatou que a experiência prática é considerada mais importante, em países com sistema jurídico *common law* do que nos países de sistema *civil law* (modelo brasileiro), onde os sistemas de educação tendem a ser mais orientados por uma abordagem teórica. O autor verificou ainda, quanto à educação e treinamento, que a experiência prática nos países analisados caracterizou-se como insuficiente, devido à falta de profissionais qualificados para fornecer suporte aos alunos. Em seus resultados, Crawford et al. (2014) afirmam que os requisitos das IES 2, 3 e 4 são melhor absorvidos pelos acadêmicos em contextos reais de trabalho, no âmbito de uma organização, do que especificamente na universidade. Por fim, para Karreman e Needles (2013) a IES 5 requer que a experiência prática seja obtida pelos indivíduos antes de sua adesão ao órgão de classe, no entanto, no caso brasileiro, os autores relatam que devido ao atual sistema educacional no país, o CFC ainda não foi capaz

de introduzir este requisito.

Acerca da Avaliação da Competência Profissional (IES 6) as perspectivas dos Profissionais, Pesquisadores e Coordenadores de Curso é similar. Em síntese, a harmonização global dos requisitos de avaliação traria significativas mudanças para o ambiente nacional de educação contábil e novos métodos avaliativos devem ser debatidos. Para os Coordenadores PPGCC, no entanto, o contexto brasileiro, de maneira geral, já está em conformidade com a IES 6. Assim, pode-se inferir que a adequação aos preceitos da norma em questão, poderiam instigar os programas, assim como, os docentes, a se capacitarem e adotarem novos métodos avaliativos, em conjunto com os métodos tradicionais, ocasionando uma melhora no processo avaliativo. Os resultados de Crawford et al. (2014) identificam que os tipos de avaliação são fortemente distintos entre os países e seus respectivos órgãos membros da IFAC, não identificando-se nenhum parâmetro coerente entre estas entidades. Todavia, Crawford et al. (2010) concluíram que todos os órgãos membros da IFAC deveriam exigir um exame final de estudo de caso, conforme aplica-se no Reino Unido, por exemplo.

Quanto ao Desenvolvimento Profissional Contínuo (IES 7), por unanimidade os participantes da pesquisa consideram que o CPD, ou educação continuada, deve ser obrigatória para toda classe contábil, sendo sua comprovação devidamente monitorada pelo CFC. Em suas perspectivas a classe contábil seria mais valorizada perante a opinião pública, tendo em vista que teoricamente, aqueles profissionais que se mantem atualizados e em constante aperfeiçoamento profissional, continuam aptos a desempenhar suas funções profissionais ao longo do tempo, com o devido zelo e responsabilidade.

No entanto, conforme resultados de Karreman e Needles (2013) o *compliance* do sistema educacional brasileiro frente a IES 7 é de nível baixo, tendo em vista que o CFC não exige dos profissionais contábeis a comprovação do desenvolvimento profissional contínuo ao longo dos anos. Nos achados de Peek et al. (2007) e Watty et al. (2014) todos os países investigados exigem a comprovação de Desenvolvimento Profissional Contínuo, conforme previsto pela IES 7, enquanto que nos resultados de Phelps e Karreman (2005) somente 1 órgão profissional situado na Macedônia, entre os 10 países em desenvolvimento investigados, não possui tal exigência. E ainda, os resultados de Sugahara e Wilson (2013) sugerem que o Desenvolvimento Profissional Contínuo é o segundo tópico mais pesquisado nos estudos internacionais voltados às IES, ficando atrás somente do tópico habilidades profissionais.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como objetivo investigar, sob a ótica dos profissionais, pesquisadores e professores de contabilidade, como as Normas Internacionais de



Educação Contábil propostas pelo *International Accounting Education Standards Board* podem influenciar o ambiente nacional de educação contábil. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa, de cunho descritivo, sendo classificada quanto aos seus procedimentos como pesquisa documental, de levantamento e de análise descritiva.

Inicialmente, examinou-se as Normas Internacionais de Educação Contábil, a fim de investigar suas especificidades e compreender seus preceitos e requisitos. Esta análise foi dividida em sete tópicos, cada um deles voltados as especificidades de cada uma das IES de 1 a 7. Percebe-se que as normas foram elaboradas em torno de uma discussão em nível global de quais seriam as boas práticas para ensino contábil, sendo estas *principle based standards*, normas baseadas em princípios, dispondo de um *framework* robusto, no entanto, bastante abrangente, possibilitando que cada jurisdição adapte as IES as suas particularidades regionais. Todavia, para países onde o sistema jurídico dominante seja o *commow law*, onde as normas são baseadas em regras, *rules based standards*, como o exemplo do Brasil, o excesso de julgamentos necessárias à aplicação das IES gera certa subjetividade na aplicação e operacionalização das normas no contexto nacional.

Em seguida, analisou-se as possíveis influências no ambiente nacional de educação contábil das IES sob a perspectiva dos profissionais, pesquisadores e professores da área de maneira individualizada e posteriormente entre os grupos nos quais estes foram subdivididos.

Com relação aos Requisitos de Entrada (IES 1), não foram identificadas influências significativas, tendo em vista que na visão dos pesquisados, os requisitos adotados no Brasil contemplam os preceitos idealizados pela IES 1, embora o aspecto seletivo por ela sugerido não tenha eficácia no território brasileiro, devido a superioridade do número de vagas ofertadas frente aos alunos ingressantes e a chamada mercantilização do ensino.

Quanto as Competências Técnicas (IES 2) e Habilidade Profissionais (IES 3), os pesquisados afirmam que o ensino da contabilidade no Brasil possui foco demasiado na técnica em detrimento do desenvolvimento de aspectos interpessoais, de liderança e comunicação. Desta forma, sugere-se que as principais influências destas normas para o ambiente nacional de educação contábil seriam a implementação de métodos de ensino ativos, como o PBL, debates, estudos de caso e clusters de aprendizado, a reestruturação das diretrizes curriculares dos cursos, ensejando uma formação holística, multidisciplinar e possibilitando a experiência prática em contextos reais, bem como, a readaptação dos docentes a nova realidade de ensino e aprendizagem.

Quanto aos Valores Profissionais, Ética e Atitudes (IES 4), embora a maioria dos participantes considere que os aspectos de ceticismo e julgamento profissional não são tratados de maneira suficiente nas Instituições de Ensino, observou-se disparidade nas respostas quando os pesquisados foram indagados a respeito da preocupação do contador com o interesse público e as influências da IES 4 no ambiente nacional de

educação contábil. Infere-se que as normas propostas pelo IAESB poderiam influenciar o contexto de ensino contábil brasileiro impulsionando os *stakeholders* deste processo (órgãos de classe, instituições de ensino e entidades governamentais) a instigar o desenvolvimento dos aspectos éticos, de valores e atitudes na formação acadêmica e profissional dos contabilistas. Na perspectiva de alguns dos pesquisados, este processo poderia beneficiar a classe contábil no sentido de valorizar o papel da classe contábil frente ao interesse público.

Acerca da Experiência Prática (IES 5), observou-se perspectivas com diversas particularidades e opiniões distintas. Todavia, constatou-se que o sistema de ensino brasileiro não contempla os requisitos da IES 5, principalmente no que tange a comprovação de experiência prática profissional anterior a adesão dos indivíduos aos órgãos de classe e o desenvolvimento desta em contextos reais de ensino. No entanto, não se identificou consenso na perspectiva dos entrevistados no que se refere as possíveis formas de resolver tal problemática. Enquanto alguns pesquisados afirmam que o modelo de laboratórios é suficiente para o desenvolvimento da prática contábil, outros aduzem que estes processos deveriam ser desenvolvidos obrigatoriamente em contextos reais, por meio de estágios realizados em parcerias com empresas idôneas que auxiliem as instituições de ensino neste processo.

Há ainda perspectivas no sentido de que um *mix* entre estes modelos poderia ser a solução para tal adequação. No mesmo sentido, quanto a comprovação mínima da experiência prática antes da adesão aos órgãos de classe, as opiniões foram bastante distintas, enquanto alguns participantes mostram-se totalmente a favor da aplicação desta obrigatoriedade, outros se posicionam fortemente contra, devido aos problemas sociais já enfrentados no Brasil como o desemprego e a dificuldade de inserção do jovem no mercado de trabalho. Todavia, conforme identificou-se na literatura, esta é uma tendência mundial e poucos países ainda não são adeptos a tal procedimento. Embora o Brasil possua suas particularidades sociais, devem ser debatidas possíveis soluções para adequação do ambiente nacional de educação contábil frente a IES 5.

Com relação a Avaliação da Competência Profissional (IES 6), para os participantes uma harmonização global dos requisitos avaliativos é vista com bons olhos, respeitando-se as particularidades de cada região. As principais influências seriam a impulsão dos programas de educação contábil a estimular seus docentes para atualizações e aperfeiçoamentos de docência, assim como, a aplicação de um leque variado de métodos avaliativos, principalmente no que se refere a avaliação da experiência prática. No Brasil, tem-se difundida a avaliação da experiência prática por meio da abordagem baseada em inputs, onde baseia-se em registros de frequência e tempo gasto nas atividades, enquanto que a abordagem baseada em outputs, com o intuito de medir os resultados de aprendizagem ou competências desenvolvidas com a experiência prática é pouco, ou quase nada disseminada.

Já com relação ao Desenvolvimento Profissional Contínuo (IES 7), a perspectiva dos pesquisados é unânime no sentido de que a influência desta norma será no sentido

de implementar a Educação Continuada obrigatória para toda classe contábil, sendo esta devidamente monitorada pelos órgãos de classe, aplicando-se as devidas sanções necessárias para os indivíduos que não cumpram tais determinações. Novamente os participantes afirmam que a adoção destes preceitos, poderia culminar em uma classe contábil mais valorizada perante a opinião pública.

Assim como os resultados de Karreman (2002), Phelps e Karreman (2005), Stainbank e Ramatho (2007), Karreman e Needles (2013) e Helliard (2013) os resultados desta pesquisa demonstram que é possível utilizar um modelo para o ensino de contabilidade em nível global, o que não restringe que as diferentes jurisdições realizem adaptações ao *framework* do IAESB para contemplar suas diferenças locais e regionais, desde que respeitados os princípios propostos pelas IES, que devem ser vistas como *guidelines* e não como imposições.

De maneira geral, frente a percepção dos profissionais, pesquisadores e professores de contabilidade quanto às possíveis influências das Normas Internacionais de Educação Contábil, percebe-se que enquanto a categoria Requisitos de Entrada (IES 1), de fato, parece estar suficientemente contemplada no ambiente nacional de educação contábil, a Experiência Prática (IES 5) e o Desenvolvimento Profissional Contínuo (IES 7), por sua vez, possivelmente causarão maiores influências no contexto brasileiro, quando da adequação as Normas Internacionais de Educação Contábil. Por fim, com relação as categorias Competências Técnicas (IES 2), Habilidade Profissionais (IES 3), Valores Profissionais, Ética e Atitudes (IES 4) e Avaliação da Competência Profissional (IES 6), evidencia-se uma adequação parcial do ambiente de educação contábil brasileiro, no entanto, conforme identificado, algumas particularidades ainda precisam ser ajustadas.

Ademais, a partir das limitações de pesquisa elencadas e do referencial teórico explorado, apresentam-se recomendações e *insights* para a realização de estudos futuros sobre a temática investigada. Diversas vertentes de estudo mais aprofundados em cada uma das IES de maneira específica, podem ser elaborados. Uma possibilidade de pesquisa, consiste em analisar as diretrizes curriculares de instituições de ensino superior frente as áreas de competência dispostas na IES 2. Todas as áreas são contempladas? Existe foco em algumas áreas em detrimento de outras? Ainda com relação a IES 2, poderia-se examinar a perspectiva de egressos e/ou estudantes do último período do curso de graduação em Ciências Contábeis, referente as áreas de competência desenvolvidas em sua formação. Seu curso lhe possibilitou uma formação holística conforme prevê a IES 2, inter-relacionando técnica, habilidades profissionais e aspectos éticos?

No que se refere a IES 3, pode-se analisar as diretrizes curriculares de instituições de ensino superior frente as áreas de competência dispostas na IES 3. Todas as áreas são contempladas? As diretrizes brasileiras realmente priorizam competências técnicas em detrimento do desenvolvimento de habilidades interpessoais? Outro objetivo poderia focar-se no exame da perspectiva de professores de contabilidade

quanto ao desenvolvimento de aspectos intelectuais, interpessoais e de comunicação, pessoais e organizacionais na formação de acadêmicos. Quais métodos de ensino são mais propícios para tal? Que estratégias adotar?

A IES 4, do mesmo modo, possibilita a realização de pesquisas como analisar as diretrizes curriculares dos cursos de contabilidade em instituições de ensino superior frente as áreas de competência dispostas na IES 4. Todas as áreas são contempladas? Os aspectos de ceticismo, julgamento profissional, princípios éticos e compromisso com o interesse públicos são todos tratados de maneira equivalente durante a formação dos acadêmicos de Ciências Contábeis? Outra possibilidade consiste em investigar na perspectiva de professores e/ou acadêmicos de Ciências Contábeis se os cinco Princípios Éticos fundamentais relatados pelo IESBA (2014), Integridade, Objetividade, Competência e Diligência Profissional, Confidencialidade e Comportamento Profissional são devidamente difundidos na formação dos acadêmicos.

Com relação a IES 5, poderia-se investigar se a Experiência Prática adquirida pelos estudantes durante sua formação contábil no Brasil é suficiente para potencializar as Competências Técnicas (IES 2), Habilidades Profissionais (IES 3) e Valores Profissionais, Ética e Atitudes (IES 4) necessários para que este exerça as atividades e atribuições de um contador, conforme prevê a IES 5. Uma segunda possibilidade seria comparar os modelos de experiência prática instituídos durante a formação de alunos de contabilidade em outros países frente aos modelos utilizados no Brasil. Quais as principais diferenças percebidas? Nestes países a comprovação de experiência prática é obrigatória antes da adesão dos indivíduos aos órgãos de classe? O que o modelo brasileiro poderia absorver dos modelos investigados para melhorar sua adequação a IES 5? Ainda com relação a IES 5, seria possível analisar as abordagens para medir a experiência prática utilizada por professores e/ou programas de educação contábil no Brasil. Qual abordagem é mais utilizada (baseada em *inputs*, *outputs* ou mista)? Quais as consequências disto para o processo de ensino e aprendizagem, bem como, a formação dos alunos de Ciências Contábeis?

No que se refere a IES 6 e avaliação de competências técnicas, sugere-se investigar quais os métodos de avaliação e ensino-aprendizagem mais utilizados em cursos de Ciências Contábeis. Novos métodos avaliativos e de ensino estão sendo utilizados diante do panorama de harmonização da educação contábil em nível internacional? Métodos de ensino ativos como PBL estão sendo utilizados nos cursos de Ciências Contábeis? Como a utilização de métodos ativos podem auxiliar a formação do acadêmico em Ciências Contábeis? Quais disciplinas são mais propícias para aplicação de tais métodos? A perspectiva dos acadêmicos é a mesma dos professores com relação a utilização destas técnicas?

Por fim, no que tange a IES 7, sugere-se analisar a perspectiva dos profissionais contábeis, acadêmicos e professores com relação a implementação da obrigatoriedade da Educação Continuada para todos os integrantes da categoria. Quais possíveis consequências isso traria para classe? Quais os melhores formatos para se propiciar

a Educação Continuada e de que forma monitorá-la?

## REFERÊNCIAS

ABBASI, Nishat. Competency approach to accounting education: a global view. **Journal of Finance & Accountancy**, v.13, p. 1-19, 2013.

BOYCE, Gordon. Now and then: revolutions in higher learning. **Critical Perspective on Accounting**, v. 13, p. 575-601, 2002.

\_\_\_\_\_. Critical accounting education: teaching and learning outside the circle. **Critical Perspective on Accounting**, v. 15, p. 565-586, 2004.

CRAWFORD, Louise; HELLIAR, Christine; MONK, Elizabeth; MINA, Maria; TEODORI, Claudio; VENEZIANI, Monica; WANYAMA, Simeon; FALGI, Khaldi. **IES compliance and the knowledge, skills and values of IES 2, 3 and 4**, IAAER/ACCA Research Project, nov., London: ACCA, 2010. Disponível em: <[http://files.iaaer.org/research/Final\\_report\\_Helliar\\_1\\_.pdf?1406817401](http://files.iaaer.org/research/Final_report_Helliar_1_.pdf?1406817401)>. Acesso em: 03/05/2015.

CRAWFORD, Louise; HELLIAR, Christine; MONK, Elizabeth; VENEZIANI, Monica. **International Accounting Education Standards Board: Organisational legitimacy within the field of professional accountancy education**. **Accounting Forum**, v. 38, p. 67-89, 2014.

FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009.

HELLIAR, Christine. The global challenge for accounting education. **Accounting Education: an international journal**, v. 22, n. 6. p. 510-521, 2013.

HOWIESON, Bryan. Accounting practice in the new millennium: is accounting education ready to meet the challenge? **The British Accounting Review**, v. 35, p. 69-103, 2003.

HUMPHREY, Christopher; KAUSARA, Asad; LOFT, Anne; WOODS, Margaret.

Regulating Audit beyond the Crisis: a critical discussion of the EU green paper. **European Accounting Review**, v. 20, n. 3, p. 431-457, 2011.

IAESB – International Accounting Education Standard Board. **Approaches to the Development and Maintenance of Professional Values, Ethics and Attitudes in Accounting Education Programs**, 2006. Disponível em: <<http://www.ifac.org/system/files/publications/files/approaches-to-the-developme.pdf>>. Acesso em: 19/05/2015.

\_\_\_\_\_. **Update: International Education Standards Revision Project**, 2012. Disponível em: <<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Updated%20International%20Education%20Standards%20Revision%20Project.pdf>>. Acesso em: 19/05/2015.

\_\_\_\_\_. **International Accounting Education Standards Board Fact Sheet**, 2013a. Disponível em: <<https://www.ifac.org/system/files/uploads/IAESB/IAESB.pdf>>. Acesso em: 05/05/2015.

\_\_\_\_\_. **International Accounting Education Standards Board: 2014 – 2016 Strategy and Work Plan**, 2013b. Disponível em: <<http://www.ifac.org/system/files/publications/files/IAESB-2014-2016-Strategy-and-Work-Plan.pdf>>. Acesso em: 19/05/2015.

\_\_\_\_\_. **Handbook of International Education Pronouncements**, 2014a. Disponível em: <<http://www.ifac.org/system/files/publications/files/Handbook-of-International-Education-Pronouncements-2014.pdf>>. Acesso em: 22/05/2015.



\_\_\_\_\_. **Proposed Framework for International Education Standards**, 2014b. Disponível em: <<http://www.ifac.org/system/files/publications/files/IAESB-Framework-Explanatory-Memo-and-Exposure-Draft-2.pdf>>. Acesso em: 24/05/2015.

IESBA – International Ethics Standards Board for Accountants. **Handbook of the Code of Ethics for Professional Accountants**, 2014. Disponível em: < <http://www.ethicsboard.org/system/files/publications/files/2014-IESBA-Handbook.pdf> >. Acesso em: 25/05/2015.

IFAC – International Federation of Accountants. **Statements of Membership Obligations**, 2012. Disponível em: <<http://www.ifac.org/system/files/publications/files/Statements-of-Membership-Obligations-1-7-Revised.pdf>>. Acesso em: 19/05/2015.

KARREMAN, Gert H. **Impact of Globalisation on Accountancy Education**, London, International Accounting Standards Committee Foundation - IASCF, 2002. Disponível em: < [https://www.tilburguniversity.edu/upload/50273a9d-ac2f-4a57-8f86-ae83fe513b8a\\_2002%20Impact%20of%20Globalisation%20on%20Accountancy%20Education.pdf](https://www.tilburguniversity.edu/upload/50273a9d-ac2f-4a57-8f86-ae83fe513b8a_2002%20Impact%20of%20Globalisation%20on%20Accountancy%20Education.pdf) >. Acesso em: 03/07/2015.

\_\_\_\_\_; NEEDLES, Bel E. **Global Accountancy Education Recognition Study 2012**, Nashville, National Association of State Boards of Accountancy – NASBA, 2013. Disponível em: < [http://nasba.org/files/2013/08/GAER\\_2012\\_Study\\_Final.pdf](http://nasba.org/files/2013/08/GAER_2012_Study_Final.pdf)>. Acesso em: 03/07/2015.

MAXWELL, Joseph A. **Qualitative research design: an interactive approach**. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.

OLSEN, Wendy K. Triangulation in Social Research: qualitative and quantitative methods can really be mixed. In: HOLBORN, Martin. **Developments in Sociology**. Ormskirk: Causeway Press, 2004.

PEEK, Lucia; ROXAS Maria; PEEK, George; MCGRAW, Egbert; ROBICHAUD, Yves; VILLARREAL, Jorge Castillo. NAFTA Professional Mutual Recognition Agreements: Comparative Analysis of Accountancy Certification and Licensure. **Global Perspectives on Accounting Education**, v. 4, p. 1-24, 2007.

PHELPS, R. Willian; KARREMAN, Gert. **Report on the results of the Global Accounting Education Benchmarking pilot project: Promoting Regional Integration, Transparency and Accountability by Supporting the Development of the Accountancy Profession**, Washington, 2005. Disponível em: < [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnadg707.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadg707.pdf)>. Acesso em: 03/07/2015.

SARAVANAMUTHU, Kala; TINKER, Tony. The university in the new corporate world. **Critical Perspective On Accounting**, v. 13, p. 545-554, 2002.

STAINBANK, Lesley June. RAMATHO, Grace. Professional accountancy education in selected ECSAFA countries: a comparative study. **Meditari Accountancy Research**, v. 16, n. 2, 2008.

SUGAHARA, Satoshi., Boland, Greg. Effects of exposure to the IES on perceived importance of the global harmonization of accounting education among japanese academics. **Advances in Accounting and Advances in International Accounting**, v. 27, n. 1, p. 382-389, 2011.

SUGAHARA, Satoshi., & Wilson, R (2013). Discourse surrounding the IES for professional accountants. **Accounting Education: an international jornal**, v. 22, n. 3, p. 213-232, 2013.

WATTY, Kim; SUGAHARA, Satoshi; ABAYADEERA, Nadana; PERERA, Luckmika; MCKAY, Jade. Towards a global model of accounting education. **Accounting Research Journal**, v. 27, n. 3, 2014.



## O CUSTO DA MOROSIDADE NO PAGAMENTO DOS PRECATÓRIOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

### **Daniele da Rocha Carvalho**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte,  
Depto. de Ciências Contábeis  
Natal – RN

### **Ridalvo Medeiros Alves de Oliveira**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte,  
Depto. de Ciências Contábeis  
Natal – RN

### **Jéssica Moura de Medeiros**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte,  
Depto. de Ciências Contábeis  
Natal – RN

**RESUMO:** No setor público os custos tornam-se importantes também por uma questão social, pois uma má gestão acarreta efeitos que impactam diretamente a sociedade. O objetivo desse trabalho foi identificar os principais fatores que provocam a morosidade no pagamento dos precatórios no âmbito do Tribunal de Justiça (TJ) do Rio Grande do Norte (RN), entre 2013 e 2017. A pesquisa foi classificada em relação aos seus objetivos como descritiva; quanto aos procedimentos como pesquisa de levantamento, bibliográfica, documental e estudo de caso; e quanto à abordagem do problema como qualitativa e quantitativa. A amostra foram os processos cujos devedores eram o Estado do RN e o município de Natal. Como principais resultados, verificou-se que o

tempo médio para a ocorrência do pagamento dos precatórios é de aproximadamente 12 anos. No período analisado foram pagos 595 processos. O valor pago nesse período foi R\$ 110.297.850,30. O ano no qual foram pagos mais processos foi o de 2014, e 2017 foi o ano que teve a menor quantidade de processos pagos. Dos processos pagos no período, 279 foram ações movidas contra o Estado (46,9%), e 316 contra o Município (53,1%). Quanto à morosidade, identificou-se que o maior tempo de fila dos processos de precatórios ocorre entre a Vara e a entrada da requisição na Divisão de Precatórios. Os principais motivos dessa demora são a grande quantidade de processos em relação ao número de servidores e a ausência de divisão das tarefas.

**PALAVRAS-CHAVES:** Precatórios. Morosidade. Pagamento.

**ABSTRACT:** In the public sector, costs also become important because of a social issue, since poor management has effects that directly impact society. The objective of this study was to identify the main factors that cause delays in the payment of precatorys in the scope of the Court of Justice (TJ) of Rio Grande do Norte (RN) between 2013 and 2017. The research was classified in relation to its objectives as descriptive; procedures such as survey research, bibliographical, documentary and

case study; and how to approach the problem as qualitative and quantitative. The sample was the cases whose debtors were the State of the RN and the municipality of Natal. As the main results, it was verified that the average overall time for the payment of precatorys is approximately 12 years. During the period under review, 595 cases were paid. The amount paid in this period was R \$ 110,297,850.30. The year in which more cases were paid was 2014, and 2017 was the year with the lowest amount of lawsuits paid. Of the cases paid in the period, 279 were actions filed against the State (46.9%), and 316 against the Municipality (53.1%). As for delinquency, it was identified that the largest queuing time of precatory processes occurs between the Rod of Justice and the entry of the requisition in the Precatorys Division. The main reasons for this delay are the large number of processes in relation to the number of servers and the absence of division of tasks.

**KEYWORDS:** Precatory. Slackness. Payment.

## 1 | INTRODUÇÃO

O tema de custos na administração pública vem se tornando bastante relevante na Contabilidade Pública. A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), estabelece em seu art. 50 que: “A Administração Pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial”. Essa imposição legal tem como principal objetivo a busca da eficiência e da transparência das contas públicas.

A Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 1.366/11 aprovou a Norma NBC T 16.11, que trata da implantação de Sistemas de Custos no setor público, e que visa a proporcionar a melhoria da gestão dos custos no setor público, por meio do controle contábil, financeiro e gerencial. No âmbito do Tribunal de Justiça (TJ), o conceito de Custos da prestação de serviços se torna o mais relevante porque a principal finalidade desse órgão é a prestação de serviços jurisdicionais à sociedade.

Um dos fatores que aumentam os custos é a morosidade. Silva (2010) estudou a morosidade sob a perspectiva jurídica, a partir da Emenda Constitucional (EC) nº 62/2009 e verificou que os principais problemas para a morosidade da fila de precatórios é a legislação vigente no ordenamento jurídico, e a impunidade dos gestores inadimplentes com o pagamento dos precatórios.

Juridicamente, o precatório corresponde a uma dívida reconhecida pelo Poder Judiciário contra a Fazenda Pública e a favor do particular. Do ponto de vista social, tem como essência o ressarcimento aos cidadãos que tiveram um direito que foi lesado devido à ação estatal. Por fim, há o aspecto econômico, uma vez que as dívidas oriundas de condenações judiciais constituem despesa obrigatória dos entes públicos e integram a Lei Orçamentária Anual destes.

A partir do exposto, se propõe o problema de pesquisa: quais fatores provocam morosidades nos pagamentos dos precatórios do TJ do RN?

Utilizando a tipologia proposta por Beuren (2009), essa pesquisa se classifica quanto aos seus objetivos como descritiva; quanto aos procedimentos como pesquisa de levantamento, bibliográfica, documental e estudo de caso; e quanto à abordagem do problema, como qualitativa e quantitativa.

O universo da pesquisa são os processos de Precatórios e de Requisições de Pequeno Valor pagos pelo estado do Rio Grande do Norte (RN) e seus municípios por intermédio do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJRN). A amostra foi não probabilística, composta pelos processos de precatórios executados contra o estado do RN e o município de Natal, pagos no período de 2013 a 2017. A seleção dessa amostra se justifica por esses processos serem os mais relevantes, tanto em valor quanto em quantidade, entre os processados na divisão de precatórios durante esse período, e pelo fato de o controle interno dos pagamentos só ter sido implantado em 2013.

Para a pesquisa foram utilizadas a observação simples e entrevistas não estruturadas, realizadas com os servidores da 4ª Vara da Fazenda Pública e com os servidores do Setor de Cálculos da Divisão de Precatórios do TJRN.

Para a análise documental foram utilizadas planilhas de controle de pagamentos mantidas pelo Setor de Cálculos da Divisão de Precatórios, além de dados obtidos em consultas processuais no portal e-SAJ.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Custos na administração pública**

A temática da necessidade de um controle de Custos na Administração é discutida desde a década de 1960. O Decreto-Lei nº 200/1967, em seu art.79 determina que “A contabilidade apurará os custos dos serviços de forma a evidenciar os resultados da gestão”.

Diante da importância do tema de custos no setor público, Fernandes e Slomski (2009) buscaram refletir sobre as condições de monitoramento e avaliação do custeio operacional nas organizações públicas brasileiras e estabelecer uma relação com a efetividade do próprio processo de melhoria da qualidade da gestão pública. Por meio de uma pesquisa junto a organizações públicas, tendo como período de análise os meses de maio a novembro de 2008, concluíram que 81,2% utilizavam algum sistema de custeio para controlar os seus custos, e que, quanto à eficiência, 31,2% avaliaram seus programas de melhoria utilizados na prestação dos seus serviços.

Santana, Almeida e Gonçalves (2014) mostraram a funcionalidade do sistema de custos como uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão. Ressaltam, com base na Lei nº 4.320/1964 e na LRF, a necessidade da implantação de um sistema de custos nas entidades públicas com o objetivo de melhorar o acompanhamento financeiro, orçamentário e patrimonial dos recursos, melhorando a eficiência na

prestação dos serviços públicos.

Baiense e Rosa (2017) buscaram identificar, nos Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal, a utilização de ferramentas para a execução do planejamento estratégico, bem como o uso de sistemas de custos. Constatou-se que 59% dos Tribunais de Justiça incluíram a gestão de custos no mapa estratégico por meio de macro desafios. Porém, 89% desses Tribunais ainda não iniciaram a efetiva implantação dos sistemas de custos.

Freire (2016) buscou calcular o custo dos processos de Execução Fiscal no âmbito do TJRN. A partir de algumas variáveis que geram custos como, por exemplo, material de consumo, auxílio transporte e quantidade de horas utilizadas para a execução dos serviços.

A pesquisa de Ferreira (2017) analisou os fatores que caracterizam e influenciam a gestão dos precatórios na Divisão de Precatórios do TJRN. Algumas das principais variáveis utilizadas nos cálculos foram a quantidade de servidores e a formação do Magistrado, que foram variáveis que impactaram negativamente no desempenho. O autor constatou que o tempo de pagamento dos débitos demora, em média, quatro vezes mais que o esperado.

## 2.2 Execução contra a Fazenda Pública

A Execução contra a Fazenda Pública tem como base legal o Art. 910 do Código de Processo Civil (Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015):

Art. 910. Na execução fundada em título extrajudicial, a Fazenda Pública será citada para opor embargos em 30 (trinta) dias.

§ 1º Não opostos embargos ou transitada em julgado a decisão que os rejeitar, expedir-se-á precatório ou requisição de pequeno valor em favor do exequente, observando-se o disposto no art. 100 da Constituição Federal.

Um dos principais motivos da existência do instituto do Precatório é a impenhorabilidade dos bens do Estado, uma vez que são públicos. Com fulcro no art. 98 da Lei nº 10.406/2002, “são públicos os bens do domínio nacional pertencentes às pessoas jurídicas de direito público interno”. Portanto, em virtude das características desses bens, os títulos judiciais contra a Fazenda são liquidados a partir do pagamento por meio de precatórios. Mas, para que isso aconteça, o arcabouço legal traz prerrogativas em favor da Fazenda Pública, conforme exposto a seguir.

## 2.3 Prerrogativas conferidas à Fazenda Pública

O art. 5º da Constituição Federal (CF) diz que todos são iguais perante a lei. Com o intuito de garantir essa igualdade material no processo, onde o Estado se encontra como parte ré, e também para fazer com que prevaleça o princípio do interesse público sobre o privado na relação processual, são garantidas algumas prerrogativas à Fazenda Pública.

Segundo Carvalho (1982, p.3) “a Fazenda Pública foi coroada com o prazo maior que o da parte comum, para contestar e apelar”.

Uma justificativa para a dilatação dos prazos para a Fazenda é o fato do poder público ser o guardião dos interesses da coletividade. Considerando que existem diversos processos de particulares contra os entes públicos, os prazos mais amplos podem proporcionar a chance de ser estabelecido um valor adequado do precatório devido ao beneficiário, evitando o seu enriquecimento ilícito em desfavor do erário.

## 2.4 Precatório e sua legislação

Segundo Carvalho (1982), o vocábulo “precatório” deriva do termo em latim “*precatorius*”, o qual significa rogar, pedir. Ele existe porque o Estado foi parte vencida em um processo judicial. Em sua essência, precatório é o nome dado a uma ordem de pagamento de débitos onde o devedor é um ente público.

O surgimento da dívida contra o poder público ocorre na fase de execução processual, quando o Juiz profere uma sentença e com o trânsito em julgado dessa, isto é, quando não couber mais recurso, a Fazenda Pública é condenada a pagar o valor devido à parte que venceu o processo.

O precatório é um instrumento tipicamente brasileiro, e na atual CF, os precatórios são tratados no art. 100, com as alterações das Emendas Constitucionais nº 20/1998, 30/2000, 37/2002 e 62/2009. A principal justificativa para o surgimento do pagamento das condenações dos entes públicos por meio de precatórios é evitar a discricionariedade do administrador público no processo de pagamento dos créditos devidos pela Fazenda Pública, estabelecendo uma ordem cronológica de pagamentos.

Existem dois tipos de precatórios: o alimentar e o comum. A CF define que os precatórios alimentares possuem como origem salários, vencimentos, proventos, pensões e suas complementações, além de benefícios previdenciários e indenizações por morte ou invalidez. Segundo Pereira (2008), o Supremo Tribunal Federal (STF) e o Superior Tribunal de Justiça (STJ) possuem o entendimento que os honorários advocatícios também são tratados como verba alimentar.

Por outro lado, as dívidas de natureza comum são de caráter residual, ou seja, os débitos que não se encaixam na classificação de alimentar são considerados de natureza comum e alguns exemplos compreendem a desapropriação de áreas consideradas de utilidade pública, áreas de proteção ambiental, inadimplemento de contratos com os entes públicos, entre outras.

## 2.5 Trâmite Processual

O trâmite processual de uma ação de precatório tem duas fases: o processo ordinário e de execução de sentença; e o processamento do precatório. A primeira fase é a ação ordinária seguida da execução de sentença, e ocorre nos juízos de origem, que são as Varas de Fazenda Pública, indicada pelo fluxograma apresentado

na Figura 1 (juízo da execução).

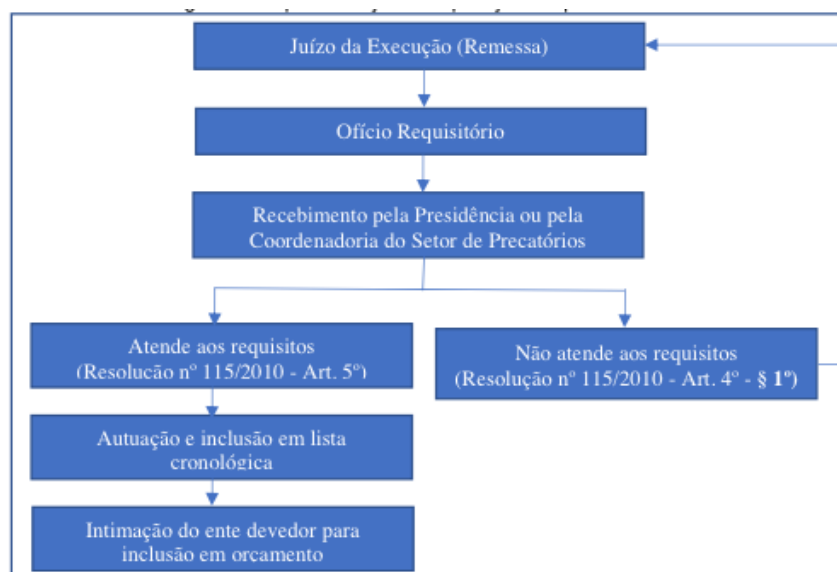


Figura 1 – Apresentação e expedição de precatórios

Fonte: Adaptado de CNJ (201-)

A segunda fase está dividida em algumas atividades, conforme segue:

**OFÍCIO REQUISITÓRIO:** sua emissão é de responsabilidade do Juiz da Vara onde ocorreu a entrada do processo de execução, que o envia ao Presidente do TJRN por intermédio da Divisão de Precatórios.

**PRESIDÊNCIA:** a presidência do TJ ou o chefe da Divisão de precatórios recebe o Ofício de Precatório enviado pelo Juiz da Vara. É nessa atividade que realmente se inicia a responsabilidade da Divisão de Precatórios.

Após passar por essa fase, duas alternativas são possíveis:

- a. Atende aos critérios – se o ofício atender aos requisitos estabelecidos no art. 5º da Resolução nº 115/2010 do CNJ, o processo é autuado para inclusão em lista cronológica; ou
- b. Não atende aos critérios – na hipótese do ofício não obedecer aos requisitos estabelecidos no art. 5º da Resolução 115/2010 do CNJ, deverá retornar ao Juízo da Execução para retificação.

Caso o ofício de precatório retorne ao Juízo de origem, a data que o TJ considerará para recebimento é a de envio do ofício com as informações completas, sendo desconsiderada a data de envio do ofício incompleto.

## 2.6 Prioridades no pagamento dos precatórios

Quanto às prioridades, a Resolução nº 8/2015 do TJ define que:

Art. 19. O pagamento dos precatórios de natureza alimentícia far-se-á com prioridade sobre todos os demais, respeitando-se a preferência devida aos portadores de doença grave e, em seguida, aos idosos com 60 anos de idade ou mais [...] Art.



20. A idade do beneficiário, para efeito de pagamento preferencial nos precatórios alimentares, de que trata o § 2º do art. 100 da Constituição Federal, será aferida com base na data de nascimento contida no ofício precatório, independente de requerimento expresso [...].

Outra lei que fornece respaldo aos credores que possuem prioridade por idade é a Lei nº 10.173/2001, que acrescentou que os procedimentos nos quais “figure como parte ou interveniente pessoa com idade igual ou superior a 65 anos terão prioridade na tramitação de todos os atos e diligências”.

### 3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 Trâmites processuais na divisão de precatórios

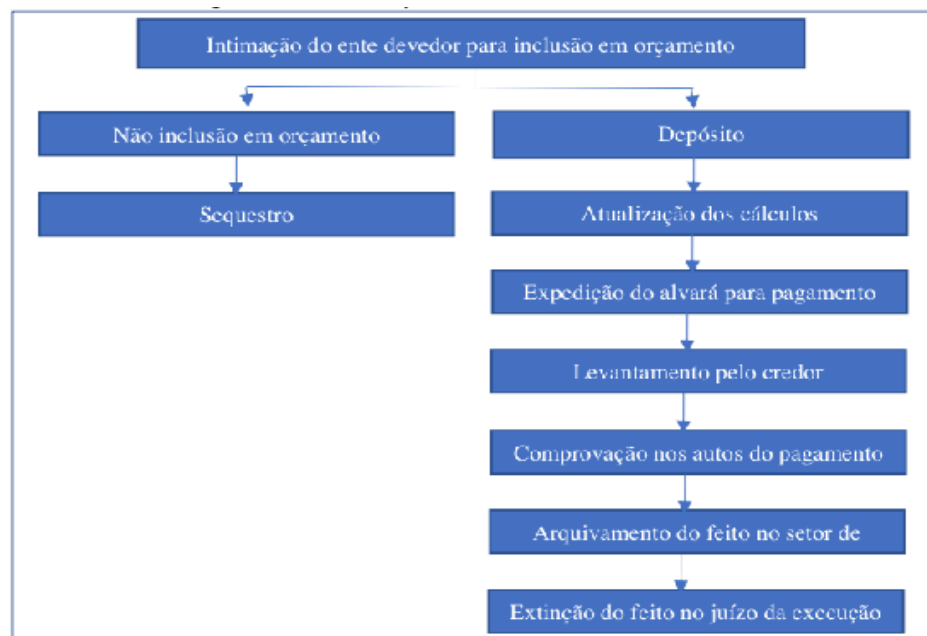


Figura 2 – Trâmites processuais na Divisão de Precatórios

Fonte: Adaptado de CNJ (201-).

De acordo com o fluxograma apresentado na Figura 2, o processo, ao entrar na Divisão de Precatório, passa pelas seguintes atividades:

**AUTUAÇÃO E INCLUSÃO EM LISTA CRONOLÓGICA:** os ofícios de precatórios em situação regular são autuados pela Divisão de Precatórios e incluídos na lista cronológica de pagamento.

**INTIMAÇÃO DO ENTE DEVEDOR PARA INCLUSÃO EM ORÇAMENTO:** será realizada a intimação do ente devedor pelo TJRN. Vale observar que somente ocorrerá a intimação dos processos recebidos pela Divisão de Precatórios até o dia 1º de julho de cada ano. Após a intimação, o ente devedor deve incluir o débito em seu orçamento do ano subsequente.

**SEQUESTRO:** caso o ente devedor não inclua o valor do precatório no orçamento, o Tribunal poderá realizar o sequestro do valor na conta do ente destinada ao pagamento dos precatórios.

**INCLUSÃO EM ORÇAMENTO:** quando o ente devedor inclui o valor do precatório em seu orçamento, o processo segue o procedimento mais usual. O TJ abre uma conta judicial vinculada a cada processo para que o ente devedor realize o depósito do valor do precatório devido. O ente devedor deverá repassar os recursos destinados à liquidação do precatório ao TJ.

**ATUALIZAÇÃO DOS CÁLCULOS:** o Setor de Cálculos realiza a atualização do valor, com a correção monetária, numa planilha padronizada. A correção monetária compreende o período desde a realização do cálculo até a expedição do ofício.

**EXPEDIÇÃO DO ALVARÁ PARA PAGAMENTO:** a concretização do pagamento acontece com a expedição do Alvará de Pagamento em nome do beneficiário, precedida da comprovação de pagamento nos autos.

**ARQUIVAMENTO E EXTINÇÃO DO FEITO:** por fim, é feito o arquivamento do processo no Setor de Precatórios, e extinto o feito no Juízo de origem, ocorrendo a finalização da prestação jurisdicional.

### 3.2 Panorama geral dos precatórios – RN e Natal – 2013 a 2017

Na Tabela 1 são apresentados os valores dos precatórios no período de 2013 a 2017, por natureza.

Ano de Pagamento	Valores		Quantidade de processos			
	Homologado	Pago	Natureza		Efetiva	Em aberto
			Alimentar	Comum		
2013	R\$ 2.721.360,70	R\$ 3.703.285,36	38	1	34	5
2014	R\$ 27.794.870,01	R\$ 41.131.909,77	269	12	221	60
2015	R\$ 28.288.049,07	R\$ 41.524.520,69	205	10	153	62
2016	R\$ 14.183.626,17	R\$ 23.540.311,91	32	6	31	7
2017	R\$ 1.078.795,49	R\$ 1.400.842,77	22	0	15	7

Tabela 1 – Valores dos precatórios no período de 2013 a 2017, por natureza

Fonte: elaborada pelos autores

O ano de pagamento refere-se ao ano no qual o ente devedor repassa o dinheiro ao TJRN para quitar o precatório, que realiza os trâmites do pagamento. O valor homologado corresponde ao valor inicial do débito de precatório determinado na Sentença Homologatória proferida pelo juízo originário do processo, e o valor pago corresponde ao valor que a parte autora do processo recebeu. O valor pago

corresponde ao valor atualizado do débito no momento do pagamento, acrescido dos juros moratórios.

Quanto à atualização dos valores, a Resolução nº 8/2015 determina que “Os valores requisitados serão atualizados monetariamente, desde a data base, informada pelo juízo da execução no ofício precatório, até a data do efetivo pagamento, mediante depósito bancário em nome do beneficiário”.

Os índices de atualização monetária utilizados são os estabelecidos pela EC nº 62/2009 e é utilizada a Tabela de Correção Monetária da Justiça Federal – Ações Condenatórias em Geral. A referida Resolução ainda acrescenta que “São devidos juros de mora quando o pagamento do precatório ocorrer após o final do exercício seguinte à expedição”.

A Tabela 1 apresenta um panorama geral dos processos de precatórios que foram pagos de 2013 a 2017. Foram pagos 595 processos, totalizando R\$ 111.300.870,43. O ano no qual foram pagos mais processos foi o de 2014 (281 processos) e o ano que apresentou o maior valor monetário pago foi o de 2015, totalizando R\$ 41.524.520,69 correspondendo a um percentual de 37,3% em relação ao total. O ano de 2017 teve a menor quantidade de processos pagos (22 processos), e valor de R\$ 1.400.842,77, sendo o menor em valor monetário e representando, aproximadamente, 12,6% do total pago.

Dos processos pagos no período de 2013 a 2017, 279 foram ações movidas contra o Estado, 46,9% do total, e 316 tiveram como ente devedor o município de Natal, com um percentual de 53,1% em relação ao total.

Identificou-se que a maior parte dos processos pagos foram de natureza alimentar, 566 processos, representando 95,12% do total, e apenas 29 foram de natureza comum. Comparando com o estudo de Cid et al (2017), em relação à natureza, verificou-se que aproximadamente 86% dos processos de precatórios julgados pela Justiça Federal contra a Administração Indireta são processos previdenciários, os quais se enquadram na natureza alimentar.

Os processos que se encontram “em aberto” são processos de natureza alimentar cujos autores possuem prioridade por idade ou por doença grave, e já ocorreram os pagamentos da prioridade. Esses processos “em aberto” agora figuram na lista geral de precatórios controlada pela Divisão, aguardando o pagamento do saldo remanescente.

### 3.3 Custos iniciais dos processos e suas atualizações

Ano	Valor Homologado	Valor Atualizado	Incremento (%)	Valor Pago	(%) Pago
2013	R\$ 2.721.360,70	R\$ 4.012.423,61	47,77%	R\$ 3.703.285,36	92,30%
2014	R\$ 27.794.870,01	R\$ 52.690.030,02	89,56%	R\$ 41.131.909,77	89%
2015	R\$ 28.288.049,07	R\$ 46.672.317,52	72,28%	R\$ 41.524.520,69	96,33%
2016	R\$ 14.183.626,17	R\$ 24.436.146,10	65%	R\$ 23.540.311,91	78,06%

Tabela 2 – Análise dos custos

Fonte: elaborada pelos autores

Na Tabela 2 são evidenciados os valores homologados, atualizados e pagos dos precatórios dos anos 2013 a 2017. O valor homologado corresponde ao valor inicial do débito de precatório determinado na Sentença Homologatória e o valor atualizado refere-se ao montante do débito no momento do pagamento, que corresponde ao valor principal do precatório, atualizado monetariamente e somado aos juros moratórios calculados.

Em decorrência do art.100, § 5º da CF, pelo fato de o ente devedor possuir o prazo para pagamento até o final do exercício seguinte à inclusão do orçamento, que corresponde à chamada “graça constitucional”, os juros são aplicados desde o fim da graça constitucional até o momento em que é depositado o valor na conta judicial vinculada ao processo, conforme art. 17 da Resolução nº 8/2015.

A diferença entre o valor atualizado e o valor homologado em 2013 foi de R\$ 1.291.062,91, o que representa um incremento de 47,44%. Essa diferença é provocada por atualização monetária e juros de mora. Do total atualizado, aproximadamente 92,3% foram pagos.

Percebe-se que a diferença entre o valor atualizado e o valor homologado em 2014 foi de R\$ 24.895.160,01, o que representa um incremento de 89,56%. Do total atualizado, aproximadamente 89 % foram pagos.

Nota-se que a diferença entre o valor atualizado e o valor homologado em 2015 foi de R\$ 18.384.268,45, o que representa um incremento de 72,28%. Do total atualizado, aproximadamente 96,33% foram pagos.

Em 2016, a diferença entre o valor atualizado e o valor homologado foi de R\$ 10.252.519,93, o que representa um incremento de 65%. Do total atualizado, aproximadamente 78,06% foram pagos.

A diferença calculada entre o valor atualizado e o valor homologado em 2017 foi de R\$ 770.653,44, o que representa um incremento de 71,43%.

Face o exposto, verifica-se que o período transcorrido até a homologação do cálculo aumenta o custo, tanto do ente devedor, quando do TJ.

### 3.4 Tempo de fila entre a vara e os setores da divisão de precatórios

A partir de entrevistas informais com os servidores da 4ª Vara da Fazenda Pública da Comarca de Natal, identificou-se que dentro da Vara são executadas diversas atividades, dentre as quais as principais são:

- I. Ajuizamento da ação: ocorre no protocolo geral do Fórum, é o momento onde se inicia o processo com a apresentação da Petição Inicial pelo autor do processo;

- II. Distribuição dos processos: é realizada logo após o protocolo da ação, de forma imediata e aleatória com destino a alguma Vara da Fazenda Pública;
- III. Citação do ente devedor através de seus representantes (Procuradoria Geral do Município ou Procuradoria Geral do Estado): ato pelo qual o devedor é notificado que existe uma demanda contra ele;
- IV. Apresentação da defesa pelo réu;
- V. Juiz profere a Sentença;
- VI. Prazo para a Fazenda apelar quando a Sentença for favorável ao autor;
- VII. Prazo para Contestação pelo autor;
- VIII. Execução de Sentença de mérito;
- IX. Embargos à Execução;
- X. Sentença Homologatória dos valores apresentados pelo autor ou réu; e
- XI. Expedição do Ofício Requisitório de Precatório.

Tempo de fila é o tempo médio que os processos ficam sem movimentação entre uma atividade e outra. Com base em entrevista não estruturada com os servidores da 4ª Vara, as atividades que demandam maior tempo de fila são a expedição de Sentença, em média 5 anos, e do Ofício Requisitório de Precatório, em média 3 anos.

O principal motivo da demora na fila de processos conclusos para Sentença é que na Vara existe apenas um Juiz para realizar essa atividade, ficando sobrecarregado em relação à quantidade de processos existentes. Quanto ao motivo para o tempo de fila da expedição do Ofício Requisitório de Precatório é o fato das tarefas existentes na Vara não serem divididas, e cada servidor desempenhar apenas determinadas tarefas, fazendo com que o andamento seja mais demorado.

Outros motivos de morosidade entre a saída da Vara e a entrada na Divisão, identificados a partir das entrevistas são:

- A quantidade reduzida de servidores (5) para a grande quantidade de processos, principalmente físicos, que tramitam na Vara, pois exigem uma tramitação bem mais morosa que os processos eletrônicos. O tempo de espera dos processos para que possa ser realizada a próxima tarefa é alto, pois o número de processos físicos existente é de aproximadamente 3.000 processos na 4ª Vara. Esse número, relacionado à quantidade de servidores para atender a demanda, é muito alto;
- Os advogados às vezes demoram a prosseguir com a Execução de Sentença, ou apresentam documentos insuficientes e planilhas de cálculos equivocadas nos processos;
- O sistema SIGPRE, por onde são enviados os ofícios de precatórios, fica instável, principalmente quando está acabando o prazo para o envio;
- Quando o processo precisar ter reexame devido ao alto valor de Execução contra a Fazenda, irá ser remetido às instâncias superiores (TJ, STJ e STF)

dependendo do caso concreto, pode demorar, em média, 5 anos para voltar para a Vara; e

- Atendimento ao público realizado na Secretaria da 4ª Vara, que demanda um tempo considerável da jornada de trabalho dos servidores. O horário do atendimento ocorre de segunda a quinta-feira, de 8h às 15h, e sexta-feira de 7h às 14h. Os servidores da 4ª Vara possuem uma escala de atendimento, no entanto como a quantidade de pessoas é grande todos dias, consome o tempo de trabalho que deveria ser usado diretamente nas atividades processuais.

O Código de Processo Civil estabelece prazos maiores para contestar e para recorrer quando a parte for a Fazenda Pública ou o Ministério Público. Esse é outro fator que gera lentidão nos trâmites processuais e contribui para a demora do pagamento dos precatórios. E com base no Princípio da Publicidade, expresso no art. 37 da CF, a Administração Pública precisa publicar os seus atos. Pela aplicação do citado princípio, as decisões proferidas nos processos devem ser publicadas no Diário da Justiça, e isso também é um fator que contribui devido aos prazos que as partes possuem para tomarem ciência dos atos proferidos e se manifestarem no processo.

No que tange ao âmbito da Divisão de Precatórios, são executadas diversas atividades, dentre as quais estão: Autuação; Intimação do ente devedor; Pagamento; Atualização do cálculo; Expedição de Alvará; e Arquivamento.

O tempo geral médio entre a entrada do processo na Vara de origem e o seu arquivamento é de aproximadamente 16 anos, tendo como menor tempo geral 4 anos, e maior tempo 35 anos. O tempo de fila médio encontrado entre a entrada do processo na Vara e o pagamento foi de aproximadamente 12 anos, sendo o menor tempo 2 anos, e o maior 33 anos. O tempo de fila médio entre o trâmite processual e o envio do ofício de precatório para a Divisão foi de, aproximadamente, 7 anos, existindo processos iniciados e com o ofício expedido no mesmo ano, sem apresentarem tempo de fila, e processos que levaram 27 anos para transitar em julgado e terem seus ofícios de precatórios expedidos.

Entre o envio do ofício pelo juízo e a autuação na Divisão de Precatórios, o prazo médio é de 5 dias, conforme dados extraídos do Sistema SAJ. A autuação e a inclusão em lista cronológica ocorrem geralmente no mesmo ano também. Entre a intimação do ente devedor e o pagamento, o tempo médio é de aproximadamente 5 anos, existindo processos que foram pagos em 1 ano, e processos que demoraram até 15 anos para serem quitados.

Valendo-se novamente da Resolução nº 8/2015, tem-se que:

Art. 13, § 1º O Tribunal comunicará, anualmente, até 20 de julho, por ofício requisitório ou por meio eletrônico equivalente, à entidade devedora, os precatórios apresentados até 1º de julho, listados em ordem cronológica com finalidade de inclusão na proposta orçamentária do exercício subsequente.

Recebendo o ofício nesse prazo, o ente devedor tem até o final do exercício financeiro subsequente para quitar o precatório. No entanto, pode-se observar que



esse prazo de pagamento não é cumprido pelo ente devedor.

Um dos principais motivos da morosidade entre a data do alvará e o arquivamento é o pagamento da prioridade dos precatórios de natureza alimentar. A média de tempo entre o pagamento e o arquivamento de 2013 a 2017 foi de aproximadamente 2,5 anos, existindo processos que foram arquivados no mesmo ano de pagamento e outros que demoraram 5 anos.

Os processos que estão em aberto são precatórios que possuem prioridades e dos quais foi pago um adiantamento sem entrar no orçamento.

A Tabela 3 apresenta um resumo da morosidade processual entre os anos de 2013 e 2017, e permite uma comparação entre o RN e Natal. Os maiores tempos identificados foram 10 anos entre a saída do processo da Vara e a entrada na Divisão (estado), 8 anos entre a entrada na Divisão e o pagamento (estado) e 8 anos entre a intimação do ente devedor e o pagamento (estado).

<b>Tramitação entre Vara e Divisão</b>				
<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
RN – 8 anos	RN – 7 anos	RN – 8 anos	RN – 8 anos	RN – 10 anos
Natal – 8 anos	Natal – 7 anos	Natal – 7 anos	Natal – 7 anos	Natal – 7 anos
<b>Tramitação entre Divisão e Devedor</b>				
<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
RN – 8 anos	RN – 6 anos	RN – 5 anos	RN – 8 anos	RN – 6 anos
Natal – 3 anos	Natal – 4 anos	Natal – 5 anos	Natal – 7 anos	Natal – 5 anos
<b>Tramitação entre Devedor e Pagamento</b>				
<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
RN – 7 anos	RN – 6 anos	RN – 5 anos	RN – 8 anos	RN – 6 anos
Natal – 3 anos	Natal – 4 anos	Natal – 5 anos	Natal – 6 anos	Natal – 5 anos

Tabela 3 – Resumo da morosidade

Fonte: elaborada pelos autores

Os principais motivos da demora entre o início da ação e o pagamento estão relacionados principalmente ao trabalho executado nas Varas de origem dos processos. Os mais relevantes são a ausência de divisão de tarefas, a grande quantidade de processos em trâmite e o número reduzidos de servidores.

### 3.5 Evidenciação dos precatórios nas demonstrações financeiras

Por meio de uma pesquisa no Portal da Transparência do RN e do município de Natal foi verificado que esses entes registram os valores de precatórios em seus Balanços Patrimoniais no grupo Passivo Permanente. No entanto, essa evidenciação não é suficiente para oferecer informações completas aos usuários.

A Tabela 4 apresenta os saldos de precatórios em 31 de dezembro dos anos de 2013 a 2017 evidenciados nos Balanços Patrimoniais do estado do RN, a partir da qual se constata que o saldo da conta de precatórios do estado do RN aumentou

aproximadamente em 81,77% durante os anos analisados.

<b>Ano</b>	<b>Saldo de Precatórios</b>
<b>2013</b>	R\$ 254.815.170,05
<b>2014</b>	R\$ 471.223.622,27
<b>2015</b>	R\$ 373.081.583,08
<b>2016</b>	R\$ 408.609.271,64
<b>2017</b>	R\$ 463.194.083,39

Tabela 4: Saldo de precatórios do estado.

Fonte: Rio Grande do Norte (2013-2017).

A Tabela 5 apresenta os saldos de precatórios em 31 de dezembro dos anos de 2013 a 2017 evidenciados nos Balanços Patrimoniais do município de Natal.

<b>Ano</b>	<b>Saldo de Precatórios</b>
<b>2013</b>	R\$ 18.000.000,00
<b>2014</b>	R\$ 21.295.000,00
<b>2015</b>	R\$ 98.967.557,11
<b>2016</b>	R\$ 80.493.998,50
<b>2017</b>	R\$ 178.546.777,77

Tabela 5: Saldo de precatórios do município

Fonte: Prefeitura Municipal do Natal (2013-2017)

Analisando os saldos da conta de precatórios do município de Natal se pode constatar que houve um aumento considerável da dívida entre 2013 e 2017 de, aproximadamente, 891,92%.

#### **4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo geral levantar os principais fatores de morosidade que dificultam o pagamento dos precatórios no âmbito da Divisão de Precatórios do TJRN.

Como resultado, foi constatado que a maior parte da morosidade na quitação dos débitos ocorre na tramitação processual nas Varas da Fazenda Pública. Os principais motivos dessa morosidade são a grande quantidade de processos que tramitam nos Juízos e a quantidade insuficiente de servidores. Porém, o principal problema encontrado nas Varas da Fazenda Pública, relacionado diretamente aos processos que irão ser pagos pelo rito de precatórios, é a falta de servidores capacitados para a análise dos processos, seguida da expedição dos Ofícios Requisitórios de Precatórios para a Divisão de Precatórios do Tribunal.

Já na Divisão, se pode constatar que a principal demora ocorre entre a intimação do ente devedor e o pagamento, devido à inadimplência dos entes devedores, demonstrando que eles não cumprem o prazo constitucional estabelecido para o pagamento dos precatórios. A principal consequência dessa demora é o aumento do gasto por parte dos entes devedores, devido ao aumento considerável dos valores atualizados e o aumento dos custos do Tribunal devido à grande quantidade de processos parados.

Como sugestões para os fatores de morosidade identificados, pode-se tentar dar andamento o mais rápido possível aos processos físicos para que só existam, em um futuro próximo, processos eletrônicos, os quais, via de regra, têm uma tramitação mais rápida. Outra melhora bastante significativa, seria a capacitação dos servidores para realizarem a expedição dos Ofícios Requisitórios de Precatórios ao TJRN, pois, com base na entrevista realizada, se pode constatar que existe somente um servidor da Vara atualmente responsável por essa atividade.

Além disso, a atividade de atendimento ao público poderia ter seu horário reduzido no âmbito da Vara da Fazenda e, para que não ocorra prejuízo da prestação do serviço, sugere-se a implantação de um setor de atendimento à população que busca informações sobre os seus processos em andamento na Justiça Estadual. Atualmente, além do atendimento ao público realizado pelas Secretarias Judiciárias das Varas, foi implantada a Central de Atendimento ao Jurisdicionado ou “Disque Justiça”, por meio da Resolução nº 9/2017 do TJRN, com o intuito de melhorar a prestação dos serviços aos jurisdicionados.

Os achados dessa pesquisa, quanto aos fatores que influenciam o andamento dos processos de precatórios, são semelhantes aos de Freire (2016) e aos de Ferreira (2017), no tocante à quantidade de servidores disponíveis e ao prazo de quitação dos débitos.

Uma das principais limitações encontradas foi a falta de informações que permitam a análise dos fatores que causam morosidade na efetivação do pagamento por parte dos entes devedores.

Recomenda-se para os próximos trabalhos que sejam calculados o tempo do trâmite processual e o custo dos processos com base nas atividades realizadas no âmbito das demais Varas da Fazenda Pública da Comarca de Natal, para permitir uma comparabilidade e melhorias nos processos, sendo possível mensurar o impacto dos processos no orçamento do TJRN.

## REFERÊNCIAS

BAIENSE, Ellen White; ROSA, Fabricia Silva da. O uso de sistemas de custos no contexto da administração pública: um estudo sobre os Tribunais de Justiça Estaduais do Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 24., 2017, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Associação Brasileira de Custos, 2017.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 35. ed. Brasília: Senado Federal, 2012.

\_\_\_\_\_. **Emenda constitucional nº 62**, de 9 de dezembro de 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc62.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc62.htm)>. Acesso em: 17 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Emenda constitucional nº 94**, em 15 de dezembro de 2016. Disponível em: <[https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/EMC94\\_15.12.2016/EMC94.asp](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/EMC94_15.12.2016/EMC94.asp)>. Acesso em: 17 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 17 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101**, de 4 de maio de 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 17 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.173**, de 9 de janeiro de 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10173.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10173.htm)>. Acesso em: 17 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm)>. Acesso em: 29 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm)>. Acesso em: 29 jun. 2018.

CARVALHO, Vladimir Souza. Iniciação ao Estudo do Precatório. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 19, n. 76, p.325-364, dez. 1982.

CID, Maximillian Moraes et al. Dívida Pública, Transparência e Accountability: Os Precatórios na Administração Federal. In: SemeAD, 20., São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2017.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resoluções e Ementas do CFC**. 2011. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2011/001366](http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2011/001366)>. Acesso em: 10 jun. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Precatórios: Racionalização de procedimentos**. [201-].

FERNANDES, Júlio César de Campos; SLOMSKI, Valmor. Gestão de custos pela melhoria da qualidade na administração pública: um estudo empírico entre organizações brasileiras. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. **Anais...** Brasília, 2009.

FERREIRA, Daniel Augusto Celestino. **Análise dos determinantes de desempenho da gestão de precatórios e requisições de pequeno valor no âmbito do Tribunal de Justiça do RN**. 2017. 64f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

FREIRE, Hugo Barros Dias. **Apuração do custo global das principais atividades referentes aos processos de execução fiscal do Rio Grande do Norte**. 2016. 63f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis), Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

PEREIRA, Hélio do Valle. **Manual da Fazenda Pública em Juízo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.

PREFEITURA MUNICIPAL DO NATAL. **Relatórios Contábeis**. Disponível em:  
<http://natal.rn.gov.br/transis/contabilidade>. Acesso em: 09 jun. 2018.

RIO GRANDE DO NORTE. Controladoria Geral. **Balancos**. Disponível em:  
<<http://www.control.rn.gov.br/Conteudo>.  
TRAN=PASTAC&TARG=896&ACT=&PAGE=&PARM=&LBL=Balan%E7os>.  
Acesso em: 09 jun. 2018.

SANTANA, Allison de Jesus; ALMEIDA, Alex Santos; GONÇALVES, Cleaylton Ribeiro de Medeiros. O sistema de custo na administração pública: uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisões. **Revista Eletrônica da Fanese**, Aracaju, v. 3, n. 1, 2014.

SILVA, Edson Senna Martins da. **A Morosidade nos Pagamentos dos Precatórios e a Emenda Constitucional nº 62/2009**. 2010. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Curso de Direito, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2010.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Resolução nº 8**, de 23 de junho de 2015. Disponível em: <<https://www.tjrn.jus.br>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

## O CUSTO DO FINANCIAMENTO DA DÍVIDA É INFLUENCIADO PELA INDEPENDÊNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO?

### **Angela Paula Muchinski Bonetti**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó  
(UNOCHAPECÓ)

Dois Vizinhos -Paraná.

### **Geovanne Dias de Moura**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó  
(UNOCHAPECÓ)

Sobral- Ceará.

### **Sady Mazzioni**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó  
(UNOCHAPECÓ)

Chapecó- Santa Catarina

### **Cristian Baú Dal Magro**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó  
(UNOCHAPECÓ)

Chapecó- Santa Catarina

### **Silvio Aparecido Teixeira**

Universidade Estadual de Londrina (UEL)

Londrina – Paraná

independência do conselho foram utilizadas três variáveis: 1) percentual de membros independentes; 2) dummy que recebeu valor 1 quando a maioria dos membros do conselho eram independentes; e, 3) dummy que captava a existência de dualidade no cargo de presidente do conselho e de diretor presidente. Verificou-se que o custo médio de financiamento da dívida elevou-se de 2012 para 2016. Em relação ao conselho, o percentual médio de membros independentes não ultrapassou 25%, em menos de 17% das empresas os membros independentes eram a maioria no conselho e houve redução do número de empresas em que havia dualidade dos cargos de CEO e de presidente do conselho. Por fim, concluiu-se que somente o percentual de membros independentes, influenciava para redução do custo de financiamento da dívida.

**PALAVRAS-CHAVE:** Independência do conselho de administração. Custo da dívida.

**ABSTRACT:**The study examines the influence of board independence on the debt financing cost of listed companies listed on B3. A descriptive, documental and quantitative research was carried out, with data obtained from the Reference Forms, Economática database and B3 website. In order to identify the cost of the debt, the ratio between financial expenses and onerous liabilities was calculated

**RESUMO:**O estudo verificou a influência da independência do conselho de administração no custo de financiamento da dívida de companhias abertas listadas na B3. Realizou-se pesquisa descritiva, documental e quantitativa, com dados obtidos nos Formulários de Referência, banco de dados Economática e site da B3. Para identificar o custo da dívida, foi calculado, para cada empresa, a razão entre as despesas financeiras e o passivo oneroso. Para



for each company. For independence of the council, three variables were used: 1) percentage of independent members; 2) dummy that received value 1 when the majority of the members of the council were independent; and, 3) a dummy that captured the existence of duality in the position of chairman and chief executive officer. It was found that the average cost of debt financing rose from 2012 to 2016. Regarding the board, the average percentage of independent members did not exceed 25%, in less than 17% of the companies the independent members were the majority on the board and there was a reduction in the number of companies in which there were dual positions of CEO and chairman. Finally, it is concluded that only the percentage of independent members, influenced to reduce the cost of debt financing.

**KEYWORDS:** Independence of the board of directors. Cost of debt.

## 1 | INTRODUÇÃO

Diversos escândalos, a exemplo os casos da Enron e da WorldCom nos Estados Unidos, também da Ansett, OneTel e HIH na Austrália, contribuíram para que investidores passassem a exigir das empresas um comprometimento ainda maior com boas práticas de governança corporativa (SALIM; ARJOMANDI; SEUFERT, 2016). As práticas de governança são um conjunto de ações que permitem construir um ambiente de responsabilidade, confiança e transparência (DETTAMRONG; CHANCHARAT; VITHESSONTHI, 2017).

A governança preza pelos princípios da probidade, clareza e ética. É um sistema que controla, dirige as empresas e possui como mecanismo central o conselho de administração, conforme, Moura; Beuren, (2011) e Vieira *et al* (2011). O conselho de administração auxilia na tomada de decisão, desempenha um papel importante na mitigação de falhas gerenciais e na supervisão efetiva das operações da empresa (CHANCHARAT; KRISHNAMURTI; TIAN, 2012).

Então, o conselho de administração é um dos mais importantes mecanismos de governança, todavia, para que sua atuação ocorra de forma efetiva, a independência deste órgão em relação ao controlador e a própria gestão é crucial (MUNIANDY; HILLIER, 2015). Por isso, segundo Fuzi, Halim e Julizaerma (2016), é necessária uma combinação de conselheiros executivos internos com conselheiros independentes. Os conselheiros independentes são menos susceptíveis aos problemas de auto interesse.

O tema governança corporativa e, mais especificamente, independência do conselho de administração, são assuntos importantes. Por isso, diversos pesquisadores têm procurado relacioná-los com desempenho (DAI; FU; KANG; LEE, 2016; DETTHAMRONGA *et al.*, 2017), gerenciamento de resultado (RIWAYATI; MARKONAH; SILADJAJA, 2016), remuneração dos executivos (AL-NAJJAR, 2017), valor das ações (NADARAJAH; ALI; LIU; HUANG, 2016), bem como com o custo de financiamento da dívida.

Dentre os estudos internacionais que investigaram a influência da independência

do conselho de administração no custo de financiamento da dívida, podem ser citados os de Anderson, Mansi e Reeb (2004), Ashbaugh-Skaife, Collins e LaFond (2006), Bradley e Chen (2011), Chen (2012), Fields *et al.* (2012), Aman e Nguyen (2013), Tanaka (2014), Bradley e Chen (2015) e Ghouma, Ben-Nasr e Yan (2018). Destaca-se que a maioria destes autores pesquisaram principalmente empresas americanas.

No Brasil, alguns estudos relacionaram governança com custo da dívida, como Caroprezo (2011) que analisaram a governança por meio de um índice desenvolvido por Carvalho-da-Silva e Leal (2005), também pela listagem nos níveis diferenciados de governança da BM&FBovespa (atual B3) e, ainda, pela listagem de ADRs nos Estados Unidos. Barros, Silva e Voese (2015) também mensuraram a governança por meio do índice de Carvalho-da-Silva e Leal (2005) e dos níveis diferenciados de governança corporativa e relacionaram com o custo da dívida. Fonseca e Silveira (2016) relacionaram o fato de as empresas estarem listadas em níveis diferenciados de governança com o custo da dívida.

No entanto, não foram encontrados estudos nacionais que analisaram especificamente a influência da independência do conselho no custo de financiamento da dívida. Logo, existe uma lacuna na literatura nacional quanto a este tema, assim é importante analisar as questões que envolvem o custo da dívida no cenário brasileiro, carente de pesquisa desta natureza.

Sendo assim, a questão de pesquisa que orienta este estudo é: Qual a influência da independência do conselho de administração no custo de financiamento da dívida de companhias abertas listadas na B3? Então, o estudo objetiva verificar a influência da independência do conselho de administração no custo de financiamento da dívida de companhias abertas listadas na B3.

Os financiamentos formais são importante para as empresas, principalmente de países emergentes, para obter recursos, visto que nesses países o mercado acionário tende a ser pouco desenvolvido (SHAILER; WANG, 2015; LANZARIN, 2018).

## **2 | INDEPENDÊNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E CUSTO DE FINANCIAMENTO DA DÍVIDA**

Os detentores de títulos da dívida, ao fornecerem recursos financeiros para empresas, enfrentam principalmente duas ameaças: o risco de expropriação pelos acionistas controladores e os comportamentos oportunistas dos gestores das empresas (ASHBAUGH-SKAIFE *et al.*, 2006; GHOUMA *et al.*, 2018).

No caso dos acionistas controladores, estes podem ter incentivos para expropriar a riqueza dos acionistas minoritários, o que afetaria também os credores de títulos da dívida. A expropriação pode ocorrer quando o controlador decide investir em projetos de alto risco após realizar empréstimos. Assim, ao realizar tal operação, os proprietários recebem a maior parte dos benefícios, enquanto os credores assumem a

maior parte do risco e do custo. Então, os credores podem cobrar juros mais elevados das empresas sujeitas a maiores riscos de expropriação (ASHBAUGH-SKAIFE *et al.*, 2006; GHOUMA *et al.*, 2018).

Quanto ao comportamento oportunista dos gestores, acredita-se que por serem agentes imperfeitos, podem prosseguir com atividades que não maximizem o desempenho e o valor das empresas. Por exemplo, os gestores podem buscar alternativas que os consolidem na empresa de tal forma que se torne muito onerosa a sua substituição. Também podem tornar os contratos da empresa tão implícitos quanto possível e ainda investir apenas em projetos em que eles tenham experiência, independentemente do impacto no desempenho e no valor. Em razão destas possibilidades os credores podem cobrar juros mais elevados (ASHBAUGH-SKAIFE *et al.*, 2006; GHOUMA *et al.*, 2018).

Nesse sentido, boas práticas de governança poderiam restringir os comportamentos oportunistas de controladores e gestores, o que diminuiria, logicamente, o prêmio exigido em razão do risco, por parte dos provedores de capital (AMAN; NGUYEN, 2013).

No tocante as práticas de governança, o mecanismo de controle interno central para monitorar os gestores é o conselho de administração. Todavia, a atuação do conselho dependerá do seu nível de independência, que está associado com maior ou menor influência dos acionistas controladores (MOURA; BEUREN, 2011; BRADLEY; CHEN, 2015). Assim, a função de monitoramento do conselho torna-se mais efetiva quando ele é composto principalmente por membros externos, fator este que o torna mais independente.

Quanto menor é a influência dos acionistas controladores sobre os membros do conselho, menores são as chances de os conselhos agirem somente em benefício dos controladores (ANDERSON *et al.*, 2004; AMA; NGUYEN, 2013; TANAKA, 2014). Assim, as empresas que possuem uma maior proporção de diretores independentes no conselho também tendem a dispor de um melhor acompanhamento das ações da gestão.

Deste modo, os detentores de títulos enfrentarão menores riscos em relação à administração da empresa e isso, por sua vez, poderá levar à uma redução do custo da dívida (BHOJRAJ; SENGUPTA, 2003). Pesquisadores como Anderson *et al.* (2004), Fields *et al.* (2012), Tanaka (2014), Bradley e Chen (2015) e Ghouma *et al.* (2018) destacaram que conselheiros independentes executam um melhor acompanhamento da gestão e, por isso, restringem atividades de auto interesse.

Outra importante responsabilidade dos conselhos, de acordo com autores como Anderson *et al.* (2004), Chen (2012), Fields *et al.* (2012) e Bradley e Chen (2015), sob a perspectiva dos credores, é supervisionar e garantir a qualidade das demonstrações contábeis. Considerando que os credores das dívidas dependem das informações contábeis apresentadas para avaliarem a possibilidade de concessão do financiamento e dos juros que serão cobrados, é natural que empresas que possuem conselhos

mais independentes, transmitirão maior credibilidade aos credores, no tocante a suas informações contábeis.

Sendo assim, o custo da dívida pode ser sensível à independência do conselho. Todavia, o poder de monitoramento do conselho de administração, conforme alertam Ashbaugh-Skaife *et al.* (2006) pode ser comprometido se o diretor presidente também atuar como presidente do conselho.

### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo proposto realizou-se pesquisa descritiva, documental e de abordagem quantitativa. Inicialmente, em razão das peculiaridades do setor, em cada ano, foram excluídas as companhias que exerciam atividades financeiras. Também foram excluídas as companhias que não possuíam informações necessárias para o cálculo de todas as variáveis utilizadas na pesquisa. Deste modo, a amostra selecionada totalizou 209 companhias em 2012, 213 em 2013, 221 em 2014, 215 em 2015 e 221 em 2016.

Para identificar o custo de financiamento da dívida, de forma similar aos estudos anteriores de Caroprezo (2011), Fields *et al.* (2012), Bradley e Chen (2015), Barros *et al.* (2015) e Fonseca e Silveira (2016), foi calculado, em cada ano, para cada empresa da amostra, a razão entre as despesas financeiras e o passivo oneroso médio do ano. O passivo oneroso foi representado pelos empréstimos e financiamento de curto e longo prazo, incluindo as debêntures emitidas. Os dados foram coletados no banco de dados Economática e referem-se ao período de 2012 a 2016.

Para investigar a independência do conselho de administração das empresas, similar aos estudos de Anderson *et al.* (2004); Ashbaugh-Skaife *et al.* (2006); Fields *et al.* (2012); Bradley e Chen (2015); Ghouma *et al.* (2018), serão utilizadas três variáveis: a) percentual de membros independentes no conselho de administração (Perclndep\_CA); b) *dummy* que recebeu valor 1 quando a maioria dos membros do conselho eram independentes (MaiorMembrCA\_Indep); e, c) *dummy* que captava a existência de dualidade no cargo de presidente do conselho de administração e de diretor presidente (Dual\_CEO&PresCA). Os dados foram coletados manualmente, em cada ano, para cada empresa da amostra, nos Formulários de Referência, na Seção 12.6 – Composição e experiência profissional da administração e do Conselho Fiscal.

Realizou-se análise descritiva da variável de custo da dívida e das variáveis de independência do conselho. Após, foi utilizada a regressão linear múltipla, para analisar a influência da independência do conselho de administração no custo do financiamento da dívida. Foram observados os pressupostos de normalidade, por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov; multicolinearidade, por meio do fator de inflação de variância – VIF e Tolerance; e ausência de autocorrelação serial, por meio do teste de Durbin-Watson. Para examinar a existência da homocedasticidade no comportamento dos

resíduos, foi aplicado o teste de Pesarán-Pesarán.

Nas regressões, a variável de custo da dívida foi classificada como dependente (predita). As variáveis que captam a independência do conselho administração, assim como as de controle, foram classificadas como independentes (preditoras).

As variáveis de controle utilizadas foram o tamanho do conselho (número total de membros), a idade da empresa (medida pelo número de anos decorridos desde a data de fundação constante no registro da CVM), governança corporativa (dummy que recebeu valor 1 quando a empresa estava listada em algum nível diferenciado de governança da B3), endividamento (calculado pela fórmula:  $(\text{Passivo circulante} + \text{Passivo não circulante}) / \text{Ativo total}$ ), tamanho da empresa (logaritmo natural do valor contábil dos ativos totais), ROA (Ebitda/Ativo total) e crescimento da empresa (percentual de crescimento dos ativos).

Os dados relacionados ao tamanho do conselho de administração foram coletados manualmente nos Formulários de Referência: Seção 12.5/6 – Composição e experiência profissional da administração e do Conselho fiscal.

As idades das companhias também foram coletadas manualmente nos Formulários de Referência: Dados cadastrais - Dados gerais. Os dados sobre “Endividamento”, “Tamanho”, “ROA” e “Crescimento” foram coletados no banco de dados Económica, para todo o período analisado. Os dados sobre “Governança” foram coletados manualmente no sítio da B3.

#### 4 | DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção contém a descrição e análise dos dados coletados, na Tabela 1, apresentam-se as estatísticas descritivas do custo de financiamento da dívida.

Setor econômico da B3	2012 (Média)	2013 (Média)	2014 (Média)	2015 (Média)	2016 (Média)	2012 a 2016 (Média)
Bens industriais	0,36	0,43	0,40	0,55	0,79	0,51
Consumo cíclico	0,33	0,36	0,50	0,45	0,63	0,45
Consumo não cíclico	0,38	0,52	0,47	1,19	0,47	0,60
Materiais básicos	0,27	0,32	0,31	0,61	0,34	0,37
Petróleo, gás e bioc.	0,55	0,52	0,67	1,26	0,98	0,82
Saúde	0,44	0,63	0,32	0,73	0,78	0,59
Tecnologia da inform	0,22	0,18	0,23	0,50	0,70	0,37
Telecomunicações	0,21	0,22	0,29	0,38	0,35	0,30
Utilidade pública	0,29	0,27	0,35	0,47	0,42	0,36
<b>Médias gerais</b>	<b>0,33</b>	<b>0,37</b>	<b>0,41</b>	<b>0,59</b>	<b>0,59</b>	<b>0,46</b>

Tabela 1: Estatísticas descritivas do custo de financiamento da dívida do período de 2012 a 2016

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se na Tabela 1 que o custo médio geral de financiamento da dívida elevou-se de 0,33 no ano de 2012 para 0,59 no ano de 2016. Em 2012 o indicador mínimo foi

de 0,01, o máximo de 4,14 e o desvio padrão foi de 0,42. No ano de 2016 o indicador mínimo correspondeu a 0,02, o indicador máximo elevou-se para 8,94 e o desvio padrão foi de 1,08, indicando que em 2016 existiam maiores diferenças no custo da dívida entre as empresas.

Conforme pode ser observado também, o setor econômico de petróleo, gás e biocombustíveis se destacou negativamente, pois, as empresas desse setor possuíam o maior indicador médio de custo da dívida do período, equivalente a 0,82. Nesse setor, no ano de 2012, primeiro ano da análise, o indicador médio correspondia a 0,55, sendo que se elevou para 0,98 no ano de 2016, último ano da análise. É importante ressaltar que este aumento foi de 78% no período, com maior elevação a partir do ano de 2014.

Destacaram-se também, com indicadores mais elevados, as empresas do setor de consumo não cíclico e do setor de saúde, com indicadores médios de 0,60 e 0,59, respectivamente. No setor de consumo não cíclico, no ano de 2012, o indicador médio era de 0,38 e elevou-se para 0,47 no ano de 2016, último ano da análise. Todavia, no ano de 2015, o índice chegou a 1,19%.

Percebe-se ainda, na Tabela 2, que o setor de Telecomunicações possuía as empresas da amostra com os menores indicadores de custo da dívida, haja vista que o indicador médio do período foi de 0,30. No ano de 2012, nesse setor, o indicador médio correspondia a 0,21, sendo que se elevou para 0,30 no ano de 2016, ou seja, houve um aumento de 43%.

As empresas dos setores de materiais básicos, tecnologia da informação e de utilidade pública também se destacaram com menores indicadores médios no período, comparativamente aos outros setores. Nestes três setores os indicadores médios do período correspondem a 0,37, 0,37 e 0,36, respectivamente. No entanto, destaca-se que dentre estes três setores, o de materiais básicos foi o que apresentou o menor aumento do custo da dívida de 2012 a 2016, visto que o indicador que correspondia a 0,27, no ano de 2012, elevou-se para 0,34 no ano de 2016, ou seja, aumento de 26%.

A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas do percentual de membros independentes no conselho de administração, período de 2012 a 2016.

É possível observar na Tabela 2, pelas médias de cada ano, que a maioria dos membros dos conselhos não eram independentes, visto que no período de 2012 a 2016 o percentual médio não ultrapassou 25%. No ano de 2012 o percentual médio correspondia a apenas 20%, sendo que em nenhuma das empresas foi identificado 100% de membros independentes. É possível verificar ainda que o percentual médio se elevou para 21% no ano de 2013, subiu para 22% em 2014 e 2015 e elevou-se, outra vez, para 24% em 2016.



<b>Setor econômico da B3</b>	<b>2012 (Média)</b>	<b>2013 (Média)</b>	<b>2014 (Média)</b>	<b>2015 (Média)</b>	<b>2016 (Média)</b>	<b>2012 a 2016 (Média)</b>
Bens industriais	21	23	23	24	22	23
Consumo cíclico	25	26	30	30	31	28
Consumo não cíclico	22	26	27	23	24	24
Materiais básicos	14	16	14	17	17	16
Petróleo, gás e bioc.	26	32	28	25	28	28
Saúde	20	21	19	21	25	21
Tecnologia da informação	37	21	35	36	28	32
Telecomunicações	6	6	8	8	4	6
Utilidade pública	12	13	13	14	19	14
<b>Médias gerais</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>22</b>

Tabela 2: Percentual de membros independentes no conselho de administração

Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se também que as empresas do setor econômico de tecnologia da informação possuem conselhos mais independentes, no comparativo com as empresas dos outros setores, pois o percentual médio de independência corresponde a 32%. Neste setor, no ano de 2012, primeiro ano da análise, o percentual médio de independência dos conselhos era de 37%, sendo que este percentual oscilou consideravelmente no período e reduziu para 28% no ano de 2016, último ano da análise. Esta redução equivale a aproximadamente 24% no percentual de independência.

Destacaram-se também, com conselhos mais independentes, no período de 2012 a 2016, as empresas do setor de consumo cíclico e do setor de petróleo, gás e biocombustíveis, ambas com percentual médio de 28%. No setor de consumo cíclico, no ano de 2012, o percentual médio de independência era de 25%, sendo que se elevou ao longo de todos os anos, chegando a 31% em 2016. No setor de petróleo, gás e biocombustíveis o percentual de independência que correspondia a 26% em 2012 oscilou para mais e para menos, ao longo de todo o período, e encerrou o ano de 2016 com o percentual médio de 28%.

De modo contrário, negativamente, com conselhos menos independentes, destacaram-se na Tabela 2 as empresas do setor de telecomunicações. Neste setor o percentual médio de independência dos conselhos no período de 2012 a 2016 era de 6%. Observa-se também que no ano de 2012, nesse setor, os conselhos possuíam um percentual médio de independência equivalente a 6%, todavia, o percentual médio reduziu para 4% no ano de 2016.

As empresas dos setores de utilidade pública e de materiais básicos também possuíam conselhos menos independentes no período investigado. N e s t e s dois setores os percentuais médios de independência correspondiam a 14% e 16%, respectivamente. No setor de utilidade pública, no ano de 2012, os conselhos possuíam percentual médio de independência de 12%, sendo que no ano de 2016 o percentual

médio elevou-se para 19%. No setor de materiais básicos o percentual médio de independência corresponde a 14% em 2012 e 17% em 2016.

Na Tabela 3 apresentam-se os totais e percentuais de empresas da amostra em que os membros independentes são a maioria no conselho no período de 2012 a 2016.

<b>Setor econômico da B3</b>	<b>2012 %</b>	<b>2013 %</b>	<b>2014 %</b>	<b>2015 %</b>	<b>2016 %</b>	<b>2012 a 2016 %</b>
Bens industriais	13	15	17	23	11	16
Consumo cíclico	20	22	20	24	25	22
Consumo não cíclico	6	27	19	13	21	17
Materiais básicos	0	0	0	8	8	3
Petróleo, gás e bioc.	20	38	25	25	25	27
Saúde	0	0	10	10	18	8
Tecnologia da informação	50	20	29	29	17	29
Telecomunicações	0	0	0	0	0	0
Utilidade pública	4	4	4	10	7	6
<b>Percentuais gerais</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>14</b>

Tabela 3: Percentual de empresas onde membros independentes são a maioria no conselho de adm

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se na Tabela 3 que o percentual de empresas em que os membros independentes eram a maioria no conselho de administração não ultrapassou 17% do total da amostra, no período de 2012 a 2016. Verifica-se também que no ano de 2012 apenas 11% das empresas possuíam o conselho constituído pela maioria de membros independentes. Esse percentual elevou-se para 14% em 2013, reduziu para 13% em 2014, elevou-se para 17% em 2015 e reduziu, outra vez, para 15% em 2016.

Observa-se que o setor econômico de tecnologia da informação novamente se destacou positivamente, pois, nesse setor, há um maior percentual de empresas em que os membros independentes são a maioria nos conselhos no período de 2012 a 2016 (29%). No entanto, ressalta-se que o percentual de empresas reduziu consideravelmente ao longo do período. Neste setor, em 2012, o percentual de empresas em que os membros independentes eram a maioria no conselho correspondia a 50%, sendo que este percentual oscilou e reduziu para apenas 17% no ano de 2016, último ano da análise.

O setor de petróleo, gás e biocombustíveis e o setor de consumo cíclico também destacam-se positivamente na Tabela 3. No setor de petróleo, gás e biocombustíveis o percentual médio de 2012 a 2016 de empresas em que os membros independentes eram a maioria no conselho foi de 27%, sendo que no ano de 2012 era de 20% e em 2016 elevou-se para 25%. No setor de consumo cíclico o percentual médio de 2012 a 2016 foi de 22%, sendo que no ano de 2012 era de 20% e em 2016 também encerrou

com 25%. Ressalta-se que o setor de petróleo, gás e biocombustíveis apresentou maior oscilação ao longo de todo o período, influenciando para que a média geral (2012 a 2016) fosse maior (27%).

Negativamente destacou-se na Tabela 3 o setor de telecomunicações, onde em nenhuma das empresas os membros independentes eram a maioria no conselho de administração. Nota-se ainda que os setores de materiais básicos e de utilidade pública também possuíam um baixo percentual médio de empresas no período, sendo apenas 3% e 6%, respectivamente.

No setor de materiais básicos, no ano de 2012, em nenhuma das empresas os membros independentes eram a maioria no conselho, mas, em 2016, 8% das empresas já possuíam a maioria de membros independentes nos conselhos. No setor de utilidade pública, no ano de 2012, em 4% das empresas os membros independentes eram a maioria, sendo que no ano de 2016 em 7% delas os membros independentes eram a maioria.

Na Tabela 4 apresentam-se os totais e percentuais de empresas em que o CEO também era o presidente do conselho de administração.

<b>Setor econômico da B3</b>	<b>2012 %</b>	<b>2013 %</b>	<b>2014 %</b>	<b>2015 %</b>	<b>2016 %</b>	<b>2012 a 2016 %</b>
Bens industriais	13	10	14	15	18	14
Consumo cíclico	30	18	16	15	16	19
Consumo não cíclico	25	20	13	7	7	14
Materiais básicos	18	13	12	8	8	12
Petróleo, gás e bioc.	0	13	13	0	0	5
Saúde	10	0	10	0	0	4
Tecnologia da informação	0	0	14	29	33	16
Telecomunicações	25	25	25	0	20	19
Utilidade pública	11	10	8	8	7	9
<b>Percentuais gerais</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>14</b>

Tabela 4: Percentual de empresas que o CEO também era o presidente do conselho de adm.

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 4 que o percentual de empresas em que havia dualidade no cargo de presidente do conselho e de diretor presidente reduziu no período de 2012 a 2015, e apresentou um pequeno aumento no ano de 2016. De modo geral, indicando melhoria neste quesito, haja vista que a separação dos cargos garante que o diretor presidente não terá poder excessivo sobre o conselho de administração, conforme ressaltam Chen (2012), Bradley e Chen (2015) e Ghouma *et al.* (2018).

Os setores econômicos de saúde e de petróleo, gás e biocombustíveis se destacaram positivamente, pois, nesses dois setores, apenas nos anos de 2012, 2013

e 2014, foram identificadas empresas em que o CEO também era o presidente do conselho de administração. Ao considerar o percentual médio do período de 2012 a 2016, o setor de saúde apresentava um percentual médio correspondente a apenas 4%, enquanto o setor de petróleo, gás e biocombustíveis possuía um percentual médio de 5%. Em ambos os setores nenhuma das empresas apresentava dualidade nos cargos no ano de 2016.

O setor de utilidade pública destacou-se positivamente, pois o percentual médio de empresas em que o CEO também era o presidente do conselho de administração no período de 2012 a 2016 corresponde a 9%. Neste setor no ano de 2012, 11% das empresas havia dualidade no cargo, sendo que o percentual reduziu para apenas 7% no ano de 2016, último ano da análise.

É possível perceber ainda, na Tabela 4, que os setores econômicos de consumo cíclico e de telecomunicações se destacaram negativamente, pois, nesses dois setores, em média, em 19% das empresas o CEO também era o presidente do conselho de administração no período de 2012 a 2016. Todavia, houve redução no percentual ao longo do período, em ambos os setores. No setor de consumo cíclico o percentual que era de 30% no ano de 2012, reduziu para 16% no ano de 2016. No setor de telecomunicações o percentual reduziu de 25% para 20% no ano de 2016.

Nota-se que o setor de tecnologia da informação também apresentou um percentual médio mais elevado no período, equivalente a 16%. Nesse setor, no ano de 2012, em uma das empresas o CEO também era o presidente do conselho de administração. Porém, a partir de 2014 o percentual de empresas em que havia dualidade no cargo, começou a se elevar até atingir 33% no ano de 2016, ou seja, o maior percentual entre todos os setores no ano de 2016.

Na Tabela 5 apresentam-se os coeficientes das regressões que permitem verificar a influência da independência do conselho no custo da dívida das companhias da amostra.

Variáveis independentes	Variável dependente: Custo_Div			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
(Constante)	1,30***	1,28***		1,30***
Perclndep_CA	-0,01**			-0,01**
MaiorMembrCA_Indep		-0,02		-0,11
Dual_CEO&PresCA			0,04	0,03
Tam_Conselho	-0,02**	-0,02**	-0,02**	-0,02**
Idade_Cia	0,00	0,01	0,00	0,00
Governança	-0,13***	-0,10***	-0,09***	-0,15***
Endividamento	0,05	0,05	0,04	0,04
Tam_Cia	-0,12***	-0,12***	-0,12***	-0,12***
ROA	-0,01**	-0,01**	-0,01**	-0,01**
Crescim	0,01*	0,01*	0,01*	0,01*
R-quadrado ajustado	0,14	0,13	0,13	0,14

F-Anova	5,27***	5,05***	4,55***	8,63***
VIF/Tolerance	<5	<5	<5	<5
Durbin Watson	1,94	1,93	1,92	1,92

Tabela 5: Coeficientes da regressão da influência da independência do conselho no custo de financiamento da dívida no período de 2012 a 2016

\*\*\* Significativo a 1%; \*\* Significativo a 5%; \* Significativo a 10%

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 5 que os  $R^2$  ajustados foram de 13% e 14%. Estes  $R^2$  ajustados, são similares aos registrados em outras pesquisas anteriores da mesma natureza, tais como de Bradley e Chen (2011), que apresentaram regressões com  $R^2$  de 11%, 13% e 15%, Chen (2012) com  $R^2$  de 18% e 21%, Aman e Nguyen (2013) que possuíam  $R^2$  de 12% e 13% e Bradley e Chen (2015) com  $R^2$  entre 10% e 13%. Sendo assim, o percentual explicado pelas variáveis independentes pode ser considerado aceitável.

Nota-se que os testes F-ANOVA foram significantes (0,01), indicando que o conjunto de variáveis independentes exercem influência sobre as variáveis dependentes em todos os modelos. Os resultados das estatísticas de Durbin-Watson (entre 1,92 e 1,94) demonstram que não existem problemas de autocorrelação dos resíduos, uma vez que os valores ficaram próximos de 2.

Quanto aos fatores de inflação de variância (VIF e Tolerance) evidenciam que não há problema de multicolinearidade entre as variáveis independentes.

É possível observar, ainda na Tabela 5, que a variável “Perclndep\_CA”, que capta o percentual de membros independentes em relação ao total de membros do conselho, bem como a variável “MaiorMembrCA\_Indep”, que verifica se a maioria dos membros do conselho eram independentes, apresentaram coeficientes negativos, seja quando analisadas de forma individual, nos modelos 1 e 2, ou, no modelo 4, quando analisadas de forma conjunta. No entanto, os coeficientes são estatisticamente significantes apenas para a variável Perclndep\_CA. Em razão da falta de significância da variável MaiorMembrCA\_Indep, os coeficientes negativos dão apenas indícios de influência desta variável para um menor custo da dívida.

É possível verificar também que a variável “Dual\_CEO&PresCA”, que capta se os cargos de diretor presidente e de presidente do Conselho são ocupados pelo mesmo indivíduo, apresentou coeficientes positivos, seja quando analisada de forma individual, no modelo 3, ou, quando analisada de forma conjunta com a demais variáveis de independência do conselho. No entanto, os coeficientes não são estatisticamente significantes. Portanto, não é possível afirmar que a dualidade influencia para um maior custo da dívida.

Dentre as variáveis de controle, cinco apresentaram coeficientes estatisticamente significantes. Tratam-se das variáveis “Tam\_Conselho”, “Governança”, “Tam\_Cia”, “ROA” e “Crescim”, sendo que apenas a variável “Crescim” apresentou coeficiente

positivo. De modo contrário as variáveis “Idade\_Cia” e “Endividamento” não apresentaram coeficientes estatisticamente significantes.

## 5 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação ao custo de financiamento da dívida, cujo indicador médio foi de 0,46 no período, ao compará-lo com o de Caroprezo (2011) que investigou o custo da dívida de 658 companhias abertas no período de 2003 a 2009 e encontrou um indicador médio de 0,38, com o de Barros et al. (2015) que analisou o custo da dívida de 83 companhias abertas no período de 2008 a 2010 e identificou um indicador médio de 0,26 e com os de Fonseca e Silveira (2016) que investigaram 230 companhias abertas no período de 2010 a 2014 e encontraram um indicador médio de 0,20, percebe-se que as empresas da amostra atual apresentaram um indicador médio superior ao das empresas analisadas por tais autores, indicando um maior custo da dívida.

As diferenças podem estar relacionadas aos critérios de formação da amostra. No entanto, a elevação dos indicadores médios no período podem ser reflexo da crise financeira que ocorreu partir de 2010, pois, de acordo com o relatório da Associação Brasileira de bancos - ABBC (2016, p. 2) “A relação Dívida Bruta/PL mais do que dobra entre 2010 e 2015, saindo de 0,56 para 1,23”. A ABBC (2016) também descreveu que as instituições financeiras, de modo geral, preocupadas com o cenário recessivo, sujeito a riscos, passaram a adotar critérios mais restritivos no momento de liberar novos empréstimos a pessoas jurídicas. Essa pode ser uma justificativa para a elevação do custo da dívida identificado nesta pesquisa.

O setor econômico de petróleo, gás e biocombustíveis, destacou negativamente com os maiores indicadores médios de custo da dívida, principalmente a partir do ano de 2014, ressalta-se que o período coincide com o início da operação “Lava Jato”, realizada pela Polícia Federal do Brasil que investiga crimes de corrupção, no qual estão envolvidos membros administrativos da Petrobras, uma das empresas mais representativas do setor, fato que pode ter influenciado para o aumento do custo da dívida.

O setor de consumo não cíclico, que apresentou o segundo maior indicador médio da amostra no período, inclusive com um índice chegou a 1,19% em 2015, destaca-se que o aumento pode ter sido influenciado principalmente pelas empresas do subsetor de alimentos e bebidas que, segundo a Inteligência em Ações da Bolsa (SABE, 2016), no período de 2014 para 2015, apresentaram um aumento de 49% no endividamento líquido.

Quanto aos percentuais de membros independentes nos conselhos de administração, verificou-se que os percentuais médios são inferiores aos identificados em pesquisas anteriores de outros países, como a de Anderson et al. (2004) que investigaram companhias americanas e encontraram um percentual médio



de independência de 57%, Ashbaugh-Skaife et al. (2006) que analisaram 894 companhias abertas americanas no ano de 2002 e constataram um percentual médio de independência de 70%, Chen (2012) que verificaram 388 companhias americanas no período de 2002 a 2007 e constataram um percentual médio de independência de 73%, Fields et al. (2012) que investigaram 1054 companhias americanas no período de 2002 a 2005 e identificaram um percentual médio de independência de 72,62%, Aman e Nguyen (2013) que analisaram 437 companhias japonesas no período de 2003 a 2008 e encontraram um percentual médio de independência de 6% e Bradley e Chen (2015) que investigaram 1610 companhias americanas de 2002 a 2006 e encontraram um percentual médio de independência aproximado de 70%.

De modo geral, os percentuais médios de independência dos conselhos identificados nesta pesquisa, evidenciam uma baixa capacidade dos conselhos para monitorarem os gestores, visto que a independência em relação ao controlador e a gestão aparenta estar comprometida na maioria das empresas.

No que tange aos totais de empresas em que a maioria dos conselheiros são independentes, novamente, os percentuais médios são inferiores aos identificados em pesquisas anteriores, como a de Rajpal (2012) em que 50% das empresas indianas da amostra possuíam o conselho constituído pela maioria de membros independentes, e Chen (2012) e de Bradley e Chen (2015) em que mais de 50% das empresas americanas possuíam o conselho constituído pela maioria de membros independentes. Ressalta-se, que as diferenças nos resultados podem ser decorrentes das qualidades da governança dos países.

De maneira geral, os percentuais de empresas em que os membros independentes são a maioria no conselho em relação aos percentuais de membros independentes, evidenciaram um grande número de empresas susceptíveis a uma baixa capacidade de monitoramento dos conselhos.

Em relação aos totais de empresas em que havia dualidade no cargo de presidente do conselho de administração e de diretor presidente, os percentuais são superiores aos encontrados por Benkel et al. (2006), ao constatar que apenas 6% das empresas australianas investigadas possuíam dualidade das funções e de Rajpal (2012) que identificou, na sua amostra de empresas indianas, apenas 7%. No entanto, são inferiores ao percentual de 24% encontrado por Peasnell et al. (2005) em uma amostra de empresas do Reino Unido, e aos percentuais de 20% e 52%, encontrados por Epps e Ismail (2009) e Chen (2012), respectivamente, em amostras de empresas americanas.

A não separação das funções, segundo Bradley e Chen (2015) e Ghouma et al. (2018), resulta em concentração de poder, reduz a independência do conselho e pode contribuir para o aumento do custo de financiamento da dívida.

Por fim, constatou-se que a variável “Perclndep\_CA”, que capta o percentual de membros independentes em relação ao total de membros do conselho revelou-se estatisticamente significativa. Este resultado está em consonância com os de

Anderson et al. (2004), Ashbaugh-Skaife et al. (2006), Fields et al. (2012), Bradley e Chen (2015) e Ghouma et al. (2018) e alinhados aos argumentos de que conselhos mais independentes fornecem uma supervisão superior do processo financeiro e, por isso, os credores da dívida se beneficiam diretamente de uma maior transparência e credibilidade dos relatórios contábeis, resultando em um menor custo da dívida.

Dentre as variáveis de controle, cinco apresentaram coeficientes estatisticamente significantes. Tratam-se das variáveis “Tam\_Conselho”, “Governança”, “Tam\_Cia”, “ROA” e “Crescim”, sendo que apenas a variável “Crescim” apresentou coeficiente positivo. No que tange ao tamanho do conselho de administração, confirmou-se que conselhos maiores podem aumentar o nível de monitoramento sobre a gestão e melhorar o processo financeiro, contribuindo para redução do custo da dívida, conforme ressaltaram autores Anderson et al. (2004), Fields et al. (2012) e Aman e Nguyen (2013).

Em relação à governança, os resultados confirmam que boas práticas de governança corporativa podem auxiliar na proteção dos interesses dos acionistas e dos credores da dívida. Por isso, empresas que possuem melhores práticas de governança tendem a apresentar menores custos de financiamento da dívida, conforme Chen (2012), Fields et al. (2012) e Aman e Nguyen (2013).

Quanto ao tamanho da empresa, confirmou-se que por apresentarem maior capacidade para suportar dificuldades oriundas de fluxo de caixa negativo, e por estarem menos propensas à inadimplência são vistas como menos arriscadas pelos credores e tendem a ter menores custos da dívida conforme Chen (2012), Fields et al. (2012), Tanaka (2014), Bradley e Chen (2015).

No que se refere ao ROA, os resultados confirmaram que empresas mais lucrativas apresentarão menor dificuldade de pagar dívidas. Por isso, tendem a apresentar menor custo da dívida, conforme relataram Fields et al. (2012), Aman e Nguyen (2013), Bradley e Chen (2015) e Ghouma et al. (2018).

No caso do crescimento, confirmou-se que as empresas que se encontram em constante crescimento podem estar sujeitas a um maior risco e, portanto, tendem a apresentar maior custo de endividamento, de acordo com Tanaka (2014) e Bradley e Chen (2015).

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi verificar a influência da independência do conselho no custo de financiamento da dívida de companhias abertas listadas na B3. Em relação ao custo da dívida, os resultados possibilitaram verificar que o indicador médio do custo da dívida elevou-se de 2012 para 2016. Os indicadores mais elevados podem ser reflexo da crise ocorrida a partir de 2010.

Quanto a independência do conselho, os resultados apontaram que o percentual médio de membros independentes não ultrapassava 25%, indicando uma baixa

capacidade dos conselhos para monitorarem os gestores. Os percentuais desta pesquisa são inferiores aos resultados de pesquisas anteriores que investigaram companhias americanas e japonesas e encontraram percentuais médios de independência superiores a 50%.

Os resultados demonstraram que o percentual médio de empresas que possuíam o conselho constituído pela maioria de membros independentes não ultrapassou de 17%. Os resultados, outra vez, apresentam-se inferiores aos identificados em estudos anteriores como o de Rajpal (2012) em que 50% das empresas indianas da amostra possuíam o conselho constituído pela maioria de membros independentes. Observou-se que as empresas estão susceptíveis a uma baixa capacidade de monitoramento dos conselhos.

Quanto aos cargos de diretor presidente e presidente do conselho, contactou-se redução na dualidade dos cargos no período de 2012 a 2015. Considera-se, um ponto positivo, pois a separação de cargo garante que o CEO não possui poder demasiado sobre o conselho. Todavia, os percentuais foram superiores aos encontrados por Benkel *et al.* (2006), que identificou que apenas 6% das empresas australianas investigadas possuíam dualidade das funções e de Rajpal (2012) que identificou em empresas indianas, apenas 7%. No entanto, são inferiores ao percentual correspondente a 24% encontrado por Peasnell *et al.* (2005), e 20% encontrado por Epps e Ismail (2009). Ressalta-se que o Brasil ainda possui um mercado de ações em desenvolvimento em que maioria das companhias possuem propriedade altamente concentrada.

No entanto, a variável que captava a proporção de membros independentes no conselho apresentou-se estatisticamente significativa, em consonância com os resultados de Anderson *et al.* (2004), Ashbaugh-Skaife *et al.* (2006), Fields *et al.* (2012), Bradley e Chen (2015) e Ghouma *et al.* (2018). Estes autores argumentam que quanto maior é a participação de membros independentes no conselho maior será o monitoramento e acompanhamento da gestão e, por isso, restringirão atividades de auto-interesse. Diante dos resultados apresentados, conclui-se que o percentual de membros independentes no conselho influencia para uma redução no custo da dívida.

A pesquisa contribui para fortalecer o entendimento da temática no cenário brasileiro e amplia a discussão existente na literatura ao abordar um fator influenciador do custo de financiamento da dívida (independência do conselho) ainda pouco explorado no Brasil.

## REFERÊNCIAS

AL-NAJJAR, BI. Corporate governance and CEO pay: evidence from UK travel and leisure listed firms. **Tourism Management**, v. 60, p. 9-14, 2017.

AMAN, H.; NGUYEN, P. Does good governance matter to debtholders? Evidence from the credit ratings of Japanese firms. **Research in International Business and Finance**, v.29, p 14-34, 2013

ANDERSON, R. C.; MANSI, S. A.; REEB, D. M. Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt. **Journal of Accounting and Economics**, v. 37, n. 3, p. 315-342, 2004.

ASHBAUGH-SKAIFE, H. A.; COLLINS, D. W.; R. LAFOND. Os efeitos da governança corporativa nas classificações de crédito das empresas. **Revista de Contabilidade e Economia**, v. 42, n. 1-2, p. 203-243, 2006.

BARROS, C. M. E.; SILVA, P. Y. C.; VOESE, S. B. Relação entre o Custo da Dívida de Financiamentos e Governança Corporativa no Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 18, n. 2, 2015.

BHOJRAJ, S.; SENGUPTA, P. Effect of corporate governance on bond ratings and yields: The role of institutional investors and outside directors. **The Journal of Business**, v. 76, n. 3, p. 455-475, 2003.

BRADLEY, M.; CHEN, D. Does board independence reduce the cost of debt. **Financial Management**, v. 44, n. 1, p. 15-47, 2015.

CAROPREZO, B. **O impacto das melhores práticas de governança corporativa no custo da dívida das empresas brasileiras**. 2011. 22 f. Tese (doutorado). Fundação Getúlio Vargas, escola de pós-graduação em economia mestrado em finanças e economia empresária. Rio de Janeiro, 2011.

CHANCHARAT, N.; KRISHNAMURTI, C.; TIAN, G. Board structure and survival of new economy IPO firms. **Corporate Governance: An International Review**, v. 20, n. 2, p. 144-163. 2012.

CHEN, D. Classified boards, the cost of debt, and firm performance. **Journal of Banking & Finance**, v. 36, n. 12, p. 3346-3365, 2012.

DAI, L. FU, R.; KANG, J.; LEE, I. Corporate governance and the profitability of insider trading. **Journal of Corporate Finance**, v. 40, p. 235-253, 2016.

DETTAMRONG, U.; CHANCHARAT, N.; VITHESSONTHI, C. Corporate governance, capital structure and firm performance: evidence from Thailand. **Research in International Business and Finance**, v. 42, p. 689-709, 2017.

FIELDS, L. P.; FRASER, D. R.; SUBRAHMANYAM, A. Board quality and the cost of debt capital: The case of bank loans. **Journal of Banking & Finance**, v. 36, n. 5, p. 1536-1547, 2012.

FONSECA, C. V. C.; SILVEIRA, R. L. F. Governança corporativa e custo de capital de terceiros: evidências entre empresas brasileiras de capital aberto. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 106-133, 2016.

FUZI, S. F. S.; HALIM, S. A. A.; JULIZAERMA, M. K. Board independence and firm performance. **Procedia Economics and Finance**, v. 37, p. 460-465, 2016.

GHOUMA, H.; BEN-NASR, H.; YAN, R. Corporate governance and cost of debt financing: empirical evidence from Canada. **The Quarterly Review of Economics and Finance**, v. 67, p. 138-148, 2018.

MOURA, G. D.; BEUREN, I. M. Conselho de administração das empresas de governança corporativa listadas na BM&FBovespa: análise à luz da entropia da informação da atuação independente. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, 2011.

MUNIANDY, B.; HILLIER, J. Board independence, investment opportunity set and performance of South African firms. **Pacific-Basin Finance Journal**, v. 35, p. 108-124. 2015.

NADARAJAH, S. ALI, S.; LIU, B.; HUANG, A. Stock liquidity, corporate governance and leverage: new panel evidence. **Pacific-Basin Finance Journal**, 2016.

PEASNELL, Ken V.; POPE, Peter F.; YOUNG, Steven. Board monitoring and earnings management: Do outside directors influence abnormal accruals?. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 32, n. 7-8, p. 1311-1346, 2005.

RAJPAL, H. Independent Directors and Earnings Management: Evidence from India. **International Journal of Accounting and Financial Management Research**, v. 2, n. 4, p. 2249-6882, 2012.

RIWAYATI, H.; MARKONAH; SILADJAJA, M. Implementation of corporate governance influence to earnings management. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 219, p. 632-638, 2016.

SALIM, R.; ARJOMANDI, A., SEUFERT, J. H. Does corporate governance affect Australian banks' performance? **Journal of International Financial Markets, Institutions and Money**, v 43, p. 113-125.2016.

SHAILER, Greg; WANG, Kun. Government ownership and the cost of debt for Chinese listed corporations. **Emerging Markets Review**, v. 22, p. 1-17, 2015.

TANAKA, T. Corporate governance and the cost of public debt financing: Evidence from Japan. **Journal of the Japanese and International Economies**, v. 34, p. 315-335, 2014.

VIEIRA, K. M. VELASQUEZ, M. D. P.; LOSEKANN, V.L.; CERETTA, P.S.A influência da governança corporativa no desempenho e na estrutura de apital das empresas listadas na Bovespa. **Revista Universo Contábil**. Blumenau, v. 7, 2011.

## O PLANO ORÇAMENTÁRIO CORPORATIVO E O PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL (PRJ): UMA LEITURA DE CAMPO

**Francisco Isidro Pereira**

Universidade Federal do Ceará

**RESUMO:** Parece incoerente a ideia de uma empresa requerer recuperação judicial e no bojo do mesmo conter a lógica orçamentária quando ela própria não possibilitou a referida organização a vislumbrar um cenário de problemas financeiros. Para entender essa linha de raciocínio o estudo se debruçou em uma amostra constituída de 10 planos de recuperação judicial (PRJ) no segmento industrial. Tais PRJs se constituíram no campo empírico conformando em um estudo multicaso. Com intuito de melhor contrastar e pôr a prova a relevância do artefato orçamentário, os PRJs abarcaram a escala temporal da maior recessão brasileira, 2014-2016 e mais o ano 2017. Recorreu-se a análise de conteúdo assim como foram procedidas entrevistas do tipo semiestruturada entre os sujeitos de pesquisas, que distantes da base dos pesquisadores, apropriou-se dos instrumentos online: aplicativos de unidade móvel, *skype* e internet. Como complemento, foi apropriada a observação do tipo não estruturada. O plano de registros considerou os blocos de campos, papéis avulsos, aplicativos de telefonia celular e até mesmo gravação viva voz e imagem integrada a voz. O plano analítico e tratamento

dos dados partiu do confronto teórico, análise de conteúdo e construções de esquemas e figuras. Para validar os achados recorreu à análise crítica de professores/pesquisadores e retorno às fontes. A leitura dos dados levantados conduzem fortemente para inferir que a lógica orçamentária contida em cerca de 70% dos PRJ, não passa de uma mera formalidade jurídica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Plano orçamentário, Plano de Recuperação Judicial, lógica orçamentária.

**ABSTRACT:** It seems inconsistent the idea of a company requesting judicial reorganization whose content contains the budget logic when it did not itself enable the said organization to glimpse a scenario of financial problems. The purpose of this study was to clarify this reasoning. It was based on a sample of 10 judicial recovery plans (PRJ) in the industrial segment. These PRJs were constituted in the empirical field conforming in a multicase study. In order to better contrast and test the relevance of the budget artifact, the PRJs covered the time scale of the largest Brazilian recession, 2014-2016 and 2017. Content analysis was used as were semi-structured interviews among research subjects, who distanced themselves from the researchers' base, appropriated the online tools: mobile, skype and internet



applications. In addition, unstructured observation was appropriate. The records plan considered the field blocks, single papers, cell phone applications and even live voice recording and voice-integrated imaging. The analytical plan and data treatment started from the theoretical confrontation, content analysis and constructions of schemas and figures. To validate the findings, we used the critical analysis of teachers/researchers and return to the sources. The reading of the data collected strongly suggest that the budget logic contained in about 70% of the PRJs is merely a legal formality.

**KEYWORDS:** Budget plan, Judicial Recovery Plan, budget logic.

## 1 | INTRODUÇÃO

Os cientistas das Ciências Sociais Aplicadas edificam suas pesquisas calcadas no pragmatismo do mundo corporativo. Como a realidade é uma resultante de eventos aleatórios e não lineares, as organizações comumente são suscetíveis a desarranjos no seu “modus operandi” e requerendo rearticulações não só entre suas unidades constituintes como sua formatação gerencial.

O instrumental jurídico do Plano de Recuperação Judicial (PRJ) é um desses artefatos arquitetado para evitar o colapso patrimonial corporativo e proporcionar uma janela temporal para realinhamento do fluxo financeiro no cerne do negócio.

O desenho teórico da lógica orçamentária nos contornos gerenciais empresariais encampa a ideia de explicitar entraves operacionais e financeiros possibilitando ações de ajustes, aos quais atenuariam os efeitos de sensíveis deterioração patrimonial dos negócios.

Sob o ângulo teórico, o esforço da formulação do plano orçamentário configuraria os demonstrativos financeiros destacando quão eficientes e eficazes serão as ações decisórias dos executivos em um futuro próximo de 12 meses.

O que se instiga é: se o recurso gerencial da plataforma orçamentária não permitiu vislumbrar um cenário ameaçador, por que refletir o seu uso no processo de recuperação judicial? Qual o impacto do plano orçamentário no contexto do PRJ? O impacto no sentido de efeito sobre.

O objetivo é portanto confrontar a coerência da lógica orçamentária no bojo do processo de recuperação judicial. A hipótese considerada parte da premissa de quão é a indiferença do desenho orçamentário perfilado no plano de recuperação judicial esboçado.

As justificativas na implementação do estudo em tela, tiveram como apoio; a) a teoria não é clara quanto o papel da configuração orçamentária no PRJ e b) não há estudos de natureza empírica, no tocante as atividades orçamentárias no bojo de empresas em recuperação judicial.

O suporte epistemológico da investigação proveio do cotidiano captado e registrado na mídia impressa e eletrônica ao destacar relatos de pedidos de Recuperações Judiciais deferidas e concedidas.

Juntamente com esta introdução o texto compõe de seis seções. Na seção 2 arrola os elementos técnicos conceituais a respeito da mecânica orçamentária. Na sequência, pavimenta traçados analíticos teóricos sobre os vetores que desencadeiam os problemas financeiros no mundo corporativo bem como a estrutura da definição de recuperação de empresas. Na seção 4 fundamenta os embasamentos metodológicos adotados para então na próxima seção arrolar os achados de campo. Na última seção pontua-se as considerações finais, as limitações do estudo e uma proposta futura de investigação.

## 2 | O ORÇAMENTO E SUA CONCEPÇÃO LÓGICA

Os traços históricos da base seminal do arcabouço intelectual do orçamento conforme Welsch (2009) vincula a noção de que os contadores de uma empresa eram responsáveis pelo desenvolvimento de uma avaliação do futuro em termos financeiros. Na ocasião o mesmo foi idealizado na pressuposição de explicitar problemas operacionais e financeiros em um ambiente relativamente previsível em oposição em um contexto fluído, de eventos improváveis, constituintes de cisnes cinzentos e cisnes negros como vislumbra Taleb (2010). Enquanto os cisnes negros podem ser causados ou exacerbados por serem inesperados, os cinzentos contemplam a raridade e são consequenciais, mas relativamente previsíveis.

Remetendo a Valente (2012), o planejamento financeiro implica necessariamente em uma miscelânea de incertezas de forma que a preocupação com modelos de formulação meticulosamente exata não tem sentido prático. E insiste, o fato de projeções ou mecânica orçamentária, de prazo mais longo não trazerem, intrinsecamente, garantias de acerto não invalida. O exercício do orçamento como ferramenta para os gerentes. A essência da materialização das atividades orçamentárias não é conseguir prever o futuro com rigor, mas sim estabelecer, no momento presente, um conjunto de premissas fundamentadas que justifiquem para os gestores um conjunto de ações – a operação de uma empresa – estabelecendo sua viabilidade e os limites de seus alcance, ou mesmo sua inviabilidade econômica.

Mas conforme Dryburgh (2014), há um paradoxo que desafia a lógica orçamentária. Em tempo de mudanças rápidas e confusas, ou em épocas de estresse econômico, o familiar está cada vez mais ameaçado. E, no entanto, é exatamente nesses momentos que, instintivamente, o *status quo* se torna cada vez mais atraente, e a mudança (automotivada, ou seja, sem ser uma reação aos eventos) cada vez mais ameaçadora. E aqui Laszlo (2011) vincula o sistema como criticamente instável. O *status quo* se torna insustentável e a evolução do sistema se inclina para uma direção ou para outra. Lo (2014) aborda a concepção de agilidade para confiar adaptabilidade.

Sob esse aspecto emergem críticas veladas quanto a prática orçamentária no seio dos negócios salientando as tecidas por Hope e Fraser (2003) e Axe *et al.* (2009). Além de consumir tempo e recursos, o instrumental orçamentário não se ajusta às mudanças no ambiente competitivo. Sendo este dotado de conectividade total, de

avanço voraz da tecnologia, de mercados instáveis e mutantes, do universo do “não espaço” e do tempo instantâneo como perfilam Monteiro e Passarella (2017), sendo vital que as empresas se estruturam de uma forma mais dinâmica, flexível, ágil e aberta e funcione conforme delinea Hock (2006), na configuração emergente, espontânea, autônoma, sinérgica. Não que se deva destituir as fronteiras mínimas que determinam áreas específicas, como finanças, *marketing*, jurídico mas deverá combinar a especificidade desses nichos com sinergia e troca orgânica entre eles, formando novas células, a partir de cada desafio em questão, frisam Monteiro e Passarella (2017). Nesse contexto o esboço do plano orçamentário parece declinar suas concepções gerenciais.

Não obstante, na percepção de Zamfir (2015) a formatação orçamentária permanece como ferramenta gerencial por excelência, assegurando a consistência de ações decisórias e calcada na contribuição de amearhar o desempenho satisfatório das operações corporativas. É enfática na sua assertiva que a despeito de toda crítica, a lógica orçamentária deve refutar a sua rejeição e permear como recurso administrativo em meio à uma aparente desordem no habitat dos negócios.

Asogwa e Etim (2017) reforçam Zamfir (2015) destacando o instrumental como altamente recomendado em qualquer contexto de negócio haja vista o seu papel na definição de objetivos, foco nos propósitos organizacionais e perseguição de metas.

Suspeita-se, ainda que requeira de provas empíricas, que o artefato orçamentário é um diferencial de gestão que as empresas devem adotar para se beneficiar da desordem. Se apropriando de Taleb (2014), não deixa de ser uma prática de antifragilidade, já que o mesmo preconiza as regras básicas de estratégia antifrágil: (1) minimizar dívidas; (2) garantir que nenhum produto ou mercado concentre mais de 10% da receita total; (3) assegurar que nenhum negócio imponha sozinho mais do que 10% das perdas; (4) garantir que nenhum contrato seja uma prisão no longo prazo – é obrigatório haver saídas; (5) ter um planejamento de longo prazo com compromisso de curto prazo; (6) possuir sempre um plano B e (7) ter muitos subcontratados produzindo em “casa” só o mínimo necessário. Se há de convir que nenhuma destas estratégias se exerce domínio se as mesmas não forem contempladas no bojo de uma lógica orçamentária resguardando assim a empresa, ter mais a ganhar do que perder com a aleatoriedade.

### **3 | PRJ: UMA “MISERICÓRDIA” A FAVOR DA INCOMPETÊNCIA DO MUNDO CORPORATIVO?**

Para Lemos (2009) a abordagem da recuperação de empresa pressupõe que esta tem mais valor “viva” do que “morta” (grifo do autor). No entanto, nessa condição a empresa na verdade leva consigo ao metafórico pronto socorro ou UTI, um conjunto de partes relacionadas (*stakeholders*) que também estão feridos uma vez que suas

expectativas de retorno, sejam elas nas áreas financeira, comercial ou operacional, não estão sendo correspondidas. Os pontos de vista, interesses, sensibilidade e engajamento de cada uma dessas partes relacionadas – proprietários, administradores, empregados, clientes, fornecedores, parceiros comerciais, instituições financeiras seguradoras, fundos de investimento ou de pensão, investidores minoritários, dentre outros – é diferente. Nasce, então, a discussão do que e quanto recuperar e em quanto tempo. A manutenção da vida da empresa e atual governança nem sempre é da vontade de todas as partes relacionadas uma vez que as alternativas da troca de administradores e dirigentes, ou da alienação da empresa (viva) em parte ou um todo, ou liquidação da empresa (morta), no olhar de alguns credores, podem ser soluções mais rápidas e menos dolorosas no que lhes respeita para recuperar a própria fatia do valor.

Discorre Faccina (2009) que o instrumento mais importante para recuperação é a inteligência nela instalada, que se dá de duas formas: seus atuais colaboradores e orientadores capacitadores. Do seu entendimento, a inteligência instalada não desapareceu, resta provocar seu potencial, por meio de técnicas adequadas, com o intuito de revitalizá-la na construção de valores percebidos para clientes, consumidores e sociedade.

No tocante a definição do que seja uma situação de recuperação urge resgatar Slatter e Lovett (2008), haja vista a adoção de suas visões para fins deste estudo. Para eles não há uma definição sumária e universalmente reconhecida. No entanto delineiam como uma circunstância em que uma empresa ou unidade de negócio se encontra, na qual a performance financeira demande ações corretivas de curto prazo sem as quais a empresa quebra em futuro previsível. A lucratividade de tais empresas, como indicado pelo retorno sobre o capital investido, é usualmente significativamente menor do que aquela esperada em seu setor. Não basta a organização está passando por crise de liquidez. Certamente uma empresa com dificuldade de caixa demanda ações de recuperação, no entanto esta não se configura suficiente para contemplar uma abordagem de *turnaround management*. Uma mais ampla definição reconhece a existência de sintomas que podem conduzi-la à falência bem antes que uma crise de liquidez venha a se estabelecer. Tais empresas estão frequentemente com os negócios estancados, ativos subutilizados e gestão ineficaz. Se uma empresa acuada não se submete a uma recuperação, uma crise acaba se deflagrando diante da incapacidade dos administradores de reconhecerem em tempo a exigência de se tomarem as medidas necessárias para adaptar a sua empresa ao dinâmico mercado no qual atua.

Conforme reforço de Slatter e Lovett (2009), a lucratividade por si só não é medida confiável para identificar uma situação ou necessidade de recuperação. Uma empresa orientada ao crescimento, e que tenha crescido muito rapidamente, pode continuar sendo razoavelmente lucrativa mas ao mesmo tempo passar por uma série crise de liquidez. Alternativamente, o fato de uma empresa reportar perdas em um exercício não indica por si uma situação (ou necessidade) de recuperação. Um significativo

ajuste devido a perdas patrimoniais pode, por exemplo, impactar um resultado anual, enquanto o negócio permanece saudável. Por outro lado, um grande prejuízo oriundo de uma única unidade de negócio em determinado ano pode comprometer a empresa inteira. O perfil típico de uma situação de recuperação devido a problemas de retorno econômico se caracteriza por sucessivos anos de baixa lucratividade seguidos de perda e crise de liquidez.

E a recuperação em si, como contemplar uma definição? Ainda atento a Slatter e Lovett (2009), não há medidas absolutas, mas merece distinguir: a) empresas que sobrevivem mas sem um adequado retorno sobre o capital empregado; b) empresas que sobrevivem somente no curto prazo mas eventualmente se tornam insolventes e c) aquelas que atingem uma recuperação sustentável. Recuperação sustentável exige uma estratégia de negócio viável e convincente suportada por uma estrutura organizacional e de controle adequada. Significa que a empresa recuperou-se plenamente, operando com boa lucratividade e fortificada para evitar outras crises no futuro próximo.

Adverte Lemos (2009), das habilidades gerenciais, além das de liderança, para atender a necessidade de um vigoroso planejamento e controle de peneira integrada. Ela deve ser gerenciada como um projeto de gestão ou programa com vários projetos. A análise do contexto, a escolha das estratégias organizacionais e de produto-mercado, a definição dos objetivos, a análise ambiental, o planejamento e controle financeiro, o plano das iniciativas e de cada ação, o exame dos impactos e riscos, alocação dos recursos, a gestão das competências, o monitoramento da performance, o domínio da qualidade, a comunicação entre as partes relacionadas são idealmente coordenados por uma secretaria de gestão. Esta pode ser constituída pelo próprio gestor da recuperação e um (a) assistente ou, para empresas de maior porte e complexidade, por um grupo de profissionais.

Resgatando Lopes e Uchoa (2013), o processo de reestruturação nunca é algo simples. Ele envolve não somente um trabalho jurídico, mas atuação multidisciplinar. Ele é oneroso por exigir serviços de profissionais custosos (advogados, gestores, assessores, administrador judicial e eventualmente peritos), além da contratação de empresas especializadas na elaboração de planos de recuperação judicial ou, ainda, empresas de consultoria que administram a companhia tanto no período anterior, quanto no curso da recuperação, dificultando o cotidiano administrativo, tornando-as menos ágil. Daí o porquê de se recorrer ao requerimento de recuperação judicial como recurso extremo.

Não só Lemos (2009) como Lopes e Uchoa (2013), discorrem a respeito de anomalias no âmbito institucional da recuperação de empresas. De acordo com Lopes e Uchoa (2013), há uma clara consolidação de uma indústria de recuperação judicial insuflada por gestores acomodados, credores gananciosos e advogados com poucos escrúpulos e nenhuma isenção. Todos estes agentes, são evidentemente, patrocinados por empresários e executivos reféns de uma situação de medo e da falta de preparo

para lidar com crises.

Já Lemos (2009) se foca em duas questões. A primeira é ligada a efetiva competência dos gestores ou consultores, muitos dos quais se autoproclamam recuperadores de empresas, ou *turnarounds*, mas que são capacitados aquém do desafio, mal contratados, e sem apropriada *forma mentis* e plano metodológico de trabalho. Aqui cumpre resgatar Phelan (2015) ao provocar o papel dos consultores nos *settings* corporativos. Eles se esforçam para alcançar uma liderança movida a ideias inovadoras, criando novos conceitos e percepções, que eles esperam ser adotados por muitas empresas e que os deixarão famosos e ricos.

A segunda refere no resultado final dos processos recuperatórios no meio empresarial que tão somente convergem em simples renegociações de passivos, alicerçados basicamente nos fundamentos legais ou nas práticas comerciais, onde o que predomina é o poder de negociação.

Retomando Lopes e Uchoa (2013), tendo em conta que na imensa maioria das crises financeiras há um estrangulamento do fluxo de caixa, especialmente no curto e médio prazos, e uma incapacidade da empresa arcar com seus compromissos nas bases em que foram originalmente contratados, raciocínio compartilhado por Walker (1994), Santos (1999), Amorim (2000), Milioni (2000), Guimarães (2007), Boone e Mulherin (2007), Lucato (2013), Boniolo (2015), Melo (2016), David *et al.* (2016), Jupetipe *et al.* (2017), Silva, *et al.* (2017) e Silva e Saito (2018) e o que determina a necessidade (ou não) da recuperação judicial é a possibilidade ou impossibilidade de rearranjar esses débitos com os credores.

Com intuito de evitar uma recuperação judicial e seus encargos, Araújo (2003) propôs um modelo baseado na literatura da Economia do Direito de forma simples: em caso de inadimplência, e na possibilidade de rápido acordo entre credores e devedores, o juiz simplesmente o homologaria se solicitado. Do contrário, o juiz leiloaria as ações da empresa e dividiria o montante financeiro obtido consoante os blocos de interesse. Sucede, entretanto, no raciocínio tecido por Lopes e Uchoa (2013), que nem sempre aquilo que é graficamente simples pode ser implementado em virtude de vários fatores, dentre eles sobressaem, a receptividade dos credores e as características do débito.

Por fim cabe uma indagação, para fazer jus o subtítulo desta seção. Que papel os erros versus o acaso desempenham na dramática crise de liquidez de uma empresa? Para Schoemaker (2012) o ser humano não leva em conta a complexidade do mundo em que se vive ou a existência da má sorte. Se passa a maior parte da vida funcionando com conhecimento incompleto e compreensão limitada. E somado a isso os resultados das previsões, ações ou decisões estão sujeitos, em geral, ao acaso. Assim o PRJ é um atrator de alinhamento das inconstâncias não só humanas mas da própria realidade



## 4 | ARCABOUÇO METODOLÓGICO

A linha limítrofe do campo empírico circunscreve ao Plano de Recuperação Judicial (PRJ) devidamente deferido pelos órgãos competentes. Trata-se de um estudo multicaso. Conforme Roesch (2013) os múltiplos casos são um meio poderoso de criar teoria, porque permitem replicação e extensão entre os casos individuais. Replicação significa que casos individuais podem ser usados para uma confirmação independente de proposições específicas. A replicação auxilia o pesquisador a perceber padrões com mais facilidade e a eliminar associações determinadas por acaso. McLeod (2010) e Yin (2016) reforçam o contexto natural do campo empírico como principal característica do estudo de caso.

Conforme Yin (2016), um modo de pensar sobre o trabalho de campo é pensar sobre os seus variados ambientes. Nesta investigação o campo empírico foi o Plano de Recuperação Judicial (PRJ) da unidade empresarial. O quantitativo de PRJ redundou em 10 artefatos documentais e suas escolhas se deu ao acaso. Não obstante, 2 critérios se configuraram norteadores. Levando em conta o estado da arte pela qual foi concebida a estrutura teórica orçamentária, o segmento industrial conforme Welsch (2009), a composição da amostra foi essencialmente constituída por empresas industriais. O segundo critério correspondeu o *timing* da solicitação e deferimento da recuperação judicial. Com intuito de melhor contrastar e pôr a prova a relevância do artefato orçamentário, os PRJs deveriam contemplar a escala temporal da maior recessão brasileira, 2014-2016. No entanto, conforme exposição da mídia eletrônica e impressa o número de pedidos de recuperação judicial, que tinha recuado em 2017, voltou a subir no país em 2018. Entre janeiro e abril, eles totalizaram 518, alta de 30% na comparação com igual período do ano passado, foi decidido acrescentar o ano de 2017.

O acesso ao teor de cada PRJ foi obtido via sistema online através da internet. Dentro da amostra constituída um não se obteve êxito no seu conteúdo. Mas se ater ao referido documento foi uma condição determinante principalmente para as unidades empresariais localizadas em outro estado da federação que não a que situava a base dos pesquisadores. Ainda que se tenha usufruído da internet, aplicativos da unidade móvel e Skype, o contato direto somente foi possível nas fronteiras em que estava alojados o núcleo da investigação.

Dentre os métodos de captação dos dados a análise de conteúdo foi dominante se centrando em fragmentos textuais e palavras chaves relacionadas a planos financeiros, plano operacional e financeiro, fluxo de caixa projetado, DRE projetado. Procurou se ater as considerações de Cellard (2008) ao referir ao pesquisador que trabalha com documentos da necessidade de superar vários obstáculos e desconfiar de inúmeras armadilhas, antes de estar em condição de fazer uma análise em profundidade do material. Apesar da chancela do poder jurídico no teor de cada PRJ os mesmos foram conferidos junto aos órgãos.

Para melhor reforçar os achados contidos nos PRJs, procedeu-se entrevistas do tipo semi estruturada usufruindo do *skype* e aplicativos de unidade móveis. O contato foi procedido via e-mails e 46 sujeitos se dispuseram a participar: 9 contadores, 6 analistas de orçamento, 4 assistente financeiro, 5 executivos financeiros, 7 consultores, 6 advogados e 9 *controllers*. Foram 19 meses de investigação, iniciado em dezembro de 2016 até junho de 2018. As vezes perguntas eram enviadas por email e aplicativo e respostas registradas. As questões utilizadas foram: 1- O problema de caixa que culminou na recuperação judicial foi inevitável? 2 – Não foi possível a precaução? 3 – A empresa tem algum sistema orçamentário implantado? 4 – Quais as unidades envolvidas? 5 – Quem se responsabiliza pela atividade orçamentária? 6 – Agora em pleno processo judicial, as atividades orçamentárias tem algum papel? 7 – Se consegue saber a priori se as necessidades de capital de giro superam as sobras de caixa? 8 – Os percentuais pactuados junto aos credores estão sendo cobertos pelo caixa? 9 – Os fluxos decorrentes da carteira de recebíveis correspondem a qual percentual de atrasos? 10 – E qual o giro do estoque?

Um dos integrantes da amostra cedeu permissão a captura de dados *in loco*. Nesse ambiente recorreu a observação do tipo não participante permitindo um olhar no próprio espaço de duas unidades administrativas: diretoria de controladoria e diretoria financeira. Aqui recorreu ao bloco de campo onde as anotações foram procedidas quando foi possível. Procurou evitar desviar qualquer atenção e manter estado natural do ambiente em que foi inserido um dos pesquisadores.

Para a validação dos dados, os mesmos foram submetidos a professores e pesquisadores da universidade e usualmente se retornava as fontes para fins de confirmações. A Figura 1 sintetiza os passos metodológicos adotados.

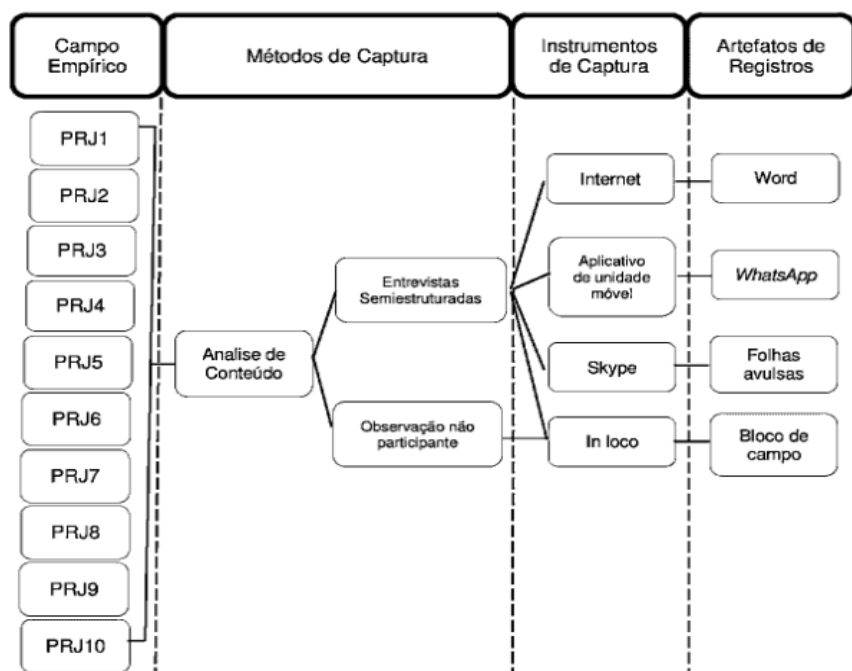


Figura 1 – Esquema do procedimento metodológico adotado

Fonte: Pesquisa de campo

## 5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apesar da publicação do PRJ tentou manter o anonimato haja vista dos acessos com sujeitos de pesquisa e integrantes de cada empresa. As mesmas foram codificadas individualmente e apresenta-se na Tabela 1 o *core business* específico de cada empresa e o que levou aos problemas financeiros.

Com intuito de explicitar o artefato orçamentário no período recuperacional judicial do negócio junto ao administrador judicial e a empresa contratada de serviços de consultoria, a Tabela 2 identifica ambos por empresa e perfila a modalidade orçamentária adotada já que as atividades operacionais permaneceram sob a direção de suas funções regulares. Cumpre reforçar o administrador judicial como o elo entre o juiz do processo e os credores. As unidades administrativas foco de captura foram a Controladoria, a Contabilidade e o Financeiro.

Codificação	Núcleo do negócio da empresa	Causas do desequilíbrio financeiro	
		Fatores externos	Fatores internos
EmpresaPRJ1	A empresa tem por objeto a exploração e comercialização própria e de terceiros de produtos alimentícios, leite e laticínios, refrigerantes em geral, sucos, suplementos alimentares e produtos destinados à defesa e à proteção da saúde, dietéticos e para suprir carência vitamínica, bem como repositores hidroeletrólíticos.	-Retração do mercado e a variação do preço da matéria prima -Recorrência a bancos e elevado custo financeiro: os custos financeiros das captações passaram a corroer a rentabilidade das operações. Os elevados custos financeiros contribuíram para que a empresa passasse a registrar cada vez maiores volumes de despesas financeiras. -Mão de obra superiores à inflação -Política tributária	-Estratégia ineficaz de crescimento: Os investimentos realizados pela empresa com vistas à expansão de seus negócios contribuíram para o estreitamento dos níveis de capital de giro da empresa, pois a empresa não conseguiu obter financiamentos de longo prazo e acabou utilizando-se do endividamento de curto prazo e capital de giro próprio para investir. -Impacto do custo de energia elétrica
EmpresaPRJ2	A empresa é hoje a maior fabricante especialista em sistema de direção da América Latina, fornecendo para as principais montadoras nacionais e internacionais	-Forte volatilidade da taxa de câmbio -Importação crescente de componentes asiáticos aumentando a capacidade ociosa da empresa -Dificuldades de venda para a Argentina, principal destino das vendas externas do setor	-Encerramento da produção de determinadas linhas de automóveis da marca GM -Situação de dívida significativa -Falta de capital de giro -Execução de plano de reestruturação com alguns bancos, clientes e fornecedores para obter uma carência temporária a de manter a operação minimamente ativa. -Queda de faturamento: perda de competitividade no mercado frente ao câmbio que resultou em uma forte onda de importações por parte das montadoras nacionais, com reflexos no mercado interno
EmpresaPRJ3	A Empresa PRJ3 é uma sociedade por ações, de capital fechado, cujo objeto social consiste, basicamente, na indústria e comércio de minérios em geral, compreendendo sua pesquisa, lavra e beneficiamento, além da prestação de serviços geológicos e participação no capital social de outras sociedades.	-Queda no ritmo da economia chinesa provocando queda na sua demanda por minério -Queda nos preços do minério	-Dificuldades de obtenção de licenças ambientais e imprevisíveis restrições impostas pelo órgão ambiental impuseram temporária interrupção da atividades afetando a geração de caixa -a crise de crédito que se deflagrou em outras empresas detidas pelo Grupo PRJ3, refletindo diretamente na capacidade de alavancagem -suspensão de concessão de financiamento pelo BNDES

Codificação	Núcleo do negócio da empresa	Causas do desequilíbrio financeiro	
		Fatores externos	Fatores internos
EmpresaPRJ4	É um grupo econômico atuante no setor avícola e agropecuário, com presença em todas as fases da produção, desde a produção de ovos e matrizes até a comercialização dos produtos industrializados;	-Elevação do preço das Commodities/Energia -Aumento de 43% no custo médio da energia elétrica -Queda de preços em decorrência da queda de consumo	-Endividamento: Piora nas condições dos juros e parcelas incompatíveis com a geração de caixa da companhia.
EmpresaPRJ5	É um Grupo que exerce atividades do setor de esquadrias, a saber, produção de portas e janelas.	-Elevação do preço das Commodities/Energia -Aumento de 43% no custo médio da energia elétrica -Queda de preços em decorrência da queda de consumo	-Endividamento: Piora nas condições dos juros e parcelas incompatíveis com a geração de caixa da companhia.
EmpresaPRJ6	Indústria gráfica centrada na produção de (i) "formulários"; (ii) bobinas e etiquetas, (iii) embalagem e (iv) rótulos,	-Estagnação da economia brasileira -Alta carga tributária -Exorbitante taxas de juros -Aumento do dólar -Aumento da taxa de inflação -Elevação dos preços de energia elétrica, matéria prima, papel e outros insumos do processo fabril.	-Escassez de crédito -Diminuição de produtos em estoque -Redução de faturamento -Inadimplência de clientes
EmpresaPRJ7	Indústria fabricante de destilados, licores e vinhos compostos	-Problemas naturais da safra de tomates. -Encarecimento e menor prazo para liquidação das linhas de crédito captadas	-Reduções das margens operacionais -Diminuição da geração de caixa

EmpresaPRJ8	A empresa produz rodas de liga leve de aro 13" até 18" sendo 26 modelos diferentes para automóveis e comerciais leves. A empresa realiza suas vendas principalmente para o <i>Aftermarket</i> e para as montadoras	-Forte queda das vendas de veículos novos refletiu diretamente no setor de autopeças -Encarecimento e menor prazo para liquidação das linhas de crédito captadas	-Quedas nas vendas -Diminuição da geração de caixa -Aumento do custo de energia, principal insumo -Redução do prazo médio de pagamento (PMP) do principal fornecedor -Aumento da capacidade ociosa -Aumento do descompasso entre PMP e PMR -Dificuldade de pagamento de compromissos de curto prazo -Atrasos de salários -Aumentos de despesas trabalhistas
-------------	--	---	---

Codificação	Núcleo do negócio da empresa	Causas do desequilíbrio financeiro	
		Fatores externos	Fatores internos
EmpresaPRJ9	Indústria e o comércio de produtos e serviços hidráulicos; bem como a importação e exportação de produtos pela mesma industrializada e por terceiros; a prestação de serviços técnicos de manutenção de máquinas e equipamentos agrícolas em geral; a fabricação de guindastes; a indústria e o comércio de equipamentos mecânicos; serviços de caldearia, corte, dobra e usinagem de metais; projetos industriais; industrialização de chassis; fabricação de equipamentos hidráulicos e pneumáticos; peças e acessórios, exceto válvulas, e manutenção e a reparação de equipamentos hidráulicos e pneumáticos; peças e acessórios, exceto válvulas.	-Pesada carga tributária -Peso crescente das obrigações trabalhistas e sociais -Escassez de mão de obra aliada ao aumento geral dos salários -Alta da inflação com o respectivo aumento dos preços dos insumos -Encarecimento dos financiamentos bancários Custos oscilantes	-Reduções das margens operacionais -Queda brusca das vendas -Estrutura de capital da expansão do negócio mal dimensionada: num primeiro momento, um volume muito grande de capital próprio foi drenado e o capital de terceiros, necessário para complementar o investimento nesta nova fase do negócio, foi captado com juros altos e prazos de pagamento relativamente curtos. -A partir do resultado econômico insuficiente, a empresa não mais consegue continuar com a estratégia de captação de recursos na operação para manutenção de sua atividade, vê-se forçada a inadimplir com fornecedores, o que acarreta em um maior aumento da despesa financeira e consequentemente da redução do resultado. -Redução da credibilidade da empresa junto aos fornecedores, o que implica na dificuldade de aquisição de insumos, possibilitando ainda mais a redução de seu faturamento ( <i>que já está deteriorado</i> ), além de criar uma espécie de sobre-preço em seus fornecedores em função do fator risco inserido na operação.
EmpresaPRJ10	Produtora de vergalhões e arames e beneficiadora de tubos e chapas de aço. Produção de tubos de aço com costura.	-Desvalorização da moeda com seguidas flutuações -Alto custo do endividamento internacional -Alta alavancagem no mercado financeiro com altíssimas taxas de juros dos bancos privado do país -Recessão provocada pela forte crise financeira que assola o país -Baixo preço de aço no mercado internacional	-Altos estoques de matéria primas importadas (bobinas de aço laminado) -Caixa insuficiente para cobrir dívidas de curto prazo

Tabela 1 - Identificação e aspectos básicos dos PRJs investigados

Fonte: Pesquisa de campo

Ano	Empresas	Administrador Judicial	Empresa Contratada	Esboço Orçamentário
2014	PRJ7 (SP)	Advogado	Empresa de Consultoria Escritório Advocatício	Restrito ao Caixa Acompanhamento ineficiente da variação orçamentária

2015	PRJ2 (RS)	Advogado	Escritório Advocatício	O esquema orçamentário não passa de uma formalidade para delinear a projeção do DRE
	PRJ3 (MG)	Advogado	NI	Apesar da orientação de abolir protocolos orçamentários teóricos e adotar o sistema <i>Beyond Budgeting</i> , os princípios que regem não eram visíveis na organização. O efeito do gatilho apontado no teor da programação de recebimentos e pagamentos se delineava sensível às decisões
2016	PRJ4 (PR)	Empresa de Consultoria	NI	O desenho orçamentário conecta a produção com vendas e o Departamento Contábil formata um sistema de custeio que permite extrapolar para uma projeção com possibilidades de confronto com o efetivo
	PRJ5 (RS)	Advogado	Escritório Advocatício	Não há o setor de controladoria, sendo esta acumulada pelo setor de Contabilidade por meio de 3 auxiliares contábeis. A Tesouraria define o “olhar” aproximado do que se configura no mês seguinte
	PRJ6 (SP)	Advogado	Empresa de Consultoria	Delineamento das unidades orçamentárias improvisadas. Os gerentes de marketing e financeiro dominam integralmente a definição de todos os recursos orçados sem a participação efetiva dos gestores responsáveis
	PRJ9 (RS)	Advogado	Escritório Advocatício	Os moldes orçamentários seguem a lógica orçamentária do orçamento base zero (OBZ). Porém é confuso. As prioridades são ignoradas e o marco zero orçamentário não consegue se desvincular dos dados históricos
2017	PRJ1 (SP)	Advogado	Escritório Advocatício	Estrutura orçamentária com base no histórico (OBH) com acompanhamento periódico. Não há cenários orçamentários outros que não “o mais provável”.
	PRJ8 (SP)	Advogado	NI	Cada unidade administrativa tem a sua base orçamentária sem no entanto, uma integração no estilo consensual. O <i>feeling</i> de cada gestor prevalece sobre a plataforma orçamentária constituída impedindo o seu uso para fins de delineamento de cenários possíveis
	PRJ10 (CE)	Escritório Advocatício	Escritório Advocatício	A base mestre orçamentária é configurada com base na lógica do <i>Balanced Scorecard</i> (BSc). Há um conjunto de indicadores cujo monitoramento facilita comparações. Porém o único cenário considerado é o provável, sem interesses de delinear outras alternativas



Tabela 2 - Identificação do administrador judicial, empresa de consultoria e o sistema orçamentário de cada empresa

Fonte: Pesquisa de campo

As mesmas pessoas integrantes de cada unidade também avaliaram o efeito do sistema orçamentário no PRJ cujo teor é objeto da Figura 2. Para corroborar e confrontar o espectro avaliativo tecido pelos sujeitos de pesquisa das unidades em que exercem suas atividades foram colhidas falas dos administradores judiciais e os consultores externos. O resultado dessa leitura convergiu para uma forte consistência ao teor da Figura 2.

Ao serem solicitados para avaliarem o efeito do plano orçamentário existente na empresa com o Plano de Recuperação Judicial em andamento os sujeitos tinha cinco opções com valores entre zero e cinco com variação de 0,5. Todas as dez empresas pelo menos 3 sujeitos foram submetidos e por meio da estatística da moda qualificado o efeito consoante a Figura 2.

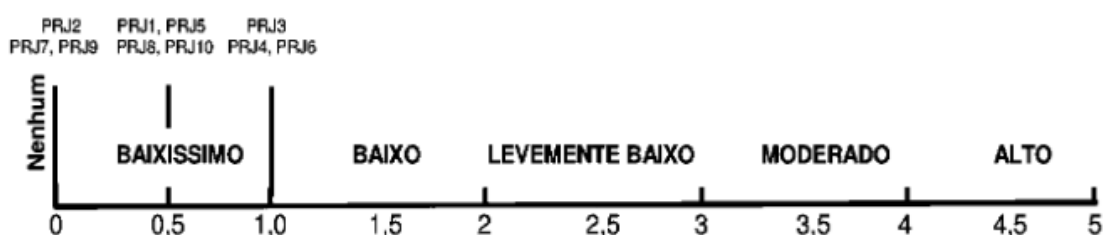


Figura 2 – Efeito do plano orçamentário existente nas empresas no PRJ

Fonte: Pesquisa de campo

Os dados consubstanciados na Figura 2 perfilam evidências pouco refutáveis no tocante a irrelevância do plano orçamentário. Cerca de 70 % da amostra não passa de uma mera formalidade jurídica se atentar para uma avaliação entre 0 e 0,5.

As engrenagens orçamentárias para se delinear o resultado líquido sinalizam não exercer prioridades no modelo de atuação da administrador judicial e os consultores externos. Uma incoerência se considerar tratar de uma das alavancas de preservação de valor da empresa em crise.

Todo o processo se configura como escopo, estabelecer regras de gestão que preservem a capacidade de geração de caixa corrente de forma que a programação de recebimentos seja compatível com a programação dos pagamentos os quais meticulosamente definidos, circunscrevendo assim na fronteira exclusiva da gestão do caixa. Reportando à Figura 3, a mesma ilustra esquematicamente as recém discussões.

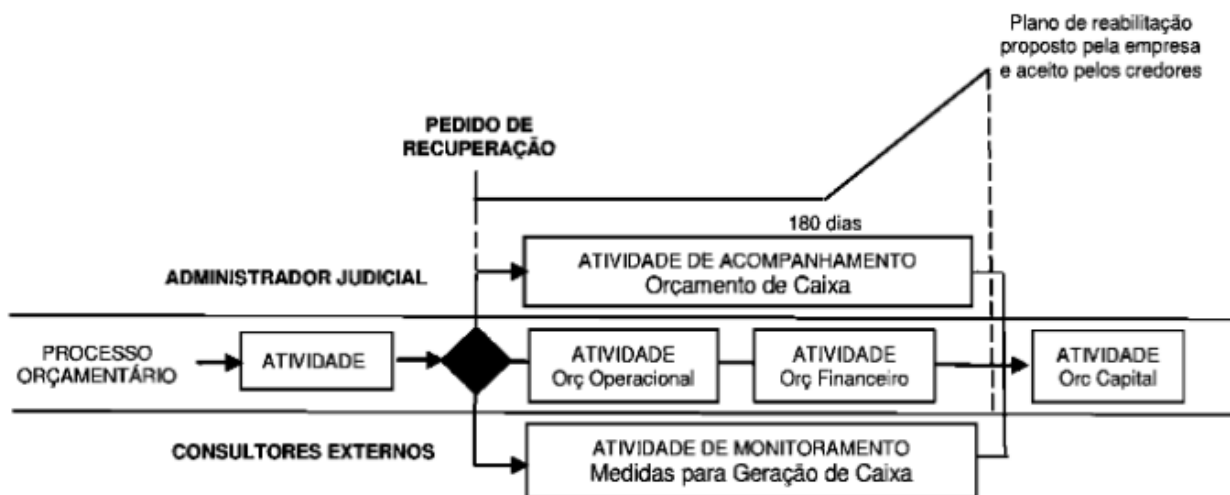


Figura 3 – O processo orçamentário das empresas no curso do PRJ

Fonte: Pesquisa de campo

Na janela temporal de 180 dias, rotulado como *automatic stay*, no qual credores não podem tomar nenhum bem da empresa, até mesmo aqueles dados como colaterais, a fim de não atrapalhar o funcionamento das atividades dela. Até o prazo temporal final a empresa deve aprovar o plano recuperatório sob pena de decretação de falência. Todas as empresas do estudo de campo superaram este estágio. Não obstante, os achados permitiram aferir claramente que o processo culminou em 3 caminhos, reforçando a irrelevância do sistema orçamentário implementado por cada empresa.

Na Figura 3, exibe paralelamente as atividades feitas pelo Administrador Judicial e retornando ao processo original orçamentário. Tendo em vista que suas informações e decisões serão somadas ao próprio processo da empresa. E tem também as atividades dos consultores externos que em conjunto com o administrador judicial se centram no fluxo de dinheiro do caixa. Enquanto este checa de quanto o fluxo de entrada contempla o fluxo de saída de recursos monetários, os consultores externos mapeiam ativos capazes de se tornarem líquidos.

Com base no conteúdo da Tabela 2, possibilita inferir que a negligência orçamentária é clara em todas as empresas. Não se pode todavia arrolar as unidades constituintes. Em sua maioria há um sistema orçamentário razoavelmente implementado e interligado acusando sinais de alertas.

Controlar o ímpeto de quão risco os executivos estão dispostos assumir tem limites cujo anteparo da lógica orçamentária não contempla os excessos da irracionalidade manifestadas pelos mesmos.

O desenho mal estruturado da plataforma orçamentaria nas empresas que pontuaram sua existência, de uma certa maneira reflete no período de recuperação judicial. Há um agente alienígena no contexto e que interfere na rotina gerencial. Se o desenho orçamentário não está bem delineado ele tende a se sucumbir, porque o gestor interventor focaliza essencialmente no fluxo de caixa catalisando todo o

pensamento orçamentário em um segundo plano atrelando tal ação como pragmático para os moldes da recuperação judicial.

Esse raciocínio passa a ser relevante inclusive para aqueles que deveriam primar pela meticulosidade e rigor técnico como as consultorias.

Buscou-se entender o teor dos planos orçamentários até mesmo para exaltá-los junto o administrador judicial e compreender por que os consultores externos os desprezavam. No confronto das respostas quanto à possibilidade de antecipação do comportamento das necessidades de capital de giro e o saldo de tesouraria para fins de controle do efeito tesoura e conseqüentemente *overtrading* no percurso da recuperação judicial, os registros pareceram confusos, dúbios, imprecisos, contraditórios, sinalizando desconhecimentos.

Os indícios se tornaram ainda mais evidentes quando confrontados com opiniões de especialistas e pesquisadores por ocasião do processo de validação dos dados.

Na tentativa de se medir o impacto do efetivo com o orçado, tomando por base o único orçamento considerado no contexto, o déficit de caixa é comum em todas as empresas.

A reconfiguração do passivo oneroso e ativo financeiro para perfilar o comportamento de tesouraria bem como o passivo operacional com o ativo cíclico para explicitar o volume de recursos do capital de giro, se observou uma leve tendência de alta de movimentos contínuos.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em tela buscou explicitar a razão do uso da plataforma orçamentária no processo de recuperação judicial quando o mesmo não permitiu vislumbrar um cenário ameaçador a empresa que requereu a recuperação judicial. Paralelamente se questionou qual o impacto do plano orçamentário no contexto do Plano de Recuperação Judicial (PRJ). Como campo empírico foi considerado o teor do PRJ de 10 empresas e para reforçar os achados recorreu a entrevista semiestruturada junto aos sujeitos de pesquisas de tais empresas os quais integrantes das unidades de controladoria e gestão financeira e os integrantes dos serviços de consultoria e advocacia. Se apropriou dos recursos online via aplicativos de unidades móveis e Skype e usualmente o resultado do contato convergia em um arquivo em *word* e/ou respostas por email.

A leitura dos dados levantados conduzem fortemente para inferir que a lógica orçamentária contida em cerca de 80% dos PRJ, não passa de uma mera formalidade jurídica. Pois como se posicionou um dos sujeitos entrevistados, um membro chave da equipe de recuperação de uma das empresas da amostra, “...os processos recuperatórios são de natureza pragmática: é ajustar o caixa e liquidar os débitos com os credores..” Tanto que em todos os PRJ, constam projeções do fluxo de caixa

bem como do resultado líquido e fazem menção ao aspecto conservador, sem aferir a substância conceitual do termo. No fundo acredita-se que o faturamento depende mais de esforços contínuos do que na qualidade das atividades orçamentárias.

Em todas as falas registradas não foi abordado nada referente a edificação de cenários nas modalidades pessimistas, otimistas contrastando com a “conservadora” e tendo assim um leque de manobras orçamentárias no bojo do processo. Como é duvidoso refutar a ideia que uma equipe de expertise não tenha conhecimento de construção de cenários, é mais propício aceitar que o referido time seja acometida da ilusão de descartar os *outliers* e os resultados adversos com base em uma única projeção, refutando os riscos alheios à variabilidade nos resultados possíveis.

Como limitação do estudo vale mencionar os vieses decorrentes de mal entendimentos e interpretações no percurso da investigação. Para isso urge ampliar a amostra e replicar no segmento dos serviços e negócios comerciais.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, L. **Por que as empresas quebram**. Salvador: Casa da Qualidade, 2000.
- ARAÚJO, A. As leis da falência: uma abordagem econômica. **Ensaio Econômico**, n. 474, FGV/EPGE, fev./2003.
- ASOGWA, I. E. e ETIM, O. E. Traditional budgeting in today's business environment. **Journal of Applied Finance & Bank**, v. 7, n. 3, 2017.
- AX, C; JOHANSSON, C. e KOLLVEN, H. **Dennya ekomistyrningen**. MAlma: Liber AB, 2009.
- BONIOLO, E. **Perícias em falências e recuperação judicial**. São Paulo: Trevisan, 2015
- BOONE, A. L. e MULHERIN, J. H. How are firms sold?. **The Journal of Finance**. v. 52, n. 2, apr./2007.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPAT, J et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- DAVID, A. B. *et al.* **Reestruturação de empresas: como recuperar e reerguer negócios**. São Paulo: Matrix, 2016.
- DRYBURGH, A. **Tudo que você sabe sobre negócios está errado**. Rio de Janeiro: best Business, 2014.
- FACCINA, C. R. Prefácio à edição brasileira. In: SLATTER, S. e LOVETT, D. **Como recuperar uma empresaria: a gestão da recuperação do valor e da performance**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GUIMARÃES, I. **Por que as organizações adoecem?** São Paulo: Saraiva, 2007.
- HOCK, D. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2006.
- HOPE, J. e FRASER, R. Beyond budgeting: how managers can break free the anual performance trap. **Harvard Business School Press**, Boston, 2003.

JUPETIPE, F. K. N. et al. Custos de falência no Brasil comparativamente aos estudos norte-americanos. *Revista Direito GV*, v. 13, n. 1, jan.abr./2017.

LASZLO, E. **O ponto do caos**: contagem regressiva para evitar o colapso global e promover a renovação do mundo. São Paulo: Cultrix, 2011.

LO, A. W. **Mercados adaptáveis**: evolução financeira na velocidade do pensamento. Rio de Janeiro: 2018.

LEMONS, E. Desafios da medicina do Turnaround Management. In: SLATTER, S. e LOVETT, D. **Como recuperar uma empresa**: a gestão da recuperação do valor e da performance. São Paulo: Atlas, 2009.

LOPES, A. e UCHOA, L. **Recuperação judicial**: um guia descomplicado para empresários, executivos e outros profissionais de negócios. São Paulo: Évora, 2013.

LUCATO, W. C. **A gestão da pequena e média empresa com dificuldades** financeiras. São Paulo: Artliber, 2013.

MELLO, P. C. de. **Perícia financeira**. São Paulo: Senac, 2016.

MILIONI, B. A empresa na UTI: como salvar seu negócio!. São Paulo: Ômega, 2000.

MONTEIRO, P. e PASSARELLA, W. **A reinvenção da empresa**: projeto Ômega. São Paulo: Évora, 2017

McLEOD, J. **Case study research**: in counselling and psychotherapy. California: Thousand Oaks, 2010.

PHELAN, K. **Acho que quebrei sua empresa**: o que fazer quando a consultoria é problema? São Paulo: Saraiva, 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, V. P. dos. **Manual de diagnóstico e reestruturação financeira de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHOEMAKER, P. **Erros incríveis**: por que o maior de todos os equívocos pode gerar resultados de alto impacto. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

SILVA, T. G. O. *et al.* A importância do plano de recuperação judicial para empresas: um estudo multicase. **Revista Interação**, v. 19, n. 2, 2017.

SILVA, V. A. B. e SAITO, R. Corporate restructuring empirical evidence on the approval of the reorganization plan. **Rausp Management Journal**, n. 53, 2018.

SLATTER, S. e LOVETT, D. **Como recuperar uma empresaria**: a gestão da recuperação do valor e da performance. São Paulo: Atlas, 2009.

TALEB, N. N. **Antifrágil**: coisas que se beneficiam com o caos. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

\_\_\_\_\_. **A lógica do cisne negro**: o impacto do altamente improvável. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

VALENTE, P. G. **O gerente e seus radares**: monitorando os sinais para garantir o futuro. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

WALKER, I. Comprando uma empresa com dificuldades financeiras. São Paulo: Makron Books, 1994.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZAMFIR, M. The pros and cons of budgeting system within economic entities. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. **Série V: Economic Sciences**, v. 8, n. 1, 2015.



## PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS PARA AUTORIDADES PORTUÁRIAS: O CASO DO PORTO DE VITÓRIA

### **Erivelto Fioresi de Sousa**

Instituto Federal do Espírito Santo – Cariacica -  
ES

### **Francisco José Kliemann Neto**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul –  
Porto Alegre – RS

### **Rafael Fontoura Andriotti**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul –  
Porto Alegre – RS

### **Rodrigo Rech Campagnolo**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul –  
Porto Alegre – RS

**RESUMO:** Os portos são importantes elementos de desenvolvimento econômico para a região onde estão inseridos. Nesse sentido, o custo das operações portuárias constitui elemento importante para a competitividade do sistema portuário, impactando diretamente nas tarifas que os portos deveriam cobrar pelos serviços prestados. No entanto, não há na literatura uma discussão aprofundada sobre modelos de gestão de custos aplicáveis a portos, apesar de identificarem-se discussões sobre custos da cadeia logística portuária como um todo. Como consequência, há pouca crítica na formação das tarifas no sistema portuário brasileiro, bem como pouca análise sobre o desempenho econômico-financeiro dos portos. Em face a essa lacuna, recentemente a Agência Nacional

de Transportes Aquaviários (ANTAQ) formulou um modelo genérico para orientar a formação de custos dos portos brasileiros, o qual tem a pretensão de servir como base referencial e objetiva também fundamentar a tomada de decisão em aspectos de formação de tarifas. O presente artigo propõe um modelo alternativo para a gestão estratégica de custos, e seus resultados são comparados com aqueles proporcionados pelo modelo da ANTAQ. Por outro lado, o modelo proposto tem a finalidade de gerar informações para suporte ao processo de tomada de decisão tanto para formação de tarifas quanto, e principalmente, para avaliação da economicidade das operações portuárias e do desempenho econômico do porto como um todo. Os resultados mostram que o modelo proposto apresenta diferenças significativas na apropriação dos custos referentes à infraestrutura de acesso aquaviário e dos serviços complementares quando comparados com o modelo proposto pela ANTAQ.

**PALAVRAS-CHAVE:** Custos portuários. Gestão de custos. ABC nos portos.

**ABSTRACT:** The ports are important elements of economic development for a region where they are inserted. In this sense, the cost of port operations is an important element for the competitiveness of the port system, directly impacting the tariffs that companies

must charge for services rendered. However, there is no discussion about fixed cost management for ports, nor even about operations on the costs of logistics as a whole. As a consequence, there is a criticism to the formation of the rates in the Brazilian system, as well as a small analysis on the economic-financial performance of the ports. In the face of a shortcoming, recently a National Agency for Waterway Transportation (ANTAQ) formulated a genetic model to guide the formation of one of the Brazilian dossiers, which has a claim to serve as a reference and objective basis as a decision making in aspects of tariff formation. The present article proposes an alternative model of cost and results management compared to the models provided by ANTAQ. On the other hand, the model presents a database to support the decision-making process as well as for the decision-making on the role and mainly for the evaluation of the port operations and the economic performance of the port as a whole. The results of the model comparison are considered as the ANTAQ database.

**KEYWORDS:** Costs port. Management costs. ABC costing.

## 1 | INTRODUÇÃO

Os portos são de grande importância para a infraestrutura modal de transportes de mercadorias, sendo considerados como legado estratégico econômico capaz de conectar os mercados local e global (BOTTASSO et al., 2014; HA et al., 2017). Dessa forma, segundo Bottasso et al. (2014), a infraestrutura de transportes, onde os portos estão inseridos, é um fator-chave capaz de favorecer o desenvolvimento econômico, promover a coesão territorial e mitigar as disparidades econômicas.

Nesse contexto logístico, o custo das operações portuárias apresenta-se como elemento importante para a competitividade e atratividade dos portos, uma vez que, conforme destacam Bandara e Nguyen (2016), constitui o principal elemento que influencia na formação das tarifas portuárias. Yang & Chen (2016) argumentam que as tarifas portuárias destacam-se como uma das principais fontes de competição entre os portos, por ser um critério decisivo para escolha as empresas de navegação.

Nesse aspecto de importância da tarifa, destaca-se que o modelo tarifário do sistema portuário no Brasil foi inicialmente regulamentado pelo Decreto nº 24.508/1934, que definiu os serviços prestados pelas administrações dos portos organizados e uniformizou as taxas portuárias quanto à sua espécie, incidência e denominação, considerando como parâmetro um grande porto aparelhado. O Decreto estabeleceu que os serviços e vantagens de que o comércio e a navegação usufruem nos portos organizados deverão ser retribuídos com pagamento de valores cobrados pelas administrações desses portos e calculadas pela aplicação de taxas estabelecidas para cada porto em uma tarifa aprovada através de portaria ministerial (BRASIL, 1934).

Entretanto, no Brasil as tarifas portuárias são concebidas e revisadas de maneira informal e intuitiva, sem ter como base um sistema gerencial de custos (ARNOLD, 1987; ROCHA; MARTINS; SILVA, 2014) o que, aliado a uma diversidade de forma e

modelos de cobrança, torna o sistema tarifário confuso e ineficiente (LUNKES et al., 2014). Ainda se destaca a pouca discussão acadêmica sobre o modelo de tarifação aplicado nos portos brasileiros (LUNKES et al., 2014). Os custos portuários são frequentemente discutidos na literatura. No entanto, com foco no impacto que tem na cadeia logística como um todo e nos aspectos de competitividade portuária, não se discute de forma específica um modelo de gestão de custos (MARLOW; PAIXÃO CASACA, 2003; TONGZON, 2009; SAURÍ;SERRA; MARTÍN, 2011; TALLEY;NG; MARSILLAC, 2014; HA et al., 2017).

Em função disso, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) iniciou um processo de normatização com o objetivo de estabelecer um modelo de contabilidade regulatória apoiado num modelo de gestão de custos para fundamentar o processo de tarifação (ANTAQ, 2016). A ANTAQ propõe a implementação de um sistema de custeio por absorção integral, indicando diferentes cenários com percentuais de rateio dos custos indiretos aos objetos de custos constituídos pelas tabelas tarifárias padronizadas pela Agência (ANTAQ, 2017). Percebe-se a intenção de desenvolver um sistema de custos como ferramenta para dar suporte à formação de tarifas das Autoridades Portuárias. Isso pode mitigar os objetivos do sistema gerencial de custos, que deve ser instrumento gerencial na condução da organização empresarial (HORNGREN;FOSTER; DATAR, 2000). O sistema de custos precisa ser capaz de criar referências e dar suporte para análises, controle e comparações a fim de se constituir uma ferramenta de gestão que auxilie, além da tomada de decisão na formação de preços, a possibilidade de avaliar o desempenho e a eficiência da organização, permitindo até mesmo revisitar sua estrutura organizacional.

Diante disso, o presente estudo propõe um modelo conceitual de gestão estratégica de custos, com base nos conceitos de Custeio Baseado em Atividades (ABC), e sua aplicação em uma Autoridade Portuária do setor portuário brasileiro, comparando os resultados encontrados com o sistema proposto pela ANTAQ.

A seção 2 apresenta o sistema portuário brasileiro e suas práticas de gestão estratégica de custos. Na seção 3 é discutido o conceito de gestão de custos e de Custos Baseado em Atividades (ABC) aplicado nas operações portuárias. A seção 4 apresenta o movimento dos órgãos reguladores no sentido de implementar um modelo de gestão e seus objetivos, enquanto, na seção 5 é apresentada a metodologia aplicada no estudo. A seção 6 discute o modelo proposto e sua aplicação em uma Autoridade Portuária e, finalmente, na seção 7 são apresentadas as conclusões do estudo.

## **2 | GESTÃO DE CUSTOS NOS PORTOS BRASILEIROS**

A Constituição Federal (CF) prevê que a exploração dos portos seja de competência da União, podendo ser exercida direta ou indiretamente por delegação, que juridicamente pode ser uma autorização, uma concessão ou uma permissão (BRASIL, 1988). A CF imputa ao Poder Público, a responsabilidade de licitar os

serviços públicos delegados a terceiros. No Brasil existem 37 portos públicos, sendo que 19 portos administrados pela União através das Companhias Docas (empresas públicas), e 18 portos delegados a municípios, estados ou consórcios públicos.

Apesar da grande estrutura portuária, os portos brasileiros carecem de investimentos, comprometendo sua competitividade com uma infraestrutura precária e alto custo de movimentação de mercadorias (TOVAR; FERREIRA, 2006; UDERMAN; ROCHA; CAVALCANTE, 2012; MILAN; VIEIRA; GONÇALVES, 2014; ALVES; SILVA, 2015). O modelo de gestão com a participação da iniciativa privada tem sido incentivado (TOVAR; FERREIRA, 2006; PALLIS; SYRIOPOULOS, 2007; DE BRITTO *et al.*, 2015), e nele a infraestrutura de acesso aquaviário e terrestre são de responsabilidade do Poder Público, e a infraestrutura de operação passa a ser investimento privado. Esse modelo é conhecido como *landlord port* (GEIPOT, 2001; DE BRITTO *et al.*, 2015).

No que diz respeito ao desempenho e à competitividade dos portos, a literatura tem discutido seu papel na cadeia logística portuária, bem como o impacto dos custos das operações portuárias no custo logístico e na escolha do porto pelos clientes (YEO; ROE; DINWOODIE, 2008; SAURÍ; SERRA; MARTÍN, 2011; TALLEY; NG; MARSILLAC, 2014; HA; YANG, 2017). No entanto, a discussão não é ampliada no sentido de avaliar a gestão estratégica de custos dos portos como ferramenta gerencial.

Em consequência, observam-se no Brasil processos decisórios ineficazes como a formação de tarifas de maneira intuitiva e informal, não apresentando suporte em informações financeiras e econômicas da organização (ROCHA; MARTINS; SILVA, 2014). Nesse sentido, observa-se a necessidade de um sistema de custos capaz de sustentar os processos de tomada de decisão (BEBER *et al.*, 2004).

É importante destacar que o sistema de custos precisa não apenas tratar da distribuição dos custos, mas ter a capacidade de tratar os eventos e quantificar as atividades econômicas com o fim de alcançar melhoria na eficiência da organização, permitindo recorrentes reavaliações dos processos empresariais (LEONE, 2000; MARTINS, 2009; BORNIA, 2010).

Um sistema de custos é formado por princípios de custeio, que norteiam o tratamento das informações e definem qual informação será fornecida, e por métodos de custeio, que tratam da operacionalização dos princípios (BORNIA, 2010). Assim, os princípios tratam como as informações do sistema de custos consideram os custos fixos e variáveis, enquanto os métodos tratam de como esses custos serão alocados aos produtos/serviços (BEBER *et al.*, 2004; BORNIA, 2010).

Segundo Borna (2010), existem três princípios de custeio: i) custeio por absorção total; ii) custeio por absorção ideal; e iii) custeio variável, que se diferenciam pela forma de tratar os custos fixos, destacando-se que no custeio por absorção ideal não são distribuídos os custos com recursos usados de forma não eficiente (perdas). Adicionalmente, Beber *et al.* (2004), argumentam que há falta de avaliação se essas

perda são inerentes aos processos (normais) ou se são oriundas das ineficiências das operações (anormais). Assim, os autores propuseram outros dois princípios, o custeio por absorção parcial e o custeio variável parcial, que incorporam as perdas normais das operações aos produtos e serviços, segregando as perdas anormais, oriundas de ineficiências existentes.

Em relação aos métodos de custeio, Campagnolo, Souza e Kliemann Neto (2009) argumentam que estes podem ser divididos em métodos tradicionais e modernos. Sendo considerados tradicionais os métodos do custo-padrão e o dos centros de custos, enquanto como métodos modernos destacam-se o *Activity-Based Costing* (ABC), o *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDABC) e o método da Unidade de Esforço de Produção (UEP).

O método do custo-padrão, segundo Bornia (2010), tem sua lógica relacionada com o custeio parcial, colaborando para determinar um padrão eficiente de desempenho, podendo ser aplicado a todos os custos diretos da organização. Adicionalmente, Bornia (2010) destaca que o custo-padrão não calcula o custo do produto ou processo, mas auxilia a avaliação dos desvios, e deve ser utilizado em conjunto com outros métodos de custeio. Uma aplicação à gestão das Autoridades Portuárias poderia gerar distorções, uma vez que os custos indiretos nessas organizações têm representatividade relevante no montante de custos, dado o movimento de migração para o modelo *landlord port*, em que os custos de operação deixam de existir nas Autoridades Portuárias, que passam a ser entidades gestoras do porto.

Ainda no escopo dos chamados métodos de custeio tradicionais, o método dos centros de custos, o mais utilizado no Brasil e no mundo (LEONCINE; BORNIA; ABBAS, 2013), trata os custos indiretos e não é apropriado para o tratamento dos custos de matéria-prima e demais custos diretos (BORNIA, 2010; CAMPAGNOLO, 2013), repousando sobre princípio de custeio por absorção total, e podendo ser adaptado para utilização com o custeio ideal ou parcial (BORNIA, 2010). Para aplicação nas Autoridades Portuárias, parece ser uma opção interessante, dado que os custos indiretos constituem grande parte dos custos dessas organizações, além de fornecer informações sobre os centros de custos e sobre os custos de cada um desses centros, bem como sua alocação aos produtos/serviços. Esse método foi utilizado no sistema de custeio do porto de Valência, na Espanha (LUNKES *et al.*, 2015).

A aplicação de um sistema de custeio apoiado no método dos centros de custos no porto de Valência permitiu o confronto das receitas tarifárias com os custos incorridos, facilitando a apuração da margem de contribuição de cada tarifa. De forma mais ampla, permitiu a avaliação da estrutura de custos, além de fornecer informações sobre as atividades desenvolvidas facilitando a melhoria de processos (LUNKES *et al.*, 2015).

Destacam-se, porém, limitações desse método de custeio em função da utilização de critérios subjetivos para o rateio dos custos comuns entre os centros de custos, além do baixo detalhamento dos centros de custos e a heterogeneidade das operações



realizadas nos centros de custos (VIEIRA *et al.*, 2015). Conforme destaca Borna (2010), a homogeneidade do centro de custo existe quando o trabalho realizado nele independe do produto/serviço que o utiliza, isto é, quando todos os produtos/serviços que passam pelo centro recebem o mesmo tipo de trabalho.

O custeio ABC apresenta uma visão alternativa ao método dos centros de custos. Enquanto esse último traz em sua lógica uma visão verticalizada (funcional) da empresa, o ABC apresenta uma visão horizontal, ou visão de processos, dado que a empresa é modelada em atividades para a implementação do sistema de custeio ABC, apresentando como vantagem principal em relação aos centros de custos o maior nível de detalhamento das atividades (VIEIRA *et al.*, 2015). O ABC mostra-se adequado ao cálculo dos custos na prestação de serviços, alinhado à contabilidade gerencial, e dando um melhor trato aos custos indiretos em função do maior detalhamento das atividades, tornando-o um método com possibilidade de gerar melhores informações para subsidiar o processo de tomada de decisão.

Ressalta-se que o mapeamento das atividades consiste em procedimentos mais complexos e onerosos que a simples divisão por centros de custos. Em função disso, o TDABC foi desenvolvido como forma alternativa ao ABC para reduzir a complexidade de implantação, identificando os custos com a utilização de equações de tempo (VIEIRA *et al.*, 2015).

Com o distanciamento das Autoridades Portuárias das operações do porto, assumindo o papel de gestor do porto, o método da UEP não parece ser eficiente para o emprego como ferramenta de gestão para o setor portuário, uma vez que tem sua lógica fundamentada para indústrias de manufatura e não para serviços, apesar de admitir adaptação para isso. Seu foco está exclusivamente sobre os custos de transformação, não trazendo informações sobre os processos e custos de apoio (VIEIRA *et al.*, 2015). Segundo os autores, o método da UEP pode ser um método complementar aos métodos dos centros de custo e ao ABC.

Em resumo, todos os métodos de custos apresentam características que podem torná-los mais ou menos eficientes como ferramenta de geração de informações gerenciais à gestão das Autoridades Portuárias. Nesse sentido, sem uma discussão inicial dos objetivos e metas das Autoridades Portuárias não é possível assumir um método como o melhor a ser aplicado no ambiente organizacional da gestão dos portos brasileiros.

### **3 | AÇÕES REGULADORAS DO SISTEMA PORTUÁRIO**

Diante da lacuna da gestão de custos na administração portuária, a Agência Nacional de Transporte Aquaviário (ANTAQ) iniciou um processo de regulação do modelo de contabilidade e geração de informações para tomada de decisão. Para isso, a ANTAQ emitiu, inicialmente, um manual de prestação de contas para as



Autoridades Portuárias, de forma a padronizar as informações contábeis e financeiras apresentadas pelos portos e, adicionalmente, sugerindo um modelo de apuração de custos das operações (ANTAQ, 2016).

A ANTAQ sugere a aplicação do método de custeio ABC de forma híbrida, com centros de custos formados por agrupamentos de processos constituídos de atividades (ANTAQ, 2016) e com rateio dos custos indiretos proporcionais aos custos diretos da organização portuária. O manual da ANTAQ sugere que os custos serão atribuídos a objetos de custos que refletirão os grupos tarifários existentes. Destaca-se que a gestão de custos nas Autoridades Portuárias é um processo em fase de desenvolvimento e que necessita de atenção (ANTAQ, 2017). A ANTAQ aponta o princípio da absorção total como o mais conveniente para aplicação no sistema portuário, pois ele garante a alocação aos serviços de todos os custos fixos e variáveis incorridos no processo (ANTAQ, 2017).

O que se pode observar é que o modelo de gestão de custos proposto pela ANTAQ tem como objetivo principal fornecer bases para tomada de decisão do processo de formação de tarifas (ANTAQ, 2016; 2017). Isso pode minimizar o potencial de um sistema de custeio que tenha a finalidade de determinação do lucro e avaliação do patrimonial, controle das operações e planejamento e tomada de decisões (LEONE, 2000).

Com vistas a fornecer informações de custos para a formação de tarifas, a ANTAQ, com base em estudos contratados junto a Universidades e empresas de auditoria, apresenta três cenários de rateio que pretendem refletir os portos do sistema portuário brasileiro (ANTAQ, 2017). Segundo a ANTAQ, esses cenários são apresentados para a escolha de cada Autoridade Portuária e devem ser reavaliados com determinada periodicidade para identificação de possíveis alterações (ANTAQ, 2017). As Figuras 1, 2 e 3 apresentam os rateios nos três cenários desenhados.

O primeiro cenário (Figura 1) é caracterizado por uma concentração de custos indiretos nas infraestruturas de acesso aquaviário, de acostagem e terrestre, buscando refletir a forma mais genérica das operações portuárias que refletem uma proporção das receitas auferidas nos portos (ANTAQ, 2017).

No segundo cenário (Figura 2), a maior concentração dos custos indiretos está na infraestrutura terrestre, buscando refletir as operações dos portos com muitos arrendamentos (ANTAQ, 2017).

O terceiro cenário (Figura 3) tem como objetivo refletir um porto em fase de transição para o modelo *landlord port*, em que a Autoridade Portuária ainda é responsável pela operação nos mais diversos serviços e facilidades portuárias (ANTAQ, 2017).

Objetos de Custos	Grupo Tarifário	Custo Direto (1)	Apropriação dos Custos Indiretos (2)				Apropriação das Despesas Gerais e Administrativas (3)						
		Geral	Pessoal	Serviços de Terceiros	Materiais	Outros Custos	Pessoal	Serviços de Terceiros	Utilidades	Despesas Gerais	Crédito de Liquidação Duvidosa	Outras Despesas Operacionais	Depreciação e Amortização
Da Infraestrutura de Acesso Aquaviário	1	100%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	35,0%	25,0%	35,0%
Da Infraestrutura de Acostagem	2	100%	18,0%	18,0%	18,0%	5,0%	18,0%	18,0%	18,0%	5,0%	35,0%	5,0%	35,0%
Da Infraestrutura Terrestre	3	100%	17,9%	17,9%	17,9%	18,0%	17,9%	17,9%	17,9%	18,0%	0,0%	18,0%	0,0%
Da Utilização de Armazéns	4	100%	11,3%	11,3%	11,3%	0,0%	11,3%	11,3%	11,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Do Aluguel de Equipamentos	5	100%	8,8%	8,8%	8,8%	0,0%	8,8%	8,8%	8,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Da Movimentação de Cargas	6	100%	5,9%	5,9%	5,9%	0,0%	5,9%	5,9%	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dos Diversos Padronizados	7	100%	9,6%	9,6%	9,6%	7,0%	9,6%	9,6%	9,6%	7,0%	0,0%	7,0%	0,0%
Do Contrato de Uso Temporário	8	100%	3,4%	3,4%	3,4%	45,0%	3,4%	3,4%	3,4%	45,0%	30,0%	45,0%	30,0%
Dos Complementares	9	100%	0,3%	0,3%	0,3%	0,0%	0,3%	0,3%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Figura 1: Cenário 1 para alocação de custos

Fonte: (ANTAQ, 2017)

Objetos de Custos	Grupo Tarifário	Custo Direto (1)	Apropriação dos Custos Indiretos (2)				Apropriação das Despesas Gerais e Administrativas (3)						
		Geral	Pessoal	Serviços de Terceiros	Materiais	Outros Custos	Pessoal	Serviços de Terceiros	Utilidades	Despesas Gerais	Crédito de Liquidação Duvidosa	Outras Despesas Operacionais	Depreciação e Amortização
Da Infraestrutura de Acesso Aquaviário	1	100%	16,2%	16,2%	16,2%	25,0%	16,2%	16,2%	16,2%	16,2%	35,0%	16,2%	35,0%
Da Infraestrutura de Acostagem	2	100%	11,6%	11,6%	11,6%	5,0%	11,6%	11,6%	11,6%	11,6%	35,0%	11,6%	35,0%
Da Infraestrutura Terrestre	3	100%	58,2%	58,2%	58,2%	18,0%	58,2%	58,2%	58,2%	58,2%	0,0%	58,2%	0,0%
Da Utilização de Armazéns	4	100%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Do Aluguel de Equipamentos	5	100%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Da Movimentação de Cargas	6	100%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dos Diversos Padronizados	7	100%	11,9%	11,9%	11,9%	7,0%	11,9%	11,9%	11,9%	11,9%	0,0%	11,9%	0,0%
Do Contrato de Uso Temporário	8	100%	1,8%	1,8%	1,8%	45,0%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	30,0%	1,8%	30,0%
Dos Complementares	9	100%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%
<b>Total</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Figura 2: Cenário 2 para alocação de custos

Fonte: (ANTAQ, 2017)

Objetos de Custos	Grupo Tarifário	Custo Direto (1)	Apropriação dos Custos Indiretos (2)				Apropriação das Despesas Gerais e Administrativas (3)						
		Geral	Pessoal	Serviços de Terceiros	Materiais	Outros Custos	Pessoal	Serviços de Terceiros	Utilidades	Despesas Gerais	Crédito de Liquidação Duvidosa	Outras Despesas Operacionais	Depreciação e Amortização
Da Infraestrutura de Acesso Aquaviário	1	100%	21,2%	21,2%	21,2%	25,0%	21,2%	21,2%	21,2%	21,2%	35,0%	21,2%	35,0%
Da Infraestrutura de Acostagem	2	100%	16,0%	16,0%	16,0%	8,0%	16,0%	16,0%	16,0%	16,0%	35,0%	16,0%	35,0%
Da Infraestrutura Terrestre	3	100%	27,2%	27,2%	27,2%	15,0%	27,2%	27,2%	27,2%	27,2%	0,0%	27,2%	0,0%
Da Utilização de Armazéns	4	100%	13,5%	13,5%	13,5%	5,0%	13,5%	13,5%	13,5%	13,5%	0,0%	13,5%	0,0%
Do Aluguel de Equipamentos	5	100%	9,4%	9,4%	9,4%	5,0%	9,4%	9,4%	9,4%	9,4%	0,0%	9,4%	0,0%
Da Movimentação de Cargas	6	100%	6,4%	6,4%	6,4%	2,0%	6,4%	6,4%	6,4%	6,4%	0,0%	6,4%	0,0%
Dos Diversos Padronizados	7	100%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Do Contrato de Uso Temporário	8	100%	6,0%	6,0%	6,0%	35,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	30,0%	6,0%	30,0%
Dos Complementares	9	100%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%
<b>Total</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Figura 3: Cenário 3 para alocação de custos

Fonte: (ANTAQ, 2017)

Esses cenários mostram uma ação importante dos órgãos reguladores. No entanto, percebe-se uma grande generalização, desconsiderando-se as diferenças existentes entre as organizações portuárias que, segundo Bichou e Gray (2005), devem

ser levadas em consideração. Nesse sentido, a discussão sobre o modelo de gestão de custos sugerido pela Agência Reguladora oferece oportunidades de discussão e avaliação crítica. Dessa forma, o presente estudo propõe um modelo alternativo de gestão de custos para os portos.

#### 4 | PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO DE CUSTOS

Conforme destaca Bornia (2010), o sistema de custos é parte integrante de um sistema mais amplo, o sistema de gestão e, sendo assim, os dois sistemas devem estar perfeitamente alinhados e em harmonia. Sousa (2018) propôs um modelo de gestão de custos aplicável a portos, baseado no método de custos ABC. O presente estudo propõe particularmente a aplicação das fases iniciais do modelo de Sousa (2018) como proposta de um modelo de custos para portos. Segundo o autor, a construção do modelo de gestão de custos dá-se em cinco etapas. Após uma fase de planejamento inicial, passa-se ao desenvolvimento do modelo custeio (Figura 4), sendo a etapa inicial responsável por identificar os processos operacionais e os recursos consumidos pelos processos.

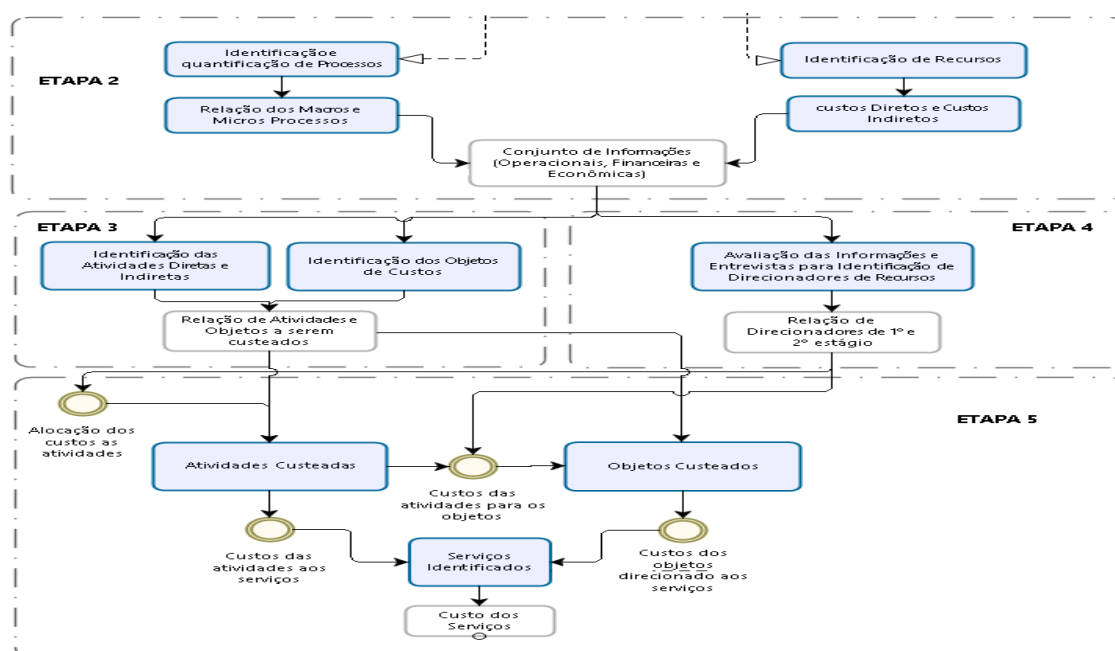


Figura 4 - Fase de planejamento do modelo de gestão de custos para portos

Fonte: Sousa (2018).

Na etapa seguinte é realizada a identificação das atividades executadas em cada processo mapeado, classificando-as em atividades diretas e indiretas em relação ao serviço prestado e, adicionalmente é feita a identificação dos objetos de custos. De forma simultânea, são avaliadas as informações sobre os processos e recursos obtidos anteriormente, sendo realizadas entrevistas com os gestores para identificação dos direcionadores de custos de primeiro e segundo grau para alocação dos custos

indiretos às atividades, e das atividades aos objetos de custos, respectivamente (SOUSA, 2018).

Uma vez identificadas as atividades, os objetos de custos e os direcionadores de custos, finalmente, os custos são atribuídos às atividades e aos objetos de custos identificados. Ainda nessa etapa, a partir das metas globais estabelecidas, são identificados os serviços prestados pela Autoridade Portuária e que receberão os custos das atividades e objetos de custos. Dessa forma, essa etapa entrega como produto o custo dos serviços prestados pelo porto (SOUSA, 2018). As fases de controle e de avaliação não serão discutidas neste artigo.

## 5 | APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE CUSTOS APLICÁVEL A PORTOS

O modelo de gestão de custos proposto foi aplicado em uma organização portuária brasileira que tem seu modelo de gestão em transição para o *landlord port*. Para a aplicação, foram obtidos os dados da base contábil e pôde-se observar que, em função do modelo *landlord port*, os custos indiretos e as despesas corporativas são mais representativos (35% e 42% respectivamente) que os custos diretos (23%) na soma dos gastos totais, pois nesse modelo o papel da Autoridade Portuária tem seu foco na gestão do porto.

A Autoridade Portuária analisada, apesar de apresentar uma estrutura contábil financeira bem estruturada para apuração do resultado do período, no que diz respeito à contabilidade gerencial, tem o enfoque na gestão estratégica de custos em estágio embrionário. A apuração dos custos é realizada pelo método dos centros de custos em dois grupos - centros de custos diretos e os centros de custos indiretos. Como indiretos, compreendem-se os custos que não têm relação direta com as atividades operacionais executadas para recebimento e atracação do navio, bem como carregamento e descarregamento dos volumes. Dessa forma, os custos diretos são apropriados ao centro de custos onde ocorreu, e os custos indiretos são distribuídos aos centros com base em critérios de rateios estipulados pela coordenadoria de contabilidade. Nesse ambiente, com a aplicação dos rateios dos custos propostos nos três cenários estabelecidos pela ANTAQ obtêm-se os custos totais dos grupos tarifários, conforme apresentado na Tabela 1.

Objetos de Custos	Grupo Tarifário	Custo Total Cenário 1	Custo Total Cenário 2	Custo Total Cenário 3
Da Infraestrutura de Acesso Aquaviário	1	28.937.557	20.720.412	25.389.244
Da Infraestrutura de Acostagem	2	18.778.823	13.973.058	18.423.233
Da Infraestrutura Terrestre	3	23.851.711	61.828.998	32.540.635

Da Utilização de Armazéns	4	16.086.225	6.551.960	19.727.145
Do Aluguel de Equipamentos	5	7.424.915	-	9.346.743
Da Movimentação de Cargas	6	13.899.546	8.921.478	15.125.319
Dos Diversos Padronizados	7	10.284.843	12.666.573	1.327.017
Do Contrato de Uso Temporário	8	16.660.844	11.421.730	14.204.874
Dos Complementares	9	254.157	94.411	94.411
<b>Total</b>		<b>136.178.620</b>	<b>136.178.620</b>	<b>136.178.620</b>

Tabela 1: Custo total por grupos tarifários conforme modelo ANTAQ

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se observar que o modelo da ANTAQ prioriza a concentração dos custos nos grupos tarifários de utilização das infraestruturas, o que atende ao objetivo de formação de tarifas, isso porque qualquer operação portuária com navios depende sempre da utilização das infraestruturas. Dessa forma, tarifas maiores nesses grupos tarifários garantem a recuperação dos custos incorridos, constituindo subsídios cruzados no sistema tarifário, o que tende a limitar o potencial informativo do sistema de custeio.

O modelo proposto neste artigo é fundamentado no conceito de custeio baseado em atividades, com visão de processos e maior detalhamento das atividades executadas na organização portuária. Dessa forma, foram mapeados os processos através de entrevistas realizadas com coordenadores e diretores dos departamentos da Autoridade Portuária analisada. Foram identificados oito processos principais (Gestão, *Marketing* e Vendas, Operação, Segurança, Suporte, Engenharia/Manutenção, Serviços e Meio Ambiente), que agrupam quarenta e seis atividades realizadas nesses processos, conforme mostra a Tabela 2.

<b>Processos</b>	<b>Atividades</b>
Gestão	Direcionar a organização
	Atender as exigências de órgãos externos
	Realizar gerenciamento
	Propiciar governança da organização
	Gerir as informações do sistema
	Gerir contratos de uso
Marketing e Vendas	Promover comunicação externa
	Prover comunicação e eventos internos
	Desenvolver novos negócios
Operação	Gerir armazenagem
	Controlar o tráfego das embarcações/Gerir operação marítima
	Fiscalizar/controlar contratos de uso

	Programar as atracções
	Gerir e fiscalizar a operação portuária
	Gerir operação de silos
	Gerir fluxo de acesso terrestre
	Realizar interface com armadores
	Atestar e fiscalizar cargas
	Supervisionar e fiscalizar operações
Segurança	Prover e monitorar acesso e permanência
	Garantir segurança das instalações portuárias
Suporte	Gerir meio ambiente
	Gerir pessoas
	Gerir recursos financeiros
	Gerir faturamento
	Propor e monitorar treinamentos e qualificações
	Gerir suporte de tecnologia da informação
	Gerir suprimentos
	Realizar licitações
	Elaboração de Contrato
	Gerir demandas jurídicas, administrativas e contencioso
Engenharia/ Manutenção	Realizar estudos e contratações de projetos de engenharia
	Fiscalizar e controlar de obras e serviços
	Analisar e dimensionar contratação de serviços de manutenção
	Realizar inspeção geral das instalações
	Suporte técnico à diretoria
	Fiscalizar contratos de manutenção
Serviços	Apoiar o suprimento de energia
	Apoiar o suprimento de água
	Acompanhar instalação e suprimento de Água e Energia
	Apoiar outros serviços
Meio Ambiente	Supervisionar e fiscalizar procedimentos para obtenção de licenças Ambientais
	Elaborar termo de referência
	Fiscalização (Meio Ambiente)
	Apoiar o condomínio portuário frente a situações de emergência
	Pagamento de Multa

Tabela 2: Relação dos processos e atividades mapeadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os processos mapeados podem ser diretos ou indiretos em relação à operação portuária, conforme o centro de custos que o realiza, e o processo operação figura como processo direto dado que engloba a coordenação de gestão portuária e a coordenação de programação operacional, figurando os demais processos como indiretos.

A partir das informações contábeis obtidas nos balancetes de verificação, os custos foram mapeados e distribuídos a centros de custos. Na análise dos centros de custos, observaram-se os custos mais significativos em relação ao total geral de



custos e, assim, foram agrupados por sua representatividade em sete grupos que incorporaram tantos custos indiretos como as despesas corporativas: i) custos com pessoal (65%); ii) custos com materiais (1%); iii) custos com contratos de serviços de terceiros (17%); iv) custos com depreciação/amortização (6%); v) custos com energia elétrica (2%); vi) custos com limpeza (3%) e; vii) outros custos (6%).

A partir disso, os custos indiretos e as despesas corporativas foram distribuídos às atividades através de direcionadores de primeiro grau, identificados através de análises dos processos e das entrevistas realizadas. Alguns custos nessa etapa foram direcionados diretamente aos objetos de custos por ter relação direta com os mesmos. Destaca-se que os custos são direcionados às atividades e aos objetos de custos agrupados nos sete grupos, conforme mostra a Tabela 3.

	<b>Custos Diretos</b>	<b>Custos Indiretos</b>	<b>Despesas Corporativas</b>	<b>Total</b>
Pessoal	-	27.381.013	37.121.460	64.502.473
Materiais	-	590.879	264.669	855.548
Serviços/Contratos	-	8.629.818	10.033.403	18.663.221
Outros	-	1.630.713	7.369.831	9.000.544
Depreciação/Amortização	-	5.266.667	199.424	5.466.091
Energia	-	1.841.347	617.458	2.458.806
Limpeza	-	2.648.031	1.368.114	4.016.145
<b>Total</b>	<b>31.215.792</b>	<b>47.988.468</b>	<b>56.974.360</b>	<b>136.178.620</b>

Tabela 3: Custos diretos e indiretos e despesas corporativas por grupo de custos

Fonte: Elaborado pelos autores.

As atividades custeadas foram classificadas em diretas e indiretas em relação aos grupos tarifários, identificados no modelo da ANTAQ como objetos de custos, sendo as atividades diretas direcionadas a esses grupos em função de sua relação direta. Para as atividades indiretas foi preciso identificar direcionadores capazes de relacionar as atividades com os grupos tarifários.

Os custos do grupo depreciação/amortização das atividades indiretas foram distribuídos aos grupos tarifários em função da localização dos ativos depreciados. Assim, identificado o ativo e sua localização, foi estabelecida sua relação com cada grupo tarifário e distribuído em função de sua representatividade em relação ao total do custo de depreciação/amortização.

Para os demais grupos de custos das atividades (pessoal, contratos, limpeza, energia elétrica, materiais e outros) houve dificuldade para identificar direcionadores capazes de traduzir os processos e atividades nas bases de dados disponíveis. Assim, optou-se por utilizar os serviços fornecidos pela Autoridade Portuária como base para formação do critério de alocação dos custos indiretos e despesas corporativas aos grupos tarifários. Destaca-se que alguns serviços são fornecidos diretamente ao cliente final, enquanto outros são fornecidos internamente para que os serviços finais

possam ser disponibilizados.

Pela lógica do método de custeio ABC, os serviços consomem as atividades e os objetos de custos consomem os recursos (custos indiretos e despesas corporativas). Esses serviços são fornecidos aos clientes em grupos relacionados aos grupos tarifários propostos pela ANTAQ. Dessa forma, os serviços foram relacionados aos grupos tarifários e levaram consigo as atividades consumidas por eles para esses grupos de tarifas. Adicionalmente, utilizou-se a quantidade de atividades consumidas pelos grupos tarifários através dos serviços a eles relacionados como critério de rateio dos custos das atividades indiretas. A Figura 5 apresenta o esquema gráfico da lógica de distribuição do modelo proposto.

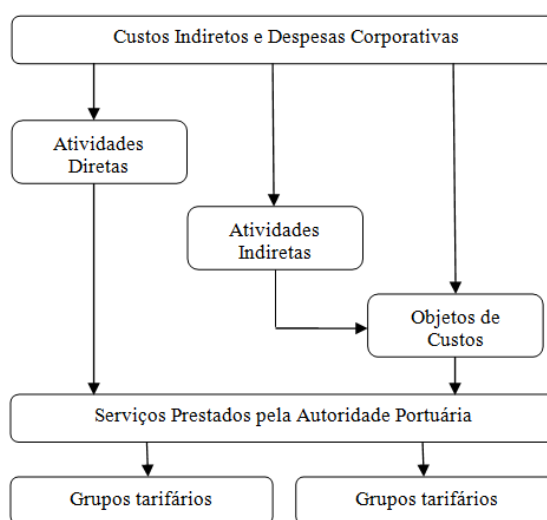


Figura 5: Esquema gráfico do modelo de custeio ABC proposto

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base na metodologia proposta, o modelo de custeio proposto, a Figura 6 mostra os percentuais de rateio dos custos aos objetos de custos propostos pela ANTAQ. Aplicando esses percentuais de rateio aos custos totais dos grupos tarifários, identifica-se uma distribuição de valores bem diferente daquela proporcionada pelos cenários propostos pela ANTAQ (Tabela 4).

Observa-se que o modelo proposto apresenta diferenças nos percentuais de rateio e conseqüentemente no custo total dos grupos tarifários devido aos critérios de rateios utilizados. A ANTAQ sugere o rateio dos custos indiretos e das despesas corporativas com base na relação de proporcionalidade da distribuição dos custos diretos aos grupos de tarifas (ANTAQ, 2017).

		Custo Direto (1)	Apropriação dos Custos Indiretos e Despesas Gerais e Administrativas(2)						
Objetos de Custos	Grupo Tarifário	Geral	Pessoal	Materiais	Serviços de Terceiros	Outros Custos	Depreciação e Amortização	Utilidades/Energia	Despesas Gerais Limpeza
Da Infraestrutura de Acesso Aquaviário	1	100%	9,92%	9,92%	9,92%	9,92%	9,07%	9,92%	9,92%
Da Infraestrutura de Acostagem	2	100%	14,28%	14,28%	14,28%	14,28%	51,36%	14,28%	14,28%
Da Infraestrutura Terrestre	3	100%	23,11%	23,11%	23,11%	23,11%	21,87%	23,11%	23,11%
Da Utilização de Armazéns	4	100%	10,90%	10,90%	10,90%	10,90%	2,91%	10,90%	10,90%
Do Aluguel de Equipamentos	5	100%	6,62%	6,62%	6,62%	6,62%	0,03%	6,62%	6,62%
Da Movimentação de Cargas	6	100%	3,72%	3,72%	3,72%	3,72%	3,43%	3,72%	3,72%
Dos Diversos Padronizados	7	100%	13,09%	13,09%	13,09%	13,09%	1,04%	13,09%	13,09%
Do Contrato de Uso Temporário	8	100%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	5,31%	6,25%	6,25%
Dos Complementares	9	100%	12,11%	12,11%	12,11%	12,11%	4,98%	12,11%	12,11%
<b>Total</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Figura 6: Percentuais de rateio pelo modelo proposto

Fonte: Elaborado pelos autores.

Objetos de Custos	ANTAQ Cenário 1	%	ANTAQ Cenário 2	%	ANTAQ Cenário 3	%	Modelo Proposto	%
Da Infraestrutura de Acesso Aquaviário	28.937.557	21,2	20.720.412	15,2	25.389.244	18,6	13.034.791	9,6
Da Infraestrutura de Acostagem	18.778.823	13,8	13.973.058	10,3	18.423.233	13,5	19.520.617	14,3
Da Infraestrutura Terrestre	23.851.711	17,5	61.828.998	45,4	32.540.635	23,9	29.435.797	21,6
Da Utilização de Armazéns	16.086.225	11,8	6.551.960	4,8	19.727.145	14,5	17.559.980	12,9
Do Aluguel de Equipamentos	7.424.915	5,5	-	0,0	9.346.743	6,9	6.590.123	4,8
Da Movimentação de Cargas	13.899.546	10,2	8.921.478	6,6	15.125.319	11,1	12.806.111	9,4
Dos Diversos Padronizados	10.284.843	7,6	12.666.573	9,3	1.327.017	1,0	13.835.975	10,2
Do Contrato de Uso Temporário	16.660.844	12,2	11.421.730	8,4	14.204.874	10,4	11.067.622	8,1
Dos Complementares	254.157	0,2	94.411	0,1	94.411	0,1	12.321.751	9,0
<b>Total</b>	<b>136.178.620</b>	<b>100</b>	<b>136.178.620</b>	<b>100</b>	<b>136.178.620</b>	<b>100</b>	<b>136.178.620</b>	<b>100</b>

Tabela 4: Custos totais nos cenários da ANTAQ e pelo modelo proposto

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo proposto utiliza a proporcionalidade das atividades consumidas pelos serviços relacionados aos grupos de tarifas. Isso impactou diretamente no custo da infraestrutura de acesso aquaviário, que nos cenários propostos pela ANTAQ, representa entre 15% a 21% do custo total, enquanto pelo modelo proposto, passa a representar na ordem de 9,6%. Destacam-se as atividades do sistema de controle de tráfego Vessel Traffic Information Management System (VTIMS) que tem o custo de depreciação de equipamentos, pessoal e serviços terceirizados distribuídos à infraestrutura de acesso. Em contrapartida, os serviços padronizados e complementares apresentam maior concentração de custos. Nos cenários ANTAQ esse objeto representa em média 0,1%

e, pelo modelo proposto, passa a representar 9% do custo total. Isso em decorrência natural de transição para o modelo landlord port, uma vez que a Autoridade Portuária passa ao papel de gestor e provedor de serviços aos operadores portuários que atuam na área do porto público. Dessa forma, no modelo proposto, o objeto de custo referente aos serviços complementares absorvem uma maior concentração de atividades executadas pela Autoridade Portuária.

Destaca-se que o objetivo principal da metodologia proposta pela ANTAQ é a geração de informações de custos para formação de tarifas, e isso tem levado a uma maior concentração de custos nos grupos de utilização das infraestruturas marítimas, de acostagem e terrestre. Isso se justifica pelo fato de que qualquer operação com embarcações irão utilizar essas infraestruturas e remunerar o porto pelo uso. Dessa forma, a maior concentração de custos nesses grupos garante a recuperação dos custos pelas tarifas cobradas. Isso mostra a existência de subsídios cruzados no sistema tarifário, dificultando a avaliação com maior acurácia dos aspectos da eficiência dos portos. Por outro lado, o sistema de custos precisa ser capaz de criar referências e dar suporte para análises, controle e comparações a fim de se constituir uma ferramenta de gestão que auxiliem, além da tomada de decisão na formação de preços, a possibilidade de avaliar desempenho e eficiência da organização (LEONE, 2000; SOUSA, 2018). Assim, o sistema de custeio não deve apenas servir para efetuar rateio de custos, mas para avaliar a economicidade das operações. Nesse sentido, o modelo proposto permitiu identificar, através do mapeamento dos processos e relacionamento das atividades, ineficiências nos processos mapeados. As ineficiências foram identificadas no custo com pessoal, onde foi percebido alto índice mão de obra ociosa. Nessa mesma linha, foi possível identificar custos com contratos de serviços terceirizados para atender demandas para as quais há mão de obra especializada dentro da organização.

## 6 | CONCLUSÕES

O objetivo desse estudo é propor um modelo conceitual de gestão estratégica de custos, com base no método de custos ABC, e sua aplicação em uma Autoridade Portuária do setor portuário brasileiro, apresentando uma comparação com os cenários propostos pelo modelo da ANTAQ. Os portos são importantes para o desenvolvimento do comércio internacional, além do desenvolvimento econômico e social da região onde estão inseridos. O posicionamento competitivo e sua atratividade junto aos clientes torna-se elemento importante a ser considerado. Nesse sentido, os custos portuários e as tarifas cobradas por eles são fatores-chave para atrair movimentação e ampliar o nível de prestação de serviços.

O estudo mostrou que, apesar da importância identificada, pouco se tem discutido acerca da gestão dos custos das operações portuárias, e como isso impacta a tomada

de decisão no ambiente de gestão dos portos, culminando em problemas de tarifação dos serviços prestados. O estudo identificou a iniciativa do sistema regulatório no sentido de alterar essa realidade; no entanto, o estudo mostrou que há ainda barreiras a serem vencidas em termos conceituais que geram significativa discrepância nos valores de custos apurados.

Os resultados apurados pelo modelo proposto apontaram a existência de subsídios cruzados no sistema tarifário portuário, mesmo com a proposta da ANTAQ, além de evidenciar aplicação ineficiente de recursos, caracterizado por ociosidades no sistema. Assim, o modelo mostrou-se eficiente em fornecer informações capazes de propiciar a avaliação de oportunidades de melhoria na execução das atividades portuárias. Dessa forma, o estudo busca contribuir e ampliar a discussão sobre a gestão estratégica de custos nos portos e seu impacto para melhorar a eficiência e o posicionamento estratégico dos portos, intensificando seu papel de agente de desenvolvimento econômico.

Destaca-se que o estudo limitou-se à aplicação do modelo a um porto público específico, considerando suas especificidades operacionais e de gestão, ficando assim submetido a dificuldades encontradas na obtenção de dados consistentes para a proposição de alguns direcionadores de custos. Buscou-se, no entanto, desenvolver o modelo de forma ampla com vistas à aplicação em outros portos. Ressalta-se, ainda, que o modelo inicialmente não foi concebido em função dos agrupamentos tarifários como a proposta ANTAQ, porém possui flexibilidade para moldar-se à proposta de forma a promover a comparabilidade.

Estudos futuros podem ampliar a pesquisa aplicando em uma amostra de portos, públicos e privados, buscando identificar a aplicabilidade e conseqüentemente possíveis pontos de melhoria no modelo proposto.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. D. S.; SILVA, J. G. S. L. D. Gestão Portuária no Brasil: criação ou destruição de valor? *Gestão & Regionalidade*, v. 31, n. 93, 2015.

ANTAQ. Manual de Contas para Autoridades Portuárias. Brasília-DF: Ministério do Transportes, Portos e Aviação Civil 2016.

\_\_\_\_\_. Nota Técnica nº 50/2017/GRP/SRG. Brasília - DF 2017.

ARNOLD, J. Ports Tariff Evaluation. Washington D.C. 1987

BANDARA, Y. M.; NGUYEN, H.-O. Influential factors in port infrastructure tariff formulation, implementation and revision. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, v. 85, p. 220-232, 2016.

BEBER, S. J. et al. Princípios de Custeio: uma nova abordagem. XXIV ENEGEP, Florianópolis, SC, Anais..., Brasil, 2004.

BICHOU, K.; GRAY, R. A critical review of conventional terminology for classifying seaports. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, v. 39, n. 1, p. 75-92, 2005.

BORNIA, A. C. *Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas*. 3. São Paulo: Atlas, 2010.

BOTTASSO, A. et al. Ports and regional development: a spatial analysis on a panel of European regions. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, v. 65, p. 44-55, 2014.

BRASIL. Decreto nº 24.508, de 29 de Junho de 1934. Define os serviços prestados pelas administrações dos portos organizados, uniformiza as taxas portuárias, quanto à sua espécie, incidência e denominação, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União: 13.789 p. 1934.

\_\_\_\_\_. *Constituição da República Federativa do Brasil* 1988.

CAMPAGNOLO, R. R. Identificação dos fatores fundamentais para estruturação de uma sistemática que alinhe os sistemas de custeio e de avaliação de desempenho. 2013. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS.

CAMPAGNOLO, R. R.; SOUZA, J. S. D.; KLIEMANN NETO, F. J. Seria mesmo o Time-Driven ABC (TDABC) um método de custeio inovativo? Uma análise comparativa entre o TDABC e o método da Unidade de Esforço de Produção (UEP). XI Congresso Internacional de Costos y Gestion, 2009.

DE BRITTO, P. A. P. et al. Promoção da concorrência no setor portuário: uma análise a partir dos modelos mundiais e aplicação ao caso brasileiro. *Revista de Administração Pública-RAP*, v. 49, n. 1, p. 47-71, 2015.

GEIPOT. *A reforma portuária brasileira*. Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes. TRANSPORTES, M. D. Brasília 2001.

HA, M.-H.; YANG, Z. Comparative analysis of port performance indicators: Independency and interdependency. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, v. 103, p. 264-278, 2017.

HA, M.-H. et al. Revisiting port performance measurement: A hybrid multi-stakeholder framework for the modelling of port performance indicators. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 103, p. 1-16, 2017.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. *Cost accounting: A managerial emphasis*. 10 ed. Prentice Hall, 2000.

LEONCINE, M.; BORNIA, A. C.; ABBAS, K. Sistemática para apuração de custos por procedimento médico-hospitalar. *Production*, v. 23, n. 3, p. 595-608, 2013.

LEONE, G. S. G. *Custos: Planejamento, Implantação e Controle*. São Paulo: Editora Atlas SA, 2000.

LUNKES, R. J. et al. Tarifas portuárias: um estudo comparativo entre os sistemas portuário brasileiro e espanhol. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 6, n. 3, p. 127-140, 2014.

\_\_\_\_\_. Distribuição de custos: um estudo no Porto de Valência. *ABCustos Associação Brasileira de Custos*, v. 10, n. 2, 2015.

MARLOW, P. B.; PAIXÃO CASACA, A. C. Measuring lean ports performance. *International Journal of Transport Management*, v. 1, n. 4, p. 189-202, 2003.

MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*. 9. São Paulo: Atlas, 2009.



MILAN, G. S.; VIEIRA, G. B. B.; GONÇALVES, R. B. Análise da Eficiência Portuária da Região Sul do Brasil. Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo - SP: Fundação Getúlio Vargas 2014.

PALLIS, A. A.; SYRIOPOULOS, T. Port governance models: financial evaluation of Greek port restructuring. *Transport Policy*, v. 14, n. 3, p. 232-246, 2007.

ROCHA, C. H.; MARTINS, F. G. D.; SILVA, F. G. F. D. Theoretical model for port tariff based on cost and managerial accounting and corporate finance. *Journal of Transport Literature*, v. 8, n. 1, p. 95-108, 2014.

SAURÍ, S.; SERRA, J.; MARTÍN, E. Evaluating pricing strategies for storage in import container terminals. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, n. 2238, p. 1-7, 2011.

SOUSA, E. F. D. Proposta de modelo gerencial de custos aplicável a portos. 2018. (Doutorado). Programa de pós-graduação em engenharia de produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS.

TALLEY, W. K.; NG, M.; MARSILLAC, E. Port service chains and port performance evaluation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 69, p. 236-247, 2014.

TONGZON, J. L. Port choice and freight forwarders. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 45, n. 1, p. 186-195, 2009.

TOVAR, A. C. D. A.; FERREIRA, G. C. M. A infra-estrutura portuária brasileira: o modelo atual e perspectivas para seu desenvolvimento sustentado. *Revista do BNDES*, v. 13, n. 25, p. 209-230, 2006. Disponível em: < [http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2508.pdf](http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2508.pdf) >.

UDERMAN, S.; ROCHA, C. H.; CAVALCANTE, L. R. Modernização do sistema portuário no Brasil: uma proposta metodológica. *Journal of Transport Literature*, v. 6, n. 1, p. 221-240, 2012.

VIEIRA, G. B. B. et al. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS MÉTODOS DE CUSTEIO APLICÁVEIS A UMA EMPRESA COM PRODUÇÃO TERCEIRIZADA. *Revista Gestão Industrial*, v. 11, n. 1, 2015.

YANG, Y.-C.; CHEN, S.-L. Determinants of global logistics hub ports: Comparison of the port development policies of Taiwan, Korea, and Japan. *Transport Policy*, v. 45, p. 179-189, 2016.

YEO, G.-T.; ROE, M.; DINWOODIE, J. Evaluating the competitiveness of container ports in Korea and China. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, v. 42, n. 6, p. 910-921, 2008.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**JORGE SOISTAK** Mestre em gestão de Cooperativas pela PUC-PR, pós-graduado em gestão e Auditoria de Negócios pela Unicentro e Marketing pela Universidade Positivo. Graduado em Ciências Contábeis pela UEPG e Administração pela Unicesumar. Professor universitário com atuação nas áreas de empreendedorismo, gestão da qualidade, gerenciamento de projetos, planejamento tributário, contabilidade gerencial, financeira e estratégica. As atividades profissionais contemplam atuação nas áreas de gestão administrativa, financeira, responsabilidade social e gerenciamento de projetos. Principais habilidades voltadas a negociação, revisão e mapeamento de processos, gestão de custos e visão sistêmica. Atualmente professor e gestor hospitalar com ampla experiência em cooperativismo do ramo saúde.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-361-3

