



ADMINISTRAÇÃO:

CAMINHOS PARA O

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Frederico Celestino Barbosa

Administração: caminhos para o desenvolvimento sustentável

8ª ed.

Piracanjuba-GO
Editora Conhecimento Livre
Piracanjuba-GO

8ª ed.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Barbosa, Frederico Celestino
B238A Administração: caminhos para o desenvolvimento sustentável
/ Frederico Celestino Barbosa. – Piracanjuba-GO

Editora Conhecimento Livre, 2023

162 f.: il

DOI: 10.37423/2023.edcl677

ISBN: 978-65-5367-292-5

Modo de acesso: World Wide Web

Incluir Bibliografia

1. gestão 2. negócios 3. pessoas 4. recursos 5. metas I. Barbosa, Frederico Celestino II. Título

CDU: 658

<https://doi.org/10.37423/2023.edcl677>

O conteúdo dos artigos e sua correção ortográfica são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

EDITORIA CONHECIMENTO LIVRE

Corpo Editorial

MSc Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior

MSc Humberto Costa

MSc Thays Merçon

MSc Adalberto Zorzo

MSc Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno

PHD Willian Douglas Guilherme

MSc Andrea Carla Agnes e Silva Pinto

MSc Walmir Fernandes Pereira

MSc Edisio Alves de Aguiar Junior

MSc Rodrigo Sanchotene Silva

MSc Wesley Pacheco Calixto

MSc Adriano Pereira da Silva

MSc Frederico Celestino Barbosa

MSc Guilherme Fernando Ribeiro

MSc. Plínio Ferreira Pires

MSc Fabricio Vieira Cavalcante

PHD Marcus Fernando da Silva Praxedes

MSc Simone Buchignani Maigret

Dr. Adilson Tadeu Basquerote

Dra. Thays Zigante Furlan

MSc Camila Concato

PHD Miguel Adriano Inácio

MSc Anelisa Mota Gregoleti

PHD Jesus Rodrigues Lemos

MSc Gabriela Cristina Borborema Bozzo

MSc Karine Moreira Gomes Sales

Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares

MSc Pedro Panhoca da Silva

MSc Helton Rangel Coutinho Junior

MSc Carlos Augusto Zilli

MSc Euvaldo de Sousa Costa Junior

Dra. Suely Lopes de Azevedo

MSc Francisco Odecio Sales

MSc Ezequiel Martins Ferreira

MSc Eliane Avelina de Azevedo Sampaio

CAPÍTULO 1	6
CONTROLADORIA: A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE CONTROLE PARA TOMADA DE DECISÃO NUMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO FARMACÊUTICO EM DIVINÓPOLIS, MG	
Valdilene Gonçalves Machado Silva	
Patrícia Cristina Pereira	
Letícia Goulart de Sousa	
Wellinton Geraldo Vital	
Maria Augusta de Assis Vieira	
DOI 10.37423/230307364	
 CAPÍTULO 2	 23
UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NAS MICRO E PEQUENAS FUNDIÇÕES DE CLÁUDIO, MG	
Valdilene Gonçalves Machado Silva	
Marcus Vilela da Silva	
Jardel Otávio Cardoso Vilaça	
Lucas Gonçalves Meneses	
Maria Augusta de Assis Vieira	
DOI 10.37423/230307367	
 CAPÍTULO 3	 44
SECRETARIADO EXECUTIVO NO AMBIENTE DAS STARTUPS	
Sabrina Braga da Costa	
Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara	
Conceição de Maria Pinheiro Barros	
Daniela Giareta Durante	
DOI 10.37423/230307393	
 CAPÍTULO 4	 66
CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE NA GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PRESTADORA DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS	
ROGEANE MORAIS RIBEIRO	
MAXWEEL VERAS RODRIGUES	
GLÊNIA RODRIGUES PINHEIRO	
LIVIA RODRIGUES BARRETO	
MARIA DO SOCORRO SILVA MESQUITA	
ZILAH MARIA DE OLIVEIRA BARROS RIBEIRO	
FRANCISCO LEANDRO DE VASCONCELOS LOPES	
FRANCISCO ELDER ESCÓSSIO DE BARROS	
JEFFERSON SOUSA ROCHA	
JOYCIANE COELHO VASCONCELOS	
DOI 10.37423/230307417	

CAPÍTULO 5	88
A COVID-19 E O IMPACTO NOS PLANOS DE STOCK OPTIONS OFERECIDOS A FUNCIONÁRIOS	
Tábatha Caroline Marcelino	
Isabel Cristina Sartorelli	
DOI 10.37423/230307464	
CAPÍTULO 6	104
"A REPRESENTATIVIDADE DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA PETROBRAS"	
Adriano Magalhães dos Santos	
Ernani Viana Saraiva	
DOI 10.37423/230307497	
CAPÍTULO 7	123
UTILIZAÇÃO DO CUSTEIO VARIÁVEL PARA O GERENCIAMENTO EMPRESARIAL: UMA PESQUISA APLICADA EM UMA INDÚSTRIA DE EMPILHADEIRAS	
Camila Mariane Lombardi	
Elizabeth Casagrande Lazarotto	
Giovani Debastiani	
Lidiane Zambenedetti	
Monique Tocchetto	
Rose Grochot Gayeski	
Sara Vanin Giasson	
Maiara Ganzer Gazola	
Leoni Menta Zamin	
Cristiano Corato	
DOI 10.37423/230307499	
CAPÍTULO 8	145
APLICAÇÃO DO MODELO DE IDENTIFICAÇÃO E ACUMULAÇÃO DE RESULTADOS NA GESTÃO POR UNIDADE DE NEGÓCIO DAS SEGURADORAS"	
Emilene Faria Mesquita	
Antonio Benedito Silva Oliveira	
DOI 10.37423/230307501	

Capítulo 1



10.37423/230307364

CONTROLADORIA: A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE CONTROLE PARA TOMADA DE DECISÃO NUMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO FARMACÊUTICO EM DIVINÓPOLIS, MG

Valdilene Gonçalves Machado Silva

Universidade do Estado de Minas Gerais

Patrícia Cristina Pereira

*Faculdade de Ciências Econômicas,
Administrativas e Contábeis de Divinópolis*

Letícia Goulart de Sousa

*Faculdade de Ciências Econômicas,
Administrativas e Contábeis de Divinópolis*

Wellinton Geraldo Vital

*Faculdade de Ciências Econômicas,
Administrativas e Contábeis de Divinópolis*

Maria Augusta de Assis Vieira

Universidade do Estado de Minas Gerais



Resumo: As micro e pequenas empresas têm papel fundamental na economia brasileira e, para que sobrevivam num mercado altamente globalizado, onde a concorrência acirrada pode trazer riscos e incertezas, é necessária a utilização de ferramentas que otimizem o processo decisório, o que influencia diretamente no desempenho da empresa. Assim, o principal objetivo deste trabalho é identificar e analisar como os indicadores de controle podem contribuir para tomada de decisões mais seguras numa empresa de pequeno porte do ramo farmacêutico. Realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Os dados foram levantados mediante pesquisa documental e entrevista semiestruturada com o principal gestor da empresa. Constatou-se a necessidade e importância da utilização de indicadores de controle, pois eles demonstram a real situação da empresa, fornecendo informações seguras e importantes, até então desconhecidas pela empresa, reduzindo as incertezas no processo decisório, além de contribuir para o aumento da eficiência, competitividade e melhoria dos resultados.

Palavras-chaves: Pequena empresa. Indicadores de controle. Tomada de decisões.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) ocupam um papel de suma importância na economia brasileira, devido, entre outros fatores, de sua participação relevante no crescimento do produto interno bruto (PIB) do país e da sua contribuição na geração de emprego e renda. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2014), elas são responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada e representam 27% do PIB. Para sua sobrevivência num mercado altamente globalizado, em que a concorrência extremamente competitiva pode trazer riscos e incertezas, é necessária a utilização de ferramentas que contribuam para a otimização do processo decisório. É papel da controladoria auxiliar a gestão da empresa na busca desse resultado pelo acompanhamento e controle das informações necessárias para tomada de decisão.

Segundo Oliveira, Peres Junior e Silva (2013), a controladoria é responsável por acompanhar informações operacionais, financeiras e contábeis de uma organização, sendo os indicadores de controle ferramentas que auxiliam neste propósito. Para Padoveze (2012), indicadores são métricas financeiras e não financeiras utilizadas para controle de gestão e de desempenho organizacional. Assim, a questão central a ser respondida é: como os indicadores de controle podem auxiliar na tomada de decisão de uma pequena empresa do ramo farmacêutico?

Quando uma empresa utiliza indicadores, tem mais chances de sobreviver no mercado, pois, por meio de informações mais precisas e uteis, ela consegue minimizar as incertezas na tomada de decisão e planejar melhor suas ações, influenciando diretamente o seu desempenho. Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar e analisar como os indicadores de controle podem contribuir para a tomada de decisões numa empresa de pequeno porte do ramo farmacêutico.

A escolha do tema se justifica pela necessidade de informações confiáveis, relevantes e em tempo hábil para a tomada de decisões mais seguras, o que contribui para otimização dos resultados e a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Portanto, este trabalho é de suma importância, já que, contribuirá para um melhor direcionamento da gestão da empresa, colaborando assim, para o aumento da eficácia organizacional.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A seguir são apresentadas as principais ideias de autores que escreveram sobre o tema tratado.

2.1 IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As MPEs exercem um papel extremamente importante no Brasil, pois contribuem para geração de emprego e renda e para o crescimento econômico. Conforme o artigo 2.o da Lei Complementar n.o 139, de 10 de novembro 2011, são consideradas

(...) microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei n.o 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil) (...) desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (...); e

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (...) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (...). (BRASIL, 2011.)

Para o Sebrae (2013), o crescimento do número de MPEs, agregado à competitividade, tende a impactar de forma significativa a economia brasileira pela geração de mais empregos, melhoria dos salários, aumento no recolhimento de impostos e bem-estar social. Em 1985 os pequenos negócios representavam 21% do PIB; em 2001 23,2%; e em 2011 chegou a atingir 27%, reforçando sua importância para a economia brasileira (SEBRAE, 2014).

2.2 CONTROLADORIA

O aumento da complexidade no gerenciamento das empresas tem ocasionado maior demanda por controles de gestão eficientes. Assim, o objetivo da controladoria é auxiliar no controle das atividades da empresa, monitorando permanentemente todas as etapas do processo de gerenciamento. Oliveira, Peres Junior e Silva (2013) entendem a controladoria como o departamento responsável pelo acompanhamento de todas as informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, atuando na integração de decisões das diversas áreas da empresa em prol do objetivo organizacional. Para Bianchi, Backes e Giongo (2006), a controladoria atua como elemento colaborador, fornecendo informações para as demais áreas da empresa e possibilitando a execução de ações mais adequadas.

A controladoria é responsável por auxiliar a empresa no controle de seus processos, sendo de sua competência gerar indicadores financeiros e não financeiros que forneçam ao gestor informações dos ambientes interno e externo da empresa (DIAS, 2002). Assim, é função da controladoria o acompanhamento de todas as informações, objetivando elaborar um sistema de planejamento e controle para projetar e simular resultados operacionais, econômicos e financeiros da organização.

2.3 CONTRIBUIÇÃO DOS INDICADORES DE CONTROLE PARA TOMADA DE DECISÕES

Informações corretas são essenciais para a tomada de decisões mais eficazes. Para Barbosa (2010), decisões são escolhas de ações a serem implementadas para alcançar objetivos. Trata-se de um processo onde é identificado o problema a ser resolvido e a sua solução. É necessário o gestor cercar-se de informações úteis para reduzir as incertezas do processo de tomada de decisão. Uma ferramenta da controladoria para esse fim são os indicadores de controle, que são utilizados na busca do controle eficiente de informações, para facilitar o processo decisório. Takashina e Flores (1996) afirmam que os indicadores são importantes para o controle, pois os seus resultados colaboram não só para a análise do desempenho organizacional, mas, também, para tomada de decisões e replanejamento.

Na opinião de Barbosa (2010), a tomada de decisão nas empresas, independentemente do seu porte, implica diretamente em custos, perdas, gastos e ganhos. Portanto, toda decisão pode ser considerada uma decisão financeira. Oliveira, Peres Junior e Silva (2013) ressaltam que as medidas financeiras indicam se as estratégias implementadas pela empresa estão contribuindo para a otimização dos resultados.

Indicadores financeiros, como o prazo médio de pagamento (PMP) e prazo médio de recebimento (PMR) são importantes para a empresa conhecer e administrar melhor a sincronização entre recebimentos e pagamentos. Para Assaf Neto (2012), PMP é o tempo médio em que a empresa efetua o pagamento de suas compras, e o PMR, é o tempo médio em que recebe o pagamento de suas vendas.

A comparação entre PMP e PMR pode evidenciar uma situação desfavorável, se a empresa trabalhar com um PMP maior que o PMR, podendo ocasionar problemas de liquidez, se não houver capital de giro suficiente para cumprir com suas obrigações financeiras. Assaf Neto (2012) define liquidez como a capacidade da empresa de pagar, tempestivamente, suas dívidas e recomenda que o prazo de recebimento das vendas seja reduzido para garantir recursos disponíveis, não só para pagamento de dívidas, mas, também, para investimento em aplicações rentáveis. A falta de liquidez pode gerar aumento de despesas financeiras, impossibilidade de comprar a prazo e conseguir empréstimos bancários.

O prazo médio de estocagem (PME) e giro de estoque também são indicadores importantes, pois, segundo Pozo (2010), a rotatividade do estoque, além de facilitar a análise das operações da empresa, também é considerada modelo mundial de diagnóstico e comparação. Afirmar ainda que, quanto maior

o giro de estoque, mais adequada será a gestão logística da organização, pois estará contribuindo para redução de custos e aumento de competitividade, e que, no Brasil, o giro de estoque das empresas está em torno de catorze vezes ao ano. Hoji (2012) explica que as empresas buscam aumentar o giro de estoque, pois, quanto mais rápidas forem as vendas, maiores serão as possibilidades de aumento da lucratividade.

De acordo com Guerra, Rocha e Corrar (2007), a estrutura de custo influencia de forma direta o lucro da organização. Muller e Antonik (2008) acreditam que a lucratividade é extremamente importante para as empresas sobreviverem e é de interesse, não só dos sócios, mas, também, dos fornecedores e instituições financeiras. Ribeiro, Fernandes e Kaspczak (2014) ressaltam que os índices de lucratividade auxiliam as empresas na identificação dos seus resultados e da compatibilidade desses resultados com o setor em que ela atua e, em caso de resultados insatisfatórios, indicam os fatores que contribuíram para redução dos lucros.

Considerando a necessidade de maior eficiência no processo de gestão, as empresas começaram a se preocupar também com medidas não financeiras, antes o foco era somente nas medidas financeiras. Padoveze (2012) afirma que, com a disseminação da concepção de controle de qualidade, baseada em medidas não financeiras, as empresas obtiveram uma maior conscientização da importância da utilização de indicadores que mensurem processos e atividades-chaves para complementar os indicadores financeiros.

É importante, entre outros, a análise de indicadores como o de perdas e de produtividade, considerando que têm impacto nos custos da empresa e consequentemente na sua lucratividade. Segundo Nascimento e Cavenaghi (2008), o indicador de produtividade de equipe relaciona a produção ao número de funcionários necessários para o processo. A redução desse índice pode aumentar os custos operacionais da empresa. Pessanha et al. (2010) definem custo operacional como os custos ligados à mão de obra, aos serviços e materiais das operações desenvolvidas pela empresa.

Diante dos fatores descritos, entende-se que a utilização de indicadores não financeiros associados aos financeiros contribui para a empresa identificar seus pontos fortes e fracos e, assim, tomar decisões mais seguras, para melhorar seu desempenho atual e futuro, e, alcançar os objetivos propostos. No Quadro 1 estão relacionados os indicadores de rotação e rentabilidade abordados neste trabalho.

Quadro 1 – Indicadores de rotação e rentabilidade

Índices	Fórmulas
Giro do estoque	$\frac{\text{Custos dos produtos vendidos}}{\text{Saldo médio dos estoques}}$
Prazo médio de estocagem	$\frac{\text{Saldo médio dos estoques} \times N}{\text{Custo dos produtos vendidos}}$
Prazo médio de recebimento de vendas	$\frac{\text{Saldo médio das contas a receber} \times N}{\text{Receita op. bruta} - \text{devoluções e abatimentos}}$
Prazo médio de pagamento de fornecedores	$\frac{\text{Saldo médio de fornecedores} \times N}{\text{Compras brutas}}$
Margem líquida	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita líquida}}$

Fonte: Hoji (2012, p. 281).

3 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar como os indicadores de controle podem contribuir para a tomada de decisões numa empresa de pequeno porte do ramo farmacêutico. Para o alcance deste objetivo, realizou-se uma pesquisa descritiva, pois, a proposta foi descrever como os indicadores de controle podem contribuir para a tomada de decisões mais seguras. Para Gil (2008), as pesquisas do tipo descritivas têm, como objetivo principal, demonstrar os aspectos de uma determinada população ou fenômeno ou, então, determinar ligações entre as variáveis. Quanto à forma de abordagem é uma pesquisa qualitativa, pois não houve a utilização de métodos e técnicas estatísticas, sendo que “O processo e seu significado são os focos principais da abordagem.” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20.) Realizou-se um estudo de caso, pois o interesse foi fazer um “(...) estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (Gil, 2002, p. 54). A pesquisa bibliográfica foi elaborada com base em material já publicado, composto principalmente de livros e artigos científicos, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o tema.

Os dados foram coletados através de uma entrevista semiestruturada com o principal gestor da empresa e pela pesquisa documental, pois, de acordo com Vergara (2009), apesar da entrevista semiestruturada ter um foco, ela permite inserções, exclusões e até mesmo mudanças nas perguntas

ao longo do processo, dependendo das respostas do entrevistado. Os dados levantados pela entrevista foram analisados com base no referencial teórico.

A pesquisa documental se baseou em dados primários, extraídos de relatórios gerenciais, que foram transformados em índices e estes em gráficos com o auxílio do programa Excel para melhor compreensão. Por meio dos índices foi possível apontar pontos fortes e fracos da empresa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo de caso foi realizado numa empresa privada, de pequeno porte, do ramo farmacêutico, que trabalhava com revenda de medicamentos industrializados e a produção e comercialização de medicamentos manipulados. Iniciou suas atividades no ano 2000 e contava com 35 colaboradores no seu quadro de funcionários.

A partir da entrevista, obteve-se que relatórios gerenciais eram utilizados para controle da empresa. Deles eram extraídos dados relacionados ao faturamento, estoque, custo e lucro da empresa, porém o custo abrangia somente o custo gerado pela compra de mercadorias e matérias-primas, o que o tornava impreciso, por não considerar gastos com mão de obra.

As despesas operacionais também não eram analisadas, pois o gestor não possuía um relatório que incluísse esse tipo de gasto, o que interferia nas informações relacionadas ao lucro da empresa. O fato de não ser considerado, na análise gerencial, os gastos com despesas operacionais e mão de obra fez com que a situação da empresa estivesse sendo retratada de forma equivocada para o gestor. Portanto, pode-se concluir que a ineficiência dos controles efetuados pela empresa era uma fragilidade importante, pois podia comprometer a qualidade das decisões tomadas.

Os relatórios gerenciais eram fontes de informações para o gestor, deles eram extraídas informações importantes para a tomada de decisão. Assim, deficiências nessas informações poderia comprometer de forma significativa o processo decisório, pois o gestor estava trabalhando com dados incompletos, o que resultava em informações inconsistentes, que podiam levá-lo à tomada de decisões inadequadas, prejudicando, dessa forma, a sustentabilidade da empresa.

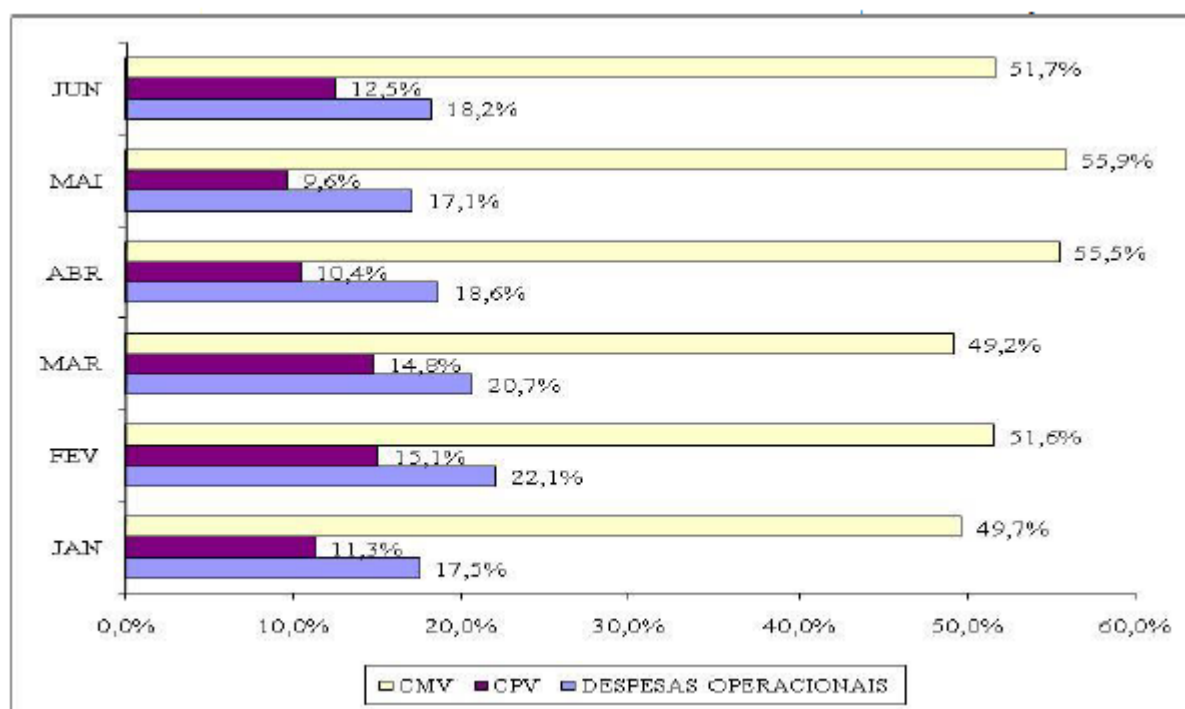
Segundo o entrevistado, como a empresa não elaborava nenhum tipo de planejamento, as decisões eram demandas a partir de problemas que surgiam no dia a dia. Quando esses problemas eram identificados, levantava-se as informações necessárias para tomada de decisão, que normalmente estavam disponíveis no sistema de informação gerencial utilizado pela empresa, realizava-se a análise dos dados levantados e, logo após, concluía-se o processo, optando pela decisão considerada mais

acertada. Observa-se aí, mais uma fragilidade da empresa, pois estava sujeita a tomar decisões incorretas por utilizar um sistema de informações gerenciais, como fonte de informações para tomada de decisões, cujas informações eram inconsistentes.

O gestor ressaltou que as principais informações utilizadas para a tomada de decisão eram o custo do produto e da mercadoria, o saldo e a movimentação de estoque. Informações sobre custo eram utilizadas frequentemente, pois influenciavam a compra e venda de produtos e mercadorias. Já as informações de estoque, como saldo e movimentação, auxiliavam a empresa na identificação do ponto de pedido e no giro de estoque de determinados produtos, porém, a empresa tinha controle somente dos itens de estoque que julgava mais importante por possuírem maior lucratividade.

O entrevistado desconhecia qual custo tinha maior impacto sobre a receita líquida da empresa. Assim, foi interesse desta pesquisa identificá-lo. O Gráfico 1 demonstra os custos e despesas que compunham os gastos totais da empresa e o impacto deles sobre sua receita líquida.

Gráfico 1 – Impacto dos custos e despesas sobre a receita líquida da empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se concluir, conforme demonstrado no Gráfico 1, que o maior impacto sobre receita líquida no período analisado foi o custo das mercadorias vendidas (CMV), que no mês de maio representou 55,9% da receita líquida. Já as despesas operacionais compostas de despesas administrativas e de vendas

tiveram um impacto menor, pois representaram, no máximo, 22,1% da receita líquida, mês de fevereiro. O custo dos produtos vendidos (CPV), constituído pelos gastos com mão de obra direta, gastos gerais de fabricação e custo de matérias-primas e embalagens teve o menor impacto sobre a receita líquida, comprometeu, no máximo, 15,1% da receita líquida, mês de fevereiro.

Para Guerra, Rocha e Corrar (2007), a estrutura de custos influencia, de forma direta, o lucro da organização. Considerando a relação entre custo e lucro, é importante que a empresa desenvolva ações que possam aumentar seu poder de compra junto aos fornecedores, com o objetivo de obter descontos maiores nas compras das mercadorias, reduzindo, assim, o CMV e aumentando, conseqüentemente, a sua lucratividade.

Outra informação importante para tomada de decisão está relacionada ao estoque. Obteve-se que, prazo médio de estocagem (PME) e o giro de estoque, eram levantados por meio de dados coletados nos relatórios gerenciais da empresa, porém, percebeu-se que a empresa não tinha conhecimento satisfatório do seu giro mensal de estoque e nem do prazo médio de estocagem de mercadorias e matérias-primas, assim, esta era mais uma fragilidade nos controles da empresa.

Calculou-se, com os dados levantados através dos relatórios gerenciais da empresa, o PME e o giro de estoque. Constatou-se que o PME foi menor no mês de março, 48 dias, e atingiu 54 dias no mês de fevereiro. Trata-se de um índice importante porque, conhecendo esse prazo, a empresa poderá definir ações para reduzi-lo, pois de acordo com Assaf Neto (2012), quanto maior o prazo de estocagem de matérias-primas e mercadorias, maior também será a necessidade de investimentos em estoque. Assim, quanto maior o investimento em estoque, maior será o seu custo de oportunidade, de armazenagem e também o risco de liquidez, pois, grande parte do capital de giro estará sendo direcionado para investimento em estoque e, a empresa poderá não ter caixa suficiente para cumprir suas obrigações com fornecedores, funcionários e pagamento de impostos.

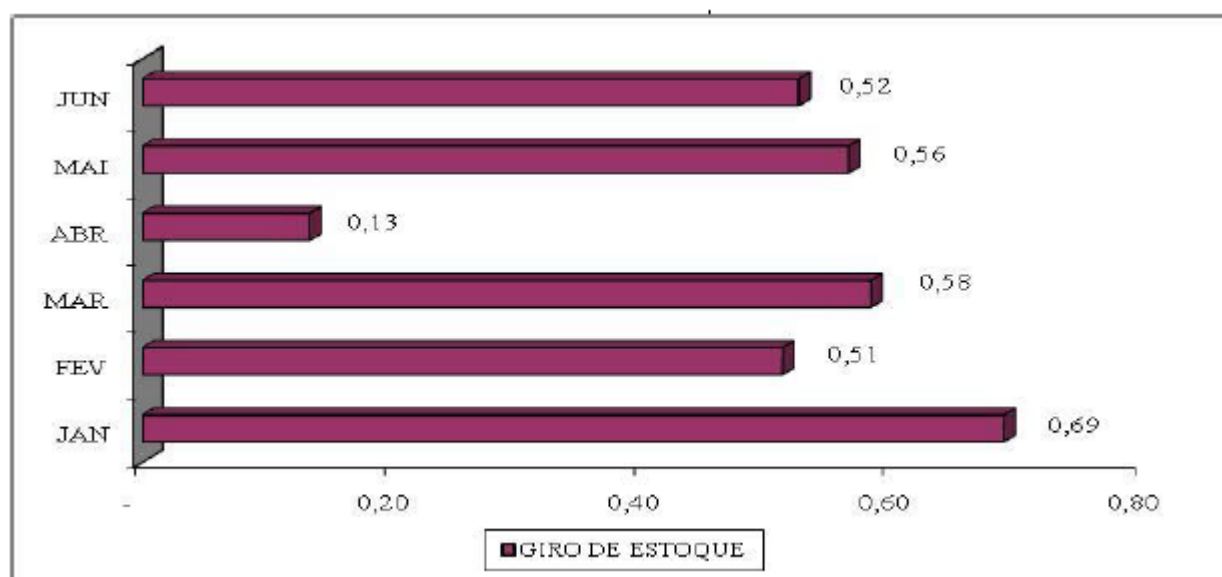
Para melhor entendimento da situação, analisou-se separadamente os PMEs das matérias-primas e das mercadorias. Identificando-se que, no período analisado, as matérias-primas permaneceram em média cinquenta dias em estoque e as mercadorias, 51 dias. O gestor relatou que as matérias-primas eram compradas nas quantidades mínimas estabelecidas pelos fornecedores e que algumas mercadorias, por terem sido compradas em lotes maiores, para obtenção de maiores descontos em seus preços, permaneciam mais tempo estocadas, gerando assim, maior custo de estocagem.

O fato da empresa estar inserida num setor bastante competitivo e ter como concorrentes grandes redes, que normalmente possuíam maior poder de negociação com os fornecedores, fez com a

empresa optasse por comprar em maior quantidade para obter descontos maiores e, assim, poder oferecer preços menores aos seus clientes, com o objetivo de vender mais e manter a empresa competitiva no mercado.

Observou-se que a empresa não realizava análise financeira para verificar se os descontos obtidos nas compras de lotes maiores de mercadorias compensavam o aumento dos custos de armazenagem, o que foi considerado outra fragilidade da empresa. Entende-se que seja necessário fazer uma análise da relação custo-benefício da compra de lotes maiores, assim como, um controle rígido dos itens de estoque, principalmente, das mercadorias, já que eram os itens que mais impactavam nos custos. No Gráfico 2 está apresentado o giro de estoque da empresa.

Gráfico 2 – Giro de estoque mensal da empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao giro de estoque, Pozo (2010) afirma que, quanto maiores forem seus resultados, mais adequada será a gestão logística da organização; haverá também redução de custos e aumento de competitividade. No Brasil, o giro de estoque das empresas está em torno de catorze vezes ao ano.

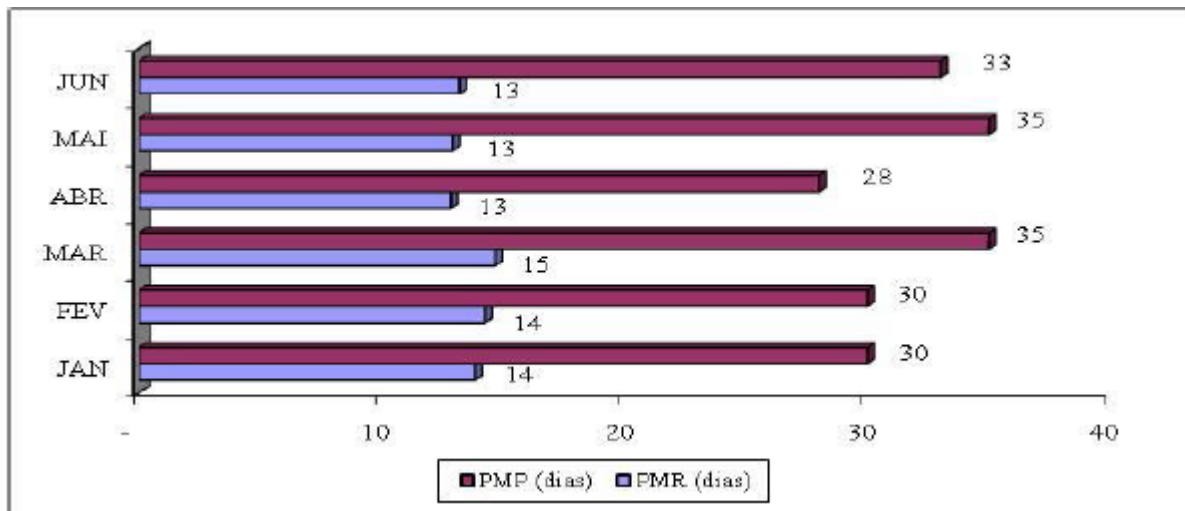
Analisando-se o Gráfico 2, nota-se que a empresa teve seu menor giro de estoque no mês de abril, girou apenas 0,13 vezes, já em janeiro, a empresa conseguiu girar 0,69 vezes, ainda assim, não atingiu a média nacional de 1,17 vezes ao mês, o que demonstra ineficiência da empresa nesse processo.

O índice de perda também foi analisado e notou-se que este não expressa valores significativos perante a receita líquida. No período analisado as perdas não atingiram 1% da receita líquida. Pode-

se considerar que o controle sobre as perdas era eficiente e caracterizava uma potencialidade da empresa.

O Gráfico 3 mostra que o PMP foi maior que o PMR em todos os meses analisados; o que representa uma situação favorável para a empresa, já que conseguia receber suas vendas antes de efetuar o pagamento de seus fornecedores, reduzindo, assim, a sua necessidade de investimento em giro (NIG).

Gráfico 3 – PMP x PMR

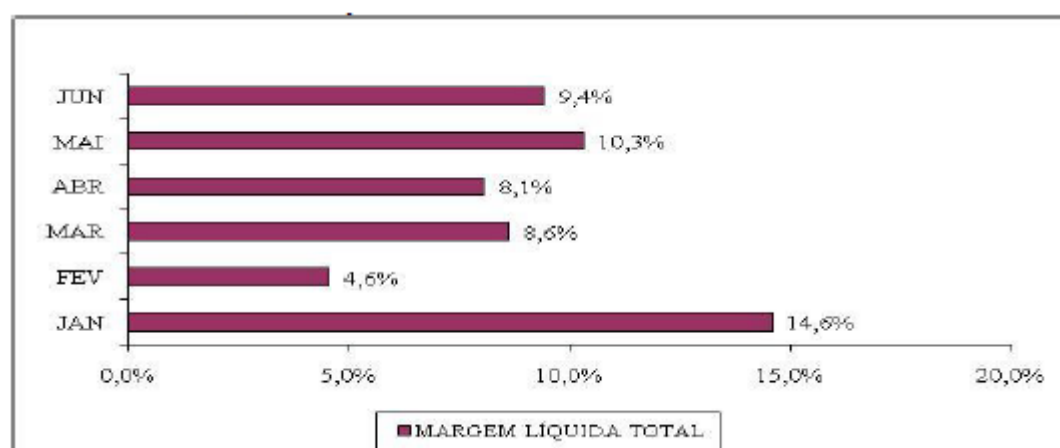


Fonte: Dados da pesquisa.

Para Assaf Neto (2012), é importante que a empresa reduza seu PMR, para que haja recursos disponíveis, tanto para pagamento de dívidas, como para investimento em aplicações que sejam rentáveis.

Outro indicador de extrema importância para análise da situação da empresa é a margem líquida.

Gráfico 4 – Margem líquida total da empresa

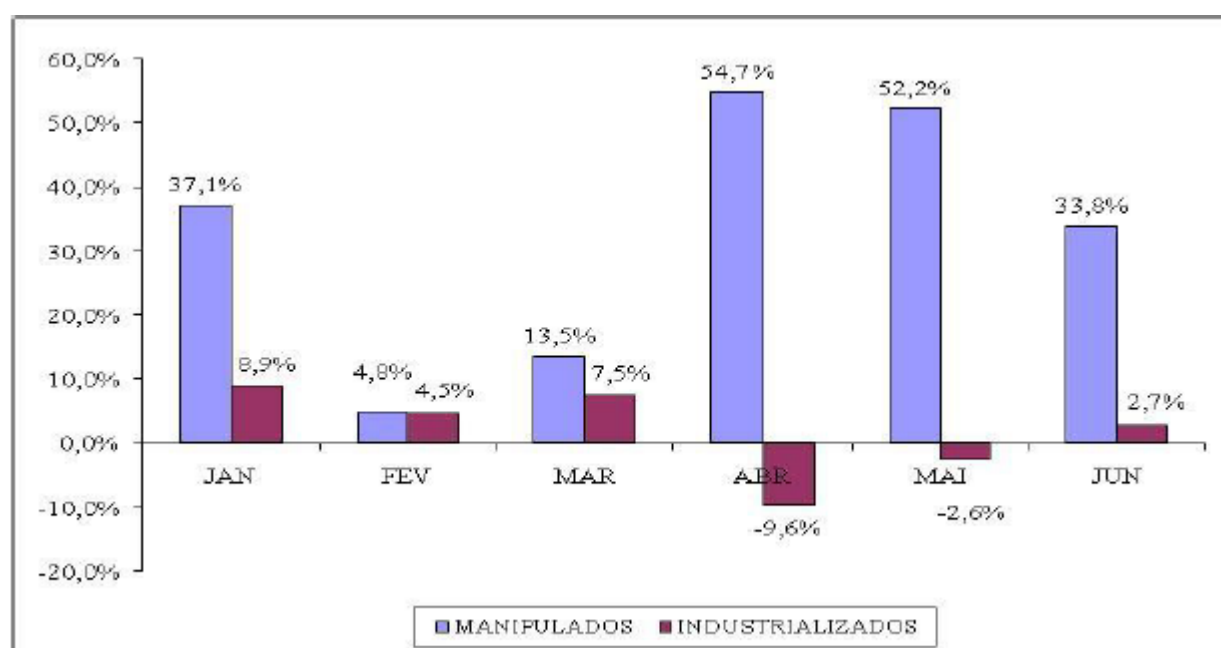


Fonte: Dados da pesquisa.

Com o Gráfico 4, é possível perceber que a maior margem líquida ocorreu no mês de janeiro, 14,6%, seguido pelo mês de maio, 10,3%; já fevereiro foi o mês com menor margem no período analisado, 4,6%. Observa-se que houve uma oscilação significativa nos índices de margem líquida da empresa.

Pela análise do Gráfico 5 é possível perceber que os medicamentos manipulados geravam maior margem líquida, podendo-se destacar os meses de abril com 54,7% e maio com 52,2%, enquanto os medicamentos industrializados chegaram a gerar prejuízo de 9,6% em abril e de 2,6% em maio.

Gráfico 5 – Margem líquida dos medicamentos manipulados e industrializados



Fonte: Dados da pesquisa.

O entrevistado esclareceu que os medicamentos industrializados eram vendidos como estratégia de marketing, para atrair clientes para loja. Mesmo gerando prejuízos em determinados meses, eles ajudaram no crescimento da farmácia, pois o cliente ia à loja para comprar medicamentos industrializados e acabava levando o manipulado, graças à relação custo–benefício.

O Quadro 2 apresenta uma síntese das potencialidades e fragilidades encontradas na empresa.

Quadro 2 – Potencialidades e fragilidades da empresa

Potencialidades	Fragilidades
PMP maior que o PMR.	Método de controle baseado em relatórios gerenciais inconsistentes.
Baixo índice de perdas.	Processo decisório fundamentado em informações incompletas.
Lucratividade no período analisado.	Falta de conhecimento da empresa em relação ao seu PME e giro de estoque.
	Ausência de análise financeira para examinar a relação custo–benefício na compra de lotes maiores de mercadorias.
	Giro de estoque abaixo do índice médio nacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da entrevista com o principal gestor da empresa, pôde-se conhecer o método de controle utilizado. Constatou-se que se tratava de um método falho, por se basear em relatórios gerenciais, que não continham informações seguras, porque não consideravam dados importantes, como gastos com mão de obra e despesas operacionais, sendo, portanto, uma fragilidade da empresa.

Como a empresa não fazia planejamento, as tomadas de decisões eram apenas para resolver os problemas do dia a dia e, para isso, utilizavam informações retiradas desses relatórios que não continham informações seguras, o que prejudicava a qualidade do processo decisório. No processo decisório as principais informações demandadas eram o custo do produto e da mercadoria, o saldo e movimentação de estoque, sendo que o custo influenciava a compra e venda de produtos e

mercadorias e as informações de estoque, na identificação do ponto de pedido e também no giro de estoque de determinados produtos.

A partir da análise dos indicadores de controle calculados, constatou-se que o custo de maior impacto no resultado da empresa foi o custo das mercadorias vendidas. Os resultados permitiram perceber também que o giro de estoque representava uma fragilidade da empresa, pois era menor que o índice médio nacional. A margem líquida indicou que a empresa era lucrativa, sendo que os medicamentos manipulados tinham maior margem líquida. As potencialidades identificadas foram o eficiente controle do índice de perdas e a perfeita sincronização entre recebimento e pagamento.

Identificou-se que a empresa não utilizava indicadores de controle para subsidiar a tomada de decisão, e, a partir do que foi demonstrado, conclui-se que eles podem contribuir para a otimização do processo decisório, pois, demonstraram de forma clara a situação da empresa, trazendo informações de extrema importância, até então desconhecidas. Dessa forma, os indicadores de controle podem contribuir para o aumento de eficiência e competitividade da empresa e, assim, para a melhoria dos resultados.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e análises de balanços: um enfoque econômico-financeiro. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARBOSA, Heitor Monteiro. A análise de demonstrativos financeiros para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. Scientia FAER, Olímpia, 2010, v. 2, n. 2, p. 38–52, jan./jun. 2010. Disponível em: INTRODUÇÃO (uniesp.edu.br). Acesso em: 20 mar. 2022.

BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary Gelatti; GIONGO, Juliano. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. Con Texto, Porto Alegre, 2006, v. 6, n. 10, p. 1–23, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11230>. Acesso em: 20 mar. 2022.

BRASIL. Lei complementar n.º 139, de 2011. Altera dispositivos da Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm. Acesso em: 9 mar. 2022.

DIAS, Bibiane Borges. O papel da controladoria no suporte do processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional em empresa prestadora de serviço de hemodinâmica. 2002. 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle e gestão operacional em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica: Bibiani Borges Dias ; orientadora, Ilse Maria Beuren (ufsc.br). Acesso em: 25 dez. 2022.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projeto de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. Princípios de administração financeira. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2008.

GUERRA, Almir Rogério; ROCHA, Welington; CORRAR, Luís João. Análise do impacto das variações de receitas nos lucros das empresas com diferentes estruturas de custos. Revista Administração. São Paulo, 2007, v. 42, n. 2, p. 227–238, abr./maio/jun. 2007. Disponível em: Análise do impacto das variações de receitas nos lucros das empresas com diferentes estruturas de custos | Revista de Administração (usp.br). Acesso em: 10 out. 2022.

HOJI, Masakazu. Administração financeira e orçamentária. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MULLER, Aderbal Nicolas; ANTONIK, Luis Roberto. Análise financeira: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, Luiz Gustavo; CAVENAGHI, Vagner. Gestão estratégica e o balanced scorecard: proposta de mapa estratégico para empresas de call center. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4, 2008, Niterói. Anais... Niterói: CNEG, 2008. p.1-25. Disponível em: TN_STO_069_497_11563 (abepro.org.br). Acesso em: 1 jul. 2022.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto Santos. Controladoria estratégica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PESSANHA, José Francisco Moreira et al. Avaliação dos custos operacionais eficientes das empresas de transmissão do setor elétrico brasileiro: uma proposta de adaptação do modelo DEA adotado pela Aneel. Pesquisa Operacional, Rio de Janeiro, 2010, v. 30, n. 3, p. 521-545, set/dez. 2010. Disponível em: Microsoft Word - v30n3a01.doc (scielo.br). Acesso em: 1 jul. 2022.

POZO, Hamilton. Administração de recursos patrimoniais: uma abordagem logística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, Alexandre Luiz Bachi; FERNANDES, Ronei Henrique; KASPCZAK, Márcia Cristina de Mello. Análise econômica e financeira: um estudo de caso em uma empresa que atua no setor metalúrgico sediada em Caxias do Sul no estado do Rio Grande do Sul. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 4, 2014, Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa: CONBREPRO, 2014. Disponível em: 32.pdf (aprepro.org.br). Acesso em: 30 jun. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB Brasileiro. 2014. Disponível em: Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil - Sebrae Respostas. Acesso em: 25 abr. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Participação das micro e pequenas empresas na economia do Brasil. 2014. Disponível em: Participacao das micro e pequenas empresas.pdf (sebrae.com.br). Acesso em: 25 abr. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Sobrevivência das empresas no Brasil. 2013. Disponível em: Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf (sebrae.com.br). Acesso em: 25 abr. 2015.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. rev. e atual. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2005. Disponível em: l (ufpe.br). Acesso em: 20 mar. 2015.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario César Xavier. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de coleta de dados no campo. São Paulo: Atlas, 2009.

Capítulo 2



10.37423/230307367

UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NAS MICRO E PEQUENAS FUNDIÇÕES DE CLÁUDIO, MG

Valdilene Gonçalves Machado Silva

Universidade do Estado de Minas Gerais

Marcus Vilela da Silva

Universidade do Estado de Minas Gerais

Jardel Otávio Cardoso Vilaça

Universidade do Estado de Minas Gerais

Lucas Gonçalves Meneses

Universidade do Estado de Minas Gerais

Maria Augusta de Assis Vieira

Universidade do Estado de Minas Gerais



Resumo: Capital de giro é elemento fundamental ao funcionamento e sustentabilidade das organizações, e sua gestão ineficiente pode levá-las ao encerramento precoce de suas atividades. Capital de giro é o recurso utilizado para financiar o intervalo cronológico entre o momento dos pagamentos e o recebimento das vendas, quando não há uma perfeita sincronização entre recebimentos e pagamentos. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa foi descrever e analisar como é realizada a gestão dos recursos financeiros de curto prazo das micro e pequenas indústrias do setor de fundição de Cláudio, MG. Para alcance deste objetivo foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva de natureza quantitativa, cujos dados foram levantados por meio de questionário aplicado a uma amostra intencional de quinze empresas que compunham um universo de pesquisa composto por 52 empresas. Concluiu-se que os fatores que mais influenciavam a administração do capital de giro, sob o ponto de vista dos administradores financeiros, era a alta carga tributária, a dificuldade para administrar custos e a falta de conhecimentos a respeito das ferramentas de gestão financeira.

Palavras-chaves: Capital de Giro. Fundições. Dificuldades.

1 INTRODUÇÃO

Capital de giro, na visão de Gitman (2010), é a parte do ativo que circula de uma forma para outra durante o curso normal das operações de uma empresa. Para Assaf Neto (2012) representa os recursos financeiros necessários para financiamento do ciclo operacional, que vai desde a aquisição de matérias-primas até o recebimento das vendas dos produtos elaborados, sendo que o seu nível e a sua importância dependem do tipo de empresa, tipo de cenário e da relação risco–retorno. O conhecimento e a gestão adequada do capital de giro contribuem para o aumento dos lucros e da liquidez da empresa (Hoji, 2014). Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2007) apontam que a falta de capital de giro e problemas financeiros estão entre as principais dificuldades no gerenciamento das empresas ativas, e uma das razões para o fechamento das empresas extintas.

Assim, considerando a importância do tema para a sobrevivência das organizações, este trabalho traz como problema de pesquisa: Quais os principais fatores que impactam a gestão do capital de giro das micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de fundição da cidade de Cláudio, MG? A hipótese levantada foi que, entre os principais fatores que mais impactam a administração do capital de giro dessas empresas, está a falta de conhecimento de seus administradores financeiros sobre a gestão do capital de giro, por não se capacitarem de forma apropriada para o cargo, considerando que exercem diversas funções além da financeira, dessa forma, por desconhecerem ou não utilizarem as ferramentas apropriadas, não conseguem fazer uma gestão eficiente do capital de giro.

Definiu-se como objetivo geral descrever e analisar o como é realizada a gestão dos recursos financeiros de curto prazo das micro e pequenas indústrias do setor de fundição de Cláudio, MG e, para alcançá-lo, foi necessário traçar o perfil de seus gestores financeiros, entender e descrever como fazem controles financeiros e identificar as suas principais dificuldades na gestão do capital de giro.

De acordo com dados Data Viva (2018), Cláudio localiza-se na mesorregião oeste de Minas Gerais; em 2016 era o 151.o município mineiro no produto interno bruto (PIB), possuía área de 630 km², 25,7 mil de habitantes e um PIB *per capita* de R\$ 12,9 mil. No ano de 2014, o setor de fundição de ferro e aço era a principal atividade econômica do município, representando 27,2% da economia local, possuía 41 estabelecimentos que geravam 8,6 mil empregos e o salário mensal médio era de R\$ 1,32 mil.

Este estudo justifica-se pela sua importância para a economia do município de Cláudio e região, pois pretende contribuir para o aumento da eficiência das micro e pequenas indústrias de fundição na

gestão de seus recursos financeiros de curto prazo, a partir da identificação de suas principais dificuldades na gestão do capital de giro, o que possibilitará a implementação de ações para sanar as dificuldades identificadas, aumentando, assim, as possibilidades de sobrevivência, fortalecimento e de seu potencial de geração de emprego e renda, o que impacta diretamente no desenvolvimento da região.

2 CAPITAL DE GIRO

De acordo com Assaf Neto e Lima (2014), capital de giro são os recursos financeiros que giram várias vezes em determinado período e é composto pelo disponível, estoques e valores a receber. Hoji (2014) e Gitman (2010) reforçam esse entendimento, afirmando que o capital de giro são ativos circulantes que se transformam constantemente durante o ciclo operacional. Para Assaf Neto (2012, p. 582) representa “(...) o valor total demandado pela empresa para financiar seu ciclo operacional, (...) desde a aquisição de matérias-primas até a venda e o recebimento dos produtos elaborados”, sendo que seu nível e sua importância dependem do tipo de empresa, cenário, e da relação risco–retorno.

O conhecimento sobre gestão do capital de giro é de suma importância para a administração de empresas, pois sua gestão adequada contribui para o aumento dos lucros (HOJI, 2014). Outros fatores que contribuem para a valorização do capital de giro são elevação de taxas de juros, concorrência acirrada e até as políticas de expansão da própria empresa (Assaf Neto & Lima, 2014). Para uma gestão eficaz do capital de giro é importante o entendimento dos ciclos operacional, econômico e financeiro de uma empresa.

O ciclo operacional é o período compreendido entre a compra da matéria-prima e o recebimento das vendas, englobando o tempo total dos ciclos financeiro e econômico; dessa forma, abrange toda a operação da empresa, sendo que esta pode apresentar vários fluxos operacionais simultâneos (*Ibidem*, 2014). O ciclo econômico engloba todo o período de estocagem da empresa, iniciando-se com a estocagem de matéria prima, passando pela produção e encerrando-se com a venda do produto (Assaf Neto, 2012). Para Gitman (2010) o ciclo financeiro é também chamado de ciclo de conversão de caixa, que, de acordo com Assaf Neto e Lima (2014), compreende o período que vai desde o pagamento de fornecedores até o recebimento das vendas.

2.1 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

Para uma gestão eficaz do capital de giro podem-se utilizar diversas ferramentas, entre elas se destacam a análise dinâmica do capital de giro ou modelo Fleuriet, os indicadores de liquidez, a análise de crédito, entre outros.

Sobre a análise dinâmica do capital de giro ou modelo Fleuriet, Assaf Neto (2012) afirma que as empresas tomam decisões financeiras de forma recorrente e que, atualmente, na era digital, quando o ambiente muda frequentemente, as decisões de gestão de capital de giro devem tornar-se igualmente dinâmicas para assegurar a saúde financeira do negócio. Assim, para garantir esse dinamismo imprescindível, faz-se necessário um acompanhamento permanente do capital circulante líquido (CCL), da necessidade de investimento em giro (NIG), e do saldo de tesouraria (ST) das empresas.

O capital de giro líquido (CGL) ou capital circulante líquido (CCL) é um importante indicador para análise dinâmica do capital de giro. De acordo com Hoji (2014), é a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Se o ativo circulante for maior que o passivo circulante, a empresa tem capital de giro líquido positivo, indicando que ela necessita de recursos de longo prazo para completar o financiamento de seu ativo circulante. Quando o passivo circulante é maior que o ativo circulante, tem-se capital de giro líquido negativo, apontando que o passivo circulante é suficiente para financiar o ativo circulante e que parte desses recursos estão aplicados no ativo não circulante (Gitman, 2010). Essa medida é vista como indicador de liquidez, sendo que, entre empresas em situação análoga, a que apresentar maior CGL será considerada a que possui maior liquidez (Gropelli, 2010).

A necessidade de capital de giro (NCG) é representada pelo capital necessário para sustentar a atividade operacional da empresa (Assaf Neto & Lima, 2014), podendo ser permanente e sazonal. De acordo com Hoji (2014), a NCG é calculada subtraindo-se do ativo circulante operacional, composto pelas contas que possuem relação direta com o ciclo operacional da empresa, o passivo circulante operacional, também composto pelas contas que estão diretamente relacionadas com o ciclo operacional da empresa. A NCG permanente é o recurso financeiro mínimo necessário para manter as operações normais da empresa, e o sazonal é aquela necessidade temporária decorrente de uma elevação atípica das vendas em determinado período (Gitman, 2010). A NCG pode ser financiada com recursos de curto e longo prazo. O financiamento de longo prazo é mais caro, mais seguro, porém, em relação aos recursos de curto prazo, que, se não forem renovados tempestivamente, implicará em falta de capital e conseqüentemente falta de liquidez, podendo levar a empresa ao interrompimento

de suas operações (Gropelli, 2010). Para a determinação da estrutura mais adequada de financiamento do capital de giro, na opinião de Assaf Neto e Lima (2014), devem-se considerar as peculiaridades operacionais da empresa e de seu ambiente, a sensibilidade de seus administradores ao risco, bem como as taxas de juros do mercado.

O saldo de tesouraria é outra ferramenta importante na análise dinâmica do capital de giro, sendo considerada a folga financeira da empresa. Segundo Fleuriet (1978), a forma mais prática de calcular seu valor é subtraindo-se a necessidade de capital de giro (NCG) do capital de giro (CDG), sendo que este saldo pode ser positivo quando o CDG é maior que a NCG, indicando que a empresa se encontra em situação favorável de liquidez (e pode indicar também ociosidade de capital e desperdício do potencial financeiro), e o saldo pode ser negativo quando a empresa usa recursos de curto prazo para financiar sua NCG e/ou o ativo não circulante, o que pode levá-la à situação de risco e insolvência.

O *efeito tesoura* acontece quando o capital de giro líquido não consegue evoluir no mesmo ritmo da necessidade de capital de giro, gerando um panorama de crescente saldo negativo de tesouraria e risco financeiro. Quanto mais aberta a *tesoura* se apresentar, maior o risco de insolvência. Essa nomenclatura, *efeito tesoura*, faz referência a como as linhas do gráfico dessa relação ficam dispostas, similar a uma tesoura aberta (Fleurit, 1978). Gitman (2014) destaca que as principais formas para diminuir a necessidade de capital de giro são reduzir os prazos de giro de estoques e recebimentos e alongar prazos de pagamento.

Sobre a gestão do saldo mínimo de caixa, Assaf Neto e Lima (2014, p. 678–679) fazem referência ao modelo proposto por Baumol, que possui o mesmo princípio do lote econômico e sugere que os recursos de caixa sejam utilizados até se esgotar, para, posteriormente, ser renovados. Sua limitação é desconsiderar a incerteza e inconstância das variações no nível de caixa:

O modelo proposto por Baumol, em linhas gerais, efetua a análise dos custos associados à manutenção de dinheiro em caixa, ou seja, o custo de oportunidade determinado pelos juros que a empresa deixa de receber por não aplicar esses recursos em títulos negociáveis e do custo de conversão de títulos negociáveis em caixa. O modelo de Baumol preocupa-se fundamentalmente em conseguir um equilíbrio entre os custos de obtenção e os custos de manutenção, de maneira a minimizar os custos totais de caixa. (*Ibidem*, p. 678, 679)

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) o Modelo de Miller-Orr é adequado para ambientes em que haja maior incerteza em relação à projeção dos fluxos de caixa. Nesse modelo determinam-se um limite superior e o ponto de retorno para saldos de caixa, considerando que os saldos de caixa oscilam de forma aleatória entre o limite superior e um limite inferior. Será efetuada uma transferência de

recursos financeiros para o caixa sempre que o caixa atingir o limite mínimo, e será realizada uma aplicação financeira sempre que o seu saldo ultrapassar o limite máximo.

Outra conta importante na gestão do capital de giro é a conta *estoque*. Gropelli (2010) esclarece que o objetivo da gestão de estoques é manter níveis suficientes de estoque para garantir o atendimento satisfatório da demanda, considerando a relação custo–benefício em manter-se determinado nível de estoque. Hoji (2014) ressalta que, apesar de o administrador financeiro não ser o responsável direto pela gestão de estoques, é importante que ela conheça as técnicas modernas para sua gestão, entre elas está o “Sistema de curva ABC, o Lote econômico de compra (LEC), o Ponto de pedido, o Kaizen, o *materiais requirement planning* – MRP e o *just in time* - JIT”.

O Sistema ABC, segundo Gitman (2010), é o método pelo qual os itens de estoque são classificados em três segmentos: A, B e C. Os classificados como “A” correspondem a 20% dos itens, requisitam 80% do investimento em estoque e, por isso, merecem maior atenção; os classificados como “B” representam o segundo maior grupo em demanda de investimento, representam em média 30% dos itens e 15% do investimento; e os classificando como “C” exigem investimentos relativamente baixos, em torno de 5% e representam, em média, 50% dos itens e, por isso, demandam menor nível de atenção. Assaf Neto e Lima (2014) lembram que a regra para classificação por nível de investimento traz exceção para itens que, apesar de pouco significantes em custo, sejam fundamentais à operação da empresa e/ou difíceis de adquirir.

Lote econômico de compra (LEC), também chamado de *economic order quantity* (EOQ) é “(...) a quantidade de um item que, quando pedido regularmente, resulta em custos mínimos de pedido e estocagem” (Gropelli, 2010, p. 339), ou seja, a quantidade de compra ideal com menor custo total resultante da soma dos custos de pedido e estocagem. Ross *et al.* (2013) explicam que os custos de carregamento (custo de estocagem) aumentam conforme aumenta o nível de estoque, já o custo de renovação de estoques (custo de pedido) diminui com o aumento do nível de estoques. Segundo Gitman (2010), custos de pedido são os custos administrativos fixos resultantes da realização e recebimento do pedido como preenchimento e processamento do pedido, recebimento e conferência da mercadoria e fatura, e custo de carregamento é aquele associado a manter o investimento em estoque, como os custos de estocagem, seguro, deterioração, obsolescência e custo de oportunidade. Além da Curva ABC e LEC, existem outras técnicas de gestão de estoques que são destacadas por Corrêa & Corrêa (2016), entre as quais estão: o *ponto de reposição*, que cruza o nível mínimo de estoque e o tempo que o fornecedor leva para realizar a entrega, para determinar o momento ideal para realizar o pedido; o MRP, que auxilia na manutenção dos níveis de estoques, automatizando o

levantamento da quantidade e o momento da necessidade de insumos; o JIT, que é método de produção que visa à redução de desperdício, melhoria contínua e racionalização de investimentos (produção enxuta, sem estoques).

Outro tema importante em relação aos estoques são as contas a pagar aos fornecedores. Para Gropelli (2010), para não utilizar capital próprio ou empréstimos, a empresa pode utilizar as contas a pagar aos fornecedores como um empréstimo sem juros, mas lembra que, se o desconto à vista for maior do que os juros que seriam pagos em outras opções de financiamento, deve-se optar pela modalidade de pagamento à vista. Assaf Neto e Lima (2014) chamam atenção para o *float* de pagamento, que é aquele intervalo de tempo entre a emissão da ordem de pagamento ao fornecedor e sua efetiva execução. No caso de cheques, por exemplo, é o período entre a emissão do cheque e a compensação no banco. Segundo Gitman (2010), a empresa pode utilizar opções de *controles de pagamentos* para alongar esse tempo de *float*, mas essas técnicas têm que ser geridas com cautela, pois essa prática pode comprometer a imagem da empresa e a relação com os fornecedores, além das implicações éticas, projetando fluxo financeiro alongado para os acionistas, prejudicando a perfeita análise do investimento. Para Ross *et al.* (2013), a empresa também pode valer-se de concentração de fundos por meio de contas de saldo zero, contas de desembolso controlado e contas de aplicação e resgate automático. Na conta de saldo zero, a empresa tem uma conta-mãe, em que concentra o caixa e, quando um cheque é emitido contra alguma das contas de saldo zero, o valor é transferido da conta-mãe, cobrindo a retirada. Nas contas de desembolsos controlados, similar às contas de saldo zero, o banco liga para a empresa para que ela possa depositar, ou transferir, o valor necessário para cobrir as retiradas. E contas de investimentos e resgates automáticos, sempre que existe saldo ocioso, o banco investe o valor disponível em algum tipo de aplicação financeira previamente acordada com o cliente e, sempre que necessário cobrir retiradas, o banco resgata a aplicação automaticamente.

As *contas a receber* é outro elemento que representa um valor significativo do ativo circulante, influenciando diretamente a rentabilidade da empresa (Assaf Neto, 2012). Hoji (2014, p. 126) destaca que contas a receber são “(...) condições necessárias para aumentar o nível de operações e o giro dos estoques e, assim, ganhar a escala e maximizar a rentabilidade.”, ou seja, elas impulsionam as vendas, contribuindo para elevação do lucro. Gropelli (2010) explica que, quanto mais rigorosos forem os padrões de crédito da empresa, menores serão o volume de vendas a prazo, o custo do financiamento e o risco de inadimplência, mas também será menor a alavancagem das vendas. O autor ainda destaca que a decisão da política ideal de crédito deve analisar o risco/benefício envolvido em conceder crédito; se a relação resulta em lucro, os padrões devem ser relaxados. A gestão de políticas de crédito

envolve decisões ligadas à análise de padrões de crédito, prazos de crédito e desconto para pagamentos antecipados e políticas de cobrança (Assaf Neto, 2012).

De acordo Assaf Neto e Lima (2014), o objetivo da análise de padrões de crédito é selecionar os clientes que estão aptos ao crédito, analisar sua capacidade de pagamento e definir os limites do crédito a ser concedido. Gitman (2010) apresenta duas ferramentas para se efetuarem a análise e a definição de padrões de crédito: a técnica dos 5 Cs e do *scoring* de crédito. A técnica dos 5 Cs consiste na avaliação de caráter, capacidade, capital, colateral e condições para a concessão de crédito. O mesmo autor ressalta que o *caráter* pode ser avaliado pelo histórico de pagamento; na *capacidade* avalia-se se o solicitante tem condições de arcar com seus compromissos e efetivamente pagar o empréstimo obtido; o *capital* refere-se às posses do solicitante; *collateral* é o ativo que o proponente se dispõe a alienar em garantia da dívida assumida e serve para compensar a fragilidade de um dos outros “Cs” do crédito; e *condições* refere-se à análise do contexto econômico da empresa. A técnica do *scoring* é a opção mais usada por operadores de cartões de crédito e empresas em redes, setores que concedem alto volume de créditos de baixo valor. O *scoring* de crédito avalia estatisticamente as características “(...) financeiras e de crédito para prever se ele (o cliente) honrará, no prazo, o crédito solicitado” (Gitman, 2010, p. 558).

O prazo médio de recebimento, segundo Fleuriet (1978), é definido pela decisão da empresa e pelo comportamento do cliente, pois, apesar de a empresa definir o período contratual do recebimento, o cliente pode atrasar ou até não pagar o débito. O alongamento do prazo de recebimento pode ser concedido a clientes-chaves em troca de contrapartida como preço ou volume maior. Já o encurtamento do prazo pode ser realizado pela promoção de descontos a clientes para pagarem adiantado. Quanto à inadimplência, Fleuriet (1978) sugere que seja feita a segmentação dos clientes e que se estabeleçam políticas de cobrança para cada segmento, como ligações ou cartas de aviso após vencidas as faturas, antes de se tomarem medidas legais de cobrança.

Os indicadores de liquidez são aliados importantes na gestão do capital de giro. A falta de liquidez pode gerar perda de oportunidades de negócios, comprometendo a lucratividade do negócio. De acordo com Gitman (2010), os indicadores de liquidez interessam aos acionistas, credores e administradores como fonte de informação sobre o risco e o retorno do negócio e também como forma de monitorar o desempenho do negócio, podendo ser utilizado tanto para comparação com resultados anteriores, quanto para comparações com concorrentes ou outras opções de investimentos.

De acordo com Hoji (2014), os índices de liquidez indicam como está a situação financeira da empresa, sendo o índice de liquidez corrente (LC) o mais adequado para avaliar a capacidade de pagamento da empresa. Para o mesmo autor, esse indicador é o resultado da divisão do ativo circulante (AC) pelo passivo circulante (PC) e mostra quanto a empresa possui de ativos circulantes que podem ser convertidos em dinheiro para cada R\$ 1,00 de dívida do passivo circulante. Já o índice de liquidez seca mostra quanto a empresa possui de ativos circulantes conversíveis em dinheiro, exclusive os estoques, para cada R\$ 1,00 de dívida do passivo circulante, sendo esse indicador calculado pela divisão do ativo circulante menos os estoques pelo passivo circulante. E o índice de liquidez corrente é obtido pela divisão das disponibilidades pelo passivo circulante e mostra o quanto a empresa possui de disponibilidade para liquidar cada R\$ 1,00 de dívidas de curto prazo.

3 A IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A importância das micro e pequenas empresas (MPEs) são tradicionalmente reconhecidas pela sua capacidade de fomentar o desenvolvimento econômico, gerar emprego e renda, promovendo, assim, a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (Sebrae) (2017), as micro e pequenas empresas são de grande importância para a economia brasileira e para a geração de emprego, sendo que, em 2015, elas representavam, de acordo com dados Relação Anual de Informações Sociais (Rais), aproximadamente 6,8 milhões de estabelecimentos que geravam 17,2 milhões de empregos formais não agrícolas. Apesar da recente crise econômica brasileira, que ocasionou a queda da produção e elevação do desemprego, elas tiveram um papel relevante na criação de empregos, gerando, entre 2005 e 2015, 6,1 milhões de empregos.

A Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006, regulamenta a classificação das empresas pelo porte. É classificada como *microempresa* aquela sociedade empresária que obtenha uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00. É de *pequeno porte* aquela cuja receita bruta integral seja superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (BRASIL, 2006).

O Sebrae (2017) adota a classificação do porte das empresas, considerando o número de pessoas ocupadas, conforme demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1 - Classificação dos estabelecimentos

Porte	Setores	
	Indústria ⁽¹⁾	Comércio e Serviços ⁽²⁾
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Sebrae (2017, p. 23).

4 METODOLOGIA

O objetivo geral deste trabalho foi identificar e analisar as principais dificuldades das micro e pequenas fundições de Cláudio, MG, na gestão do capital de giro. Para a classificação desta pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2016), que a classifica em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins foi classificada como *descritiva* e *exploratória*, e quanto aos meios como *pesquisa de campo* e *estudo de caso*. *Descritiva*, pois se pretendeu identificar e descrever o perfil dos gestores financeiros, seu conhecimento a respeito da gestão do capital de giro, as ferramentas administrativas que utilizam na gestão e apontar, na opinião deles, as principais dificuldades para a gestão do capital de giro das empresas. *Exploratória*, pois, apesar da extensa bibliografia sobre o tema e as diversas pesquisas com essa abordagem, não se tem conhecimento de pesquisas que foram realizadas no universo.

Quanto aos meios classificou-se como *pesquisa de campo*, pois o levantamento de dados foi realizado pela aplicação de questionário nas micro e pequenas indústrias do setor de fundidos da cidade de Cláudio, MG; *estudo de caso*, pois a pesquisa em profundidade realizada nas MPEs de um importante setor econômico da cidade de Cláudio, MG.

Este estudo teve uma abordagem quantitativa, pois foram transformadas em números e gráficos a opinião e as informações dos administradores financeiros, obtidas por meio da aplicação de questionário, para melhor compreensão, análise e conclusões. Para Richardson (2008) a característica da pesquisa quantitativa é a quantificação, tanto nos tipos de coleta de dados, quanto no tratamento deles por meio de métodos estatísticos, que vão dos mais simples aos mais complexos.

Os dados necessários à pesquisa foram levantados por meio de um questionário, aplicado diretamente aos gestores financeiros das empresas pesquisadas, os quais não precisaram identificar-se. O

questionário foi constituído de perguntas abertas e fechadas, definidas a partir do referencial teórico, e foi dividido em três seções, cuja meta foi alcançar os objetivos propostos neste trabalho. A primeira seção permitiu traçar o perfil das empresas e de seus gestores financeiros; a segunda foi destinada a mapear a prática da gestão do capital de giro das empresas; e a terceira e última seção foi para identificar frequência de utilização, a efetividade das ferramentas de controle e gestão financeira, além das principais dificuldades das empresas na gestão de seus recursos financeiros de curto prazo. O universo de pesquisa foram as micro e pequenas indústrias do setor de fundidos de Cláudio, MG. A ideia inicial foi aplicar o questionário às 52 empresas que compunham o universo de pesquisa, segundo informações fornecidas pela Prefeitura Municipal de Cláudio (2018). Tentou-se o contato com todas elas, com algumas, porém, não foi possível o contato, umas porque não foram localizadas, outras tinham encerrado suas atividades ou mudado de endereço e não foi possível localizar o novo endereço. Assim, foram contatadas 45 empresas, dessas, apenas quinze responderam à pesquisa. Dessa forma, definiram-se como amostra intencional as quinze empresas que se dispuseram a contribuir com a pesquisa.

Os dados levantados por meio dos questionários aplicados, alguns de forma presencial e outros pelo aplicativo *Google Forms*, foram transformados em gráficos para análises e conclusões.

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo será realizada a análise dos dados levantados por meio da pesquisa aplicada às quinze micro e pequenas fundições de Cláudio, MG, que fizeram parte da amostra intencional.

Os dados levantados revelaram que 75% das empresas existiam há mais de doze anos, sendo que 47% delas estavam no mercado há mais de dezoito anos. Portanto, percebeu-se que possuíam uma gestão que contribuía para a sua longevidade. Elas possuíam em média 42 funcionários, sendo que a menor tinha apenas um funcionário e a maior 92, portanto, todas eram classificadas como micro e pequenas empresas, conforme classificação do Sebrae (2017) por número de pessoas ocupadas. 87% delas iniciaram suas atividades com recursos próprios e as demais (13%) começaram com recursos de terceiros, sendo que 60% tiveram dificuldade de acesso a crédito no início de suas atividades, essa dificuldade, porém, foi diminuindo de acordo com o tempo de existência no mercado, afirmaram 73% dos gestores financeiros. De acordo com o Sebrae (2014), 88% das empresas iniciam suas atividades com capital próprio ou de familiares.

Sobre a existência de um setor financeiro na organização, 93% delas possuíam um setor financeiro específico, mas, com poucos funcionários, ou seja, 47% tinham apenas um funcionário e as demais

(53%) apenas dois. Não havia predominância de determinado gênero que trabalhasse no setor financeiro, era equivalente à quantidade de colaboradores dos gêneros feminino e masculino. Em 73% das empresas, o responsável pelo setor financeiro era um de seus proprietários, em 13,5% delas era um parente dos sócios o responsável pela área financeira e nos outros 13,5% era um colaborador contratado para esse fim. Sobre a composição do setor financeiro, Gitman (2010) afirma ser muito comum empresas individuais terem como gestor financeiro o proprietário do negócio auxiliado por poucos funcionários. Assim, a realidade das empresas pesquisadas é a mesma comentada por Gitman (2010). O autor ainda reforça que, numa sociedade, todos os sócios são legalmente responsáveis pelas finanças da empresa, sendo que no Brasil essa responsabilidade financeira é limitada.

A maioria dos gestores financeiros (67%) possuía entre 41 e 62 anos de idade, era predominantemente do gênero masculino (67%); 60% deles trabalhavam na empresa havia mais de doze anos, destes, 49% estavam na empresa havia mais de dezoito anos, sendo que a maioria (57%) atuava na área financeira havia mais de doze anos e destes, 43% trabalhavam na área financeira havia mais de 22 anos, portanto, já não eram tão jovens e possuíam bastante experiência na área financeira, o que estaria contribuindo para a sobrevivência das empresas, considerando que já estavam no mercado havia bastante tempo. Segundo Chiavenato (2015), a competência é adquirida por meio de aprendizado ou vivência, e seu nível de domínio é que traz a eficácia e a competitividade perante determinada situação.

Sobre a formação dos gestores financeiros, identificou-se que 20% possuíam apenas o ensino médio incompleto; 40% tinham o ensino médio completo; 20% tinham curso superior incompleto; e outros 20%, o superior completo. 57% deles não possuíam nenhum curso na área financeira, 27% possuíam curso de curta duração na área financeira e 13% tinham curso técnico em finanças. Nenhum deles possuía especialização na área financeira. Portanto, diante dos resultados apresentados, pode-se perceber que a grande maioria (60%) dos administradores financeiros cursou apenas até o ensino médio e a maior parte (57%) não possuía nenhuma formação na área financeira, o que valida parte da hipótese de que os administradores financeiros não possuíam conhecimento necessário sobre a gestão do capital de giro, por não se ter capacitado de forma apropriada para o cargo. Gitman (2010) destaca a importância do administrador financeiro para a empresa, pois ele é quem faz o gerenciamento do orçamento, do capital e dos recursos financeiros, que são parâmetros para tomada de decisão e está ligado a todas as áreas do negócio, sendo que o gestor com maior domínio de conhecimentos financeiros tem maiores chances de alcançar os objetivos organizacionais. Chiavenato (2015, p. 15) também destaca que “O dinheiro continua a ser importante, mas ainda mais importante é o conhecimento sobre como utilizá-lo e aplicá-lo rentavelmente”.

A segunda parte do questionário aplicado foi para conhecer a prática de gestão financeira das empresas. 93% daquelas que responderam à pesquisa entendiam que os controles financeiros eram muito importantes e os demais (7%) disseram que os controles financeiros às vezes eram importantes. Percebe-se que a grande maioria tem consciência da importância dos controles financeiros para o bom desempenho da empresa. O controle financeiro era realizado somente por meio de planilhas do aplicativo *Excel* da Microsoft por 20% das empresas; 59% utilizavam programas/sistemas específicos para gestão financeira e 20% utilizavam tanto planilhas do aplicativo *Excel*, como programas os programas/sistemas específicos para gestão financeira. Gitman (2010) aponta que *softwares* dedicados à administração, como o ERP, por exemplo, otimizam o fluxo de informação, além de eliminar atrasos e de melhorar o controle de custos.

Com relação à utilização dos demonstrativos contábeis, 66,7% alegaram que utilizavam o balanço patrimonial, 60% utilizavam o demonstrativo de resultado do exercício (DRE), 73,33% utilizavam planilhas de custos, 66,6% utilizavam outros relatórios gerenciais, contábeis ou financeiros. Esses relatórios eram utilizados por 40% das empresas para verificar se a empresa era lucrativa ou deficitária, por 60% para tomada de decisão, por 67% para definir estratégias de vendas e políticas de compras e 33% utilizavam para obtenção de financiamento bancário. Percebeu-se que pouco mais da metade das empresas utilizava os demonstrativos contábeis como ferramenta de gestão, portanto, uma quantidade significativa delas fazia sua gestão sem considerar os números da empresa, o que podia levá-las a decisões equivocadas. A gestão contábil de 80% das empresas era terceirizada, apenas 20% faziam a contabilidade dentro da empresa. Em 67% delas a gestão fiscal era feita pelo contador terceirizado e em 33% era feita pela própria empresa. Gitman (2010) esclarece que as gestões contábil e financeira estão intimamente ligadas, o contabilista dedica seu esforço e tempo focado na coleta e no processamento de dados, e à gestão financeira cabe a interpretação dessas informações para otimizar a tomada de decisões. Marion (2012) complementa o tema, destacando que delegar funções próprias do cargo de gerência ao contador, por falta de conhecimento ou eficiência, resulta em fracasso. Assim, compreende-se que, em decorrência da falta de formação na área financeira de seus gestores, muitas empresas ainda não utilizavam os demonstrativos financeiros para análise e tomada de decisões mais seguras, o que poderia comprometer o desempenho e crescimento das empresas. Talvez este seja um dos fatores da estagnação das empresas, pois a maioria estava no mercado havia mais de dezoito anos e ainda continuava como micro e pequena empresa.

A grande maioria das empresas pesquisadas considerou como muito importante efetuar o controle do fluxo de caixa, das contas a pagar e a receber, do estoque e das vendas. Segundo Gitman (2010), o

foco do administrador financeiro deve ser no fluxo de caixa tanto na rotina como no planejamento e decisões, pois o dinheiro representa o sangue da empresa, fazendo uma comparação do corpo humano com a empresa. Talvez este seja um dos motivos que estivesse contribuindo para a sobrevivência delas no mercado, pois 47% já estavam no mercado havia mais de dezoito anos.

Outra preocupação desta pesquisa foi saber, dentro da área financeira, o que era mais difícil de se administrar. Obteve-se que 29% indicaram o fluxo de caixa como a parte de mais difícil gestão. Outros 29% afirmaram que era a parte fiscal, 21% apontaram como mais difícil a área de vendas, para 14% a parte mais difícil era a gestão de estoques e para 7% eram as contas a pagar. Conforme Assaf Neto e Silva (2012), a gestão de fluxo de caixa é indispensável à administração, pois permite planejar, tomar decisões, avaliar o desempenho e definir o rumo financeiro da empresa. Sobre gestão fiscal, o Jornal Contábil (2016) esclareceu que existem formas de elisão fiscal capazes de reduzir o impacto financeiro dos impostos por meio de descontos e incentivos, por exemplo. Para Kotler e Armstrong (2015) a força de vendas é o elo entre o cliente e a empresa, e sem cliente não existe negócio. Percebeu-se, portanto, que há dificuldades de gestão em áreas importantes da administração do capital de giro, as quais poderiam comprometer a liquidez, a lucratividade e a sobrevivência da empresa. Acredita-se que parte dessas dificuldades seja decorrente da falta de formação dos gestores financeiros na área financeira. Outro questionamento feito aos administradores financeiros foi sobre qual a principal dificuldade encontrada na gestão do setor financeiro da empresa. 40% afirmaram que a falta de apoio governamental era a principal dificuldade; para 20% era a falta de recursos financeiros (dinheiro/crédito) para atender às demandas da empresa; para outros 20% era a falta de sistema/modelo de gestão adequado às necessidades da empresa; para 10% era a falta de mão de obra qualificada; e para mais 10% eram os conflitos entre os sócios. Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2007) apontaram que a falta de capital de giro e problemas financeiros estão entre as principais dificuldades no gerenciamento das empresas ativas e razões para o fechamento das empresas extintas. A falta de recursos financeiros é uma dificuldade que pode comprometer a liquidez da empresa, assim como a sua sustentabilidade no mercado.

Para compreender melhor a prática das empresas na gestão do capital de giro, foram formuladas perguntas para saber quais ferramentas eram utilizadas pelas empresas na sua gestão financeira. Identificou-se que 80% delas conheciam o seu ciclo financeiro; 73% conheciam o ciclo operacional e o econômico; 100% conheciam o seu prazo médio de recebimento e pagamento e trabalhavam com vendas a prazo, sendo que para 80% das empresas as vendas a prazo somavam mais de 50% do faturamento; o prazo de pagamento concedido aos clientes, para 60% delas, era entre trinta e

sessenta dias e para 27% era entre sessenta e noventa dias; 50% tinham em disponibilidade até 30% do faturamento mensal e 43% possuíam em disponibilidade mais de 50% do faturamento mensal. O prazo médio de pagamento para 47% delas era entre trinta e sessenta dias; para 27% o prazo de pagamento era até trinta dias; para 20% o pagamento era à vista; e apenas 7% conseguiam do fornecedor um prazo entre sessenta e noventa dias. Portanto, a maioria das empresas possuía informações suficientes para fazer uma gestão eficaz dos prazos de pagamento e recebimento de forma a assegurar a sua liquidez e a otimização da utilização do capital de giro. Assaf Neto e Silva (2012) mencionam que o ciclo financeiro é o período compreendido entre o momento do pagamento aos fornecedores até o momento do recebimento das vendas; esse período é financiado pelo capital de giro. Além do tempo de produção e estocagem, um fator que impacta essa necessidade de capital de giro é a diferença entre o prazo de pagamento concedido aos clientes e o obtido dos fornecedores, quanto maior o prazo concedido aos clientes e menor o prazo obtido dos fornecedores, maior será a necessidade de capital.

Verificou-se que em algumas empresas havia falta de sincronização entre os prazos de pagamento e recebimento, o que, segundo Fleuriet (1978) é um dos motivos do surgimento do *efeito tesoura*, que resulta em redução do saldo de tesouraria (T). Se não for bem administrado, o saldo de tesouraria poderá tornar-se negativo e comprometer a liquidez e sustentabilidade da empresa. No entanto, 80% das empresas afirmaram que conseguiam efetuar os seus pagamentos tempestivamente e 20% tinham dificuldade em cumprir os prazos de pagamento com fornecedores. 87% das empresas afirmaram que naquele momento estavam adimplentes com fornecedores, governo e funcionários, mas 13% reconheceram que tinham algum tipo de pagamento em atraso. Sobre a inadimplência, em 80% das empresas a inadimplência era menor que trinta dias, para 13% era entre trinta e sessenta dias e 7% delas não possuíam inadimplência. Identificou-se que a maioria delas conseguia ser eficiente na gestão da inadimplência, pois apenas 13% possuíam inadimplência superior a trinta dias.

Outro ponto importante sobre a prática da gestão financeira era saber se havia um *pro labore* definido para os sócios. Verificou-se que 93% definiam o valor do *pro labore* dos sócios, mas em 27% delas as despesas dos sócios eram pagas pelo caixa da empresa. Marion (2012) esclarece que a empresa é entidade separada dos sócios com personalidade jurídica própria, sendo necessária a distinção financeira entre as partes e a movimentação financeira deve ser feita analogamente a empréstimo entre as partes. A distinção garante tanto a conformidade dos registros para correta gestão, quanto para a liquidez e a continuidade da empresa no mercado, visto que 80% das empresas utilizavam o fluxo de caixa para obter informações sobre suas disponibilidades.

Sobre as fontes de financiamento do capital de giro, constatou-se que 85% das empresas utilizavam recursos próprios para financiamento do capital de giro, as demais utilizavam capital de terceiros (conta garantida, cheque especial, desconto de títulos, cheques pré-datados, entre outros). Notou-se que grande parte delas não possuía dependência de capital de terceiros, reduzindo sobremaneira o risco do negócio. 60% afirmaram que utilizavam o capital de terceiros para investimentos e 40% utilizavam para pagar as despesas emergenciais. Um fato que chamou a atenção na pesquisa foi que 89% dos recursos de terceiros eram de curto prazo, pois venciam em até um ano e apenas 11% venciam além do exercício social seguinte. Percebeu-se que grande parte das empresas estava utilizando fontes de recursos inadequadas para financiar seus investimentos, considerando que 60% utilizavam recursos de terceiros para investimento e 89% desses recursos captados eram de curto prazo. Assaf Neto e Silva (2014, p. 15) afirmam as obrigações financeiras devem ser lastreadas com “(...) ativos com prazos de conversão em caixa similares aos dos passivos.”, para assegurar o equilíbrio financeiro da empresa.

A terceira parte do questionário foi para conhecer as principais dificuldades dos administradores na gestão financeira das empresas. Foi facultado aos respondentes assinalar no questionário quantas opções desejassem. Identificou-se que a principal dificuldade apresentada por 93% dos pesquisados foi a alta carga tributária; a segunda maior dificuldade apontada por 33% deles foi em relação ao controle da inadimplência, seguida da dificuldade no controle de custos e na definição de preço de venda dos produtos (20%); da falta de recursos financeiros (13,3%); da falta de conhecimento das ferramentas de gestão financeira (13,3%); da gestão do fluxo de caixa (6,7%); da falta de uma ferramenta de gestão e/ou de controles financeiros (6,7%); e da mensuração do valor do estoque (6,7%). Dessa forma, entende-se que grande parte das dificuldades destacadas pode ser decorrente da falta de formação de seus gestores na área financeira, apesar de possuírem grande experiência na área.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados levantados foi possível alcançar os objetivos propostos, responder ao problema de pesquisa e validar a hipótese.

Identificou-se que a maioria das empresas pesquisadas estava no mercado havia mais de doze anos, sendo que 47% delas existiam havia mais de dezoito anos e possuíam em média 42 funcionários, portanto, eram micro e pequenas empresas. Iniciaram suas atividades com recursos próprios e possuíam um setor financeiro composto de um ou dois funcionários.

O responsável pelas finanças das empresas era um de seus proprietários, que, em sua maioria, era do gênero masculino; eles possuíam entre 41 e 62 anos de idade, trabalhavam na empresa e atuavam na área financeira havia mais de doze anos ou mais, sendo que 43% deles atuavam na área financeira havia mais de 22 anos, portanto possuíam larga experiência na área financeira, fator que compensava a falta de formação na área financeira, pois a maioria deles tinha cursado apenas até o ensino médio e não possuía nenhum curso na área financeira, o que valida parte da hipótese levantada, ou seja, que os administradores financeiros possuíam baixa escolaridade e não possuíam formação na área.

Constatou-se que os gestores financeiros pesquisados reconheciam a importância dos controles financeiros para o bom desempenho da empresa, destacaram a relevância, principalmente, do controle do fluxo de caixa, das contas a pagar e a receber, dos estoque e das vendas. Os controles financeiros eram realizados, em sua maioria, por programas/específicos para esse fim. Os principais demonstrativos contábeis utilizados pelas empresas eram a DRE, balanço patrimonial e planilhas de custos, que eram utilizadas principalmente para tomada de decisão, para definir estratégias de vendas e políticas de compras. Na área financeira, a parte fiscal e de vendas foram consideradas as mais difíceis de gerir, e a falta de apoio do governo às MPEs foi apontado como o principal obstáculo à gestão financeira.

As principais práticas das empresas na gestão financeira era o cálculo dos ciclos operacional, financeiro e econômico e do prazo médio de recebimento e pagamento. Todas trabalhavam com vendas a prazo, que representavam mais de 50% do seu faturamento, e concediam um prazo médio de pagamento para seus de clientes de trinta a sessenta dias. O prazo médio de pagamento aos fornecedores era entre trinta e sessenta dias em 47% das empresas e de menos de trinta dias para outros 47%, evidenciando uma falta de sincronização entre pagamentos e recebimentos, aumentando, assim, a necessidade de capital de giro e expondo as empresas a um maior risco de falta de liquidez, a grande maioria delas, porém, alegou que efetuava seus pagamentos tempestivamente, apenas 13% admitiram que estavam inadimplentes.

Ficou evidenciado que as empresas possuíam um controle eficaz da inadimplência, pois, para a grande maioria, a inadimplência era de até trinta dias. A maior parte das empresas tinha um valor definido de *pro labore* para os sócios, mas em 27% delas as despesas dos sócios eram pagas pelo caixa da empresa, o que expunha a empresa a um risco maior de falta de liquidez, pois o caixa da empresa poderia não suportar todos os desembolsos necessários para pagamento das despesas dos sócios e custos e despesas da empresa.

Um fator que chamou a atenção foi que grande parte das empresas trabalhava somente com capital de giro próprio, o que reduzia o risco do negócio. Foi identificado, porém, que, na maioria das vezes, as empresas utilizavam fontes de recursos inadequadas para financiamento de investimentos, ou seja, utilizavam recursos de curto prazo para financiar necessidades de longo prazo, o que aumentava o risco de falta de liquidez. A maioria das empresas terceirizava a gestão contábil e fiscal.

Os fatores que mais afetavam a administração do capital de giro, sob o ponto de vista dos administradores financeiros, era a alta carga tributária, a dificuldade para administrar custos e a falta de conhecimentos a respeito das ferramentas de gestão financeira.

Observou-se que as empresas pesquisadas não utilizavam ferramentas importantes na gestão do capital de giro, que contribuiriam para uma gestão mais eficaz, como a análise dinâmica do capital de giro, análise dos indicadores financeiros, ferramentas para gestão de estoques e elaboração do cadastro de clientes, entre outras. Esse fato pode ser atribuído, em parte, pela falta de conhecimento dos gestores financeiros dessas ferramentas, pois, além da baixa escolaridade, a maioria possuía apenas até o ensino médio, não possuía nenhuma formação na área financeira. Mesmo assim, as empresas faziam uma gestão financeira satisfatória, pois grande parte delas já estava no mercado havia mais de 22 anos, mas elas ainda continuavam como MPEs, o que evidenciava que a empresa estava estagnada no mercado e um dos motivos poderia ser a falta de formação adequada de seus gestores para o cargo que ocupavam, pois eles apontaram como uma das dificuldades da gestão do capital de giro a falta de conhecimento das ferramentas de gestão financeira.

Uma das limitações deste trabalho foi a resistência das empresas que faziam parte do universo pesquisado em colaborar com a pesquisa. Para outras pesquisas nesse segmento sugere-se uma análise do desempenho econômico-financeiro dessas empresas.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A.. (2012). Finanças corporativas e valor. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Assaf Neto, A. & Lima, F. G. (2014). Curso de administração financeira. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Assaf Neto, A. & Silva, C. A. T. (2012). Administração do capital de giro. 4. ed. São Paulo: Atlas. 656 p.
- Brasil. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006, dispõe sobre o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 13 jan. 2022.
- Cláudio (Prefeitura Municipal). Disponível em: <https://www.claudio.mg.gov.br/portal/servicos/1002/cidade/>. Acesso em: 9 jul. 2022.
- Corrêa, H. L. & Corrêa, C. A. (2016). Administração de produção e operações. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2015). Recursos humanos: O capital humano das organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Data Viva. Disponível em: <http://legacy.dataviva.info/pt/profiles/bra/4mg060101/?app=14>. Acesso em: 8 out. 2022.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese). (2017). Anuário dos trabalhos nos pequenos negócios. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/anuario/2017/anuarioDosTrabalhadoresPequenosNegocios.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2022.
- Fleuriet, M. A dinâmica financeira das empresas brasileiras: Um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro. Belo Horizonte: FDC, 1978.
- Gitman, L. J. (2010). Princípios de administração financeira. 12. ed. rev. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Groppelli, A. A. & NikbakhT, E. (2010). Administração financeira. 3. ed. São Paulo: Saraiva.
- Hoji, M. (2014). Administração financeira e orçamentária. 11. ed. São Paulo: Atlas.
- Jornal Contábil. Gestão: 6 dicas para planejar uma boa estratégia fiscal. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/gestao-6-dicas-para-planejar-uma-boa-estrategia-fiscal/>. Acesso em: 11 dez. 2022.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2015). Princípios de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Lemes Júnior, A. B.; Rigo, C. M.; Cherobim, A. P. S. (2005). Administração financeira: Princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.
- Marion, J. C. (2012). Análise de demonstrações contábeis: Contabilidade empresarial. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Richardson, R. J. (2008). Pesquisa social: Métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

Ross, S. A. et al. (2013). Fundamentos de administração financeira. 9. ed. Porto Alegre: AMGH.

Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (Sebrae). Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005. (2007). Disponível em:

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em: 17 dez. 2022.

Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (Sebrae). Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_da_s_empresas_no_Brasil_2011.pdf. Acesso em: 8 out. 2022.

Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (Sebrae). Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2015. 8. ed. Brasília: Sebrae.

Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (Sebrae). (2014). Causa mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf). Acesso em: 8 dez. 2022.

Vergara, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. (2016). 16. ed. São Paulo: Atlas.

Capítulo 3



10.37423/230307393

SECRETARIADO EXECUTIVO NO AMBIENTE DAS STARTUPS

Sabrina Braga da Costa

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Conceição de Maria Pinheiro Barros

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Daniela Giareta Durante

Universidade Federal do Ceará (UFC)



Resumo: O presente trabalho surgiu do interesse pela atuação secretarial no ambiente das *startups*, em virtude de ser um mercado em crescente expansão e pouco explorado cientificamente pelo Secretariado Executivo. O estudo teve por objetivo analisar a percepção dos cargos de chefia de *startups* cearenses sobre a relevância do exercício das competências secretariais nesse modelo de negócios. A pesquisa, caracterizada como qualitativa, com abordagem exploratória, foi implementada por meio de formulário via google *forms*, com participação de 30 respondentes, sendo eles gestores de 24 *startups*. De acordo com os resultados, as competências técnicas, analíticas e comportamentais foram consideradas, porém, as analíticas e comportamentais tiveram maior relevância e são mais requeridas no ambiente de *startups*, destacando as principais como resolução de problemas, tomada de decisão e adaptabilidade. O principal desafio apontado pelos representantes das *startups*, foi a dificuldade em encontrar pessoas qualificadas no mercado. Revelou-se ainda a inexistência de Secretários Executivos nas *startups* participantes, embora tenham avaliações positivas sobre as competências secretariais. Estes achados demonstraram que há demanda dos gestores de *startups* cearenses por profissionais qualificados com formação multidisciplinar, mas eles desconhecem que essa demanda pode ser atendida por profissionais do Secretariado Executivo.

Palavras-chave: Secretariado Executivo; *Startups*; Competências secretariais.

1 INTRODUÇÃO

A formação em Secretariado Executivo, prevista pelas Diretrizes Curriculares Nacionais em Secretariado (BRASIL, 2005), apresenta uma matriz educacional com o objetivo de capacitar profissionais para atuarem nas áreas de assessoria, gerência, consultoria e empreendedorismo, de modo que o último, foi de suma importância para o direcionamento deste trabalho.

Sendo o tema secretariado e empreendedorismo recorrente nas áreas de pesquisa, identificou-se uma lacuna no segmento da atuação em *startups*. A presente pesquisa visa analisar do ponto de vista dos cargos estratégicos de *startups* a seguinte problemática: Qual a relevância das competências secretariais para as *startups*?

A carência de pesquisas que abordem o exercício do secretariado executivo em *startups*, despertou o interesse em buscar entender como os profissionais da área podem atuar nesse recorte do mercado. Atualmente, ao pesquisar sobre secretariado e *startups* nos repositórios da UFBA, UFC, UFSC portal de periódicos da CAPES, na Revista de Gestão e Secretariado (GeSec), na Revista Expectativa da Unioeste e na Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado (ABPSEC), não é possível encontrar nenhum trabalho a respeito do assunto. Apenas um trabalho sobre o SE e *startups*, foi encontrado, na *Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies* (SCRIBES), e analisa o perfil de SE que atuam em *startups*. Com isso, observa-se uma oportunidade para investigar essa temática pouco explorada pela área secretarial.

O presente trabalho busca estudar o mercado de *startups*, e entender quais competências são mais procuradas pelos cargos de gestão dessas empresas para atuação profissional, considerados os seguintes objetivos específicos: identificar os desafios enfrentados pelas *startups*; averiguar a relevância do exercício de competências secretariais em *startups*. identificar os conhecimentos sobre a área secretarial na visão dos cargos de chefia das organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em função das novas empresas emergentes no mercado, com modelos de vendas diferenciados dos tradicionais, visando a praticidade e acessibilidade com o uso das tecnologias, vale discutir sobre os desafios que essas novas organizações têm encontrado para se desenvolverem.

2.1 EMPRESAS TRADICIONAIS VS STARTUPS

A definição de *startup*, na visão de Ries (2012), é um empreendimento que funciona como uma organização humana voltada para criar um novo produto/serviço diante de um ambiente de extremas

incertezas. Em complemento, Blank e Dorf (2014) afirmam que são organizações temporárias que buscam um modelo de negócios replicável, recorrente e lucrativo, evidenciando um campo inconstante para certezas e demanda de inovação.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2019), startups apresentam um ciclo de vida dividido em quatro estágios, sendo eles: a) Ideação: fase do processo de testagem de hipóteses, no qual ainda não há nada estruturado, nesse momento os empreendedores estão em busca de entender o problema que querem resolver no mercado; b) Validação: fase de validação da ideia, também conhecida como *Minimum Viable Product* (MVP), onde uma versão prototipada é lançada no mercado a fim de validar a proposta de produto/serviço, assim testando as hipóteses definidas; c) Tração: fase em que o produto/serviço foi validado, a *startup* está em busca de aumentar os clientes e consequentemente o faturamento; e, d) Escala: fase em que a *startup* já está consolidada e seu maior desafio é crescer em ritmo acelerado, se o modelo se apresentar replicável, a *startup* passa a enfrentar os desafios de uma *scale-up* (já possui um produto pronto e seus principais desafios são vender).

Segundo a Associação Brasileira de Startups (ABS, 2022), organizações que nascem de um modelo de negócios ágil e enxuto, gerando valor para os clientes e resolvendo problemas do mundo real, caracterizam-se como *startups*, ou seja, desenvolvem-se em ambientes incertos, buscando solucionar dores reais do mercado e atender as demandas que outras organizações ainda não solucionaram.

2.1.1 CRESCIMENTO DE MERCADO

Em 2015, o Brasil possuía 4.451 *startups*, em 2022 a base de cadastros da ABS contabiliza mais de 21.000. O crescimento desse novo modelo de negócios e suas subdivisões pelo país, conta com 78 comunidades, distribuídas em 773 cidades, contabilizando 6.083 membros, segundo dados coletados em 28/03/2022 (STARTUPBASE, 2022).

Com base nos dados de crescimento mencionados sobre o mercado de *startups*, é possível perceber que com o passar dos anos o ramo tem mobilizado crescente número de pessoas, logo, torna-se importante criar iniciativas para fomentar o desenvolvimento dessas novas ideias, bem como para que deem suporte no desenvolvimento das já existentes.

Matos e Radaeli (2020) destacam que nos últimos anos muitas iniciativas individuais de educação surgiram para compartilhar o conhecimento sobre empreendedorismo e tecnologia, por entenderem que as demandas do mercado de trabalho estavam acompanhando as transformações da sociedade e o ambiente formal acadêmico estava falhando na qualificação dos profissionais.

Além da necessidade de criar eventos para propiciar o surgimento de novas *startups*, esse mesmo mercado abriu oportunidades para o surgimento das aceleradoras de *startups* e hubs de inovação, sendo voltados para acelerar o desenvolvimento das organizações, através de conteúdos, conexões com empreendedores renomados e até mesmo investimento financeiro, propiciando redes de comunicação que auxiliam no planejamento de escalar das *startups*.

Startups como a Uber modificaram o sentido do transporte, como o Ifood ampliaram o cardápio de alimentação e a praticidade para entregas, como o Nubank diminuíram as burocracias com os bancos físicos. Para Blank (2013), a geração de uma economia inovadora, com o perfil de rápida expansão como o das *startups*, nunca foi tão necessária.

2.1.2 DESAFIOS ENFRENTADOS EM STARTUPS

Blank *et al.* (2013 *apud* Skikhar Ghosh 2012) apresentam um estudo publicado em Harvard Business School, informando que 75% das *startups* lançadas não vingavam, o que para Blank poderia mudar com base na criação da metodologia *lean startup*, e no processo de disseminação da mesma:

Em vez de executar planos de negócios, operar na surdina e lançar produtos totalmente acabados, jovens empreendimentos estão testando hipóteses, buscando a opinião de clientes cedo (e com frequência) e apresentando um “produto mínimo viável” a interessados. Esse novo processo reconhece que a busca de um modelo de negócios (que é a principal tarefa diante de uma startup) é algo totalmente distinto da execução desse modelo (que é o que empresas estabelecidas fazem). (BLANK, 2013, p. 37)

Blank e Dorf (2014, p. 15) defendem que o “empreendedorismo não é um livro de receitas ou um *checklist*”, apesar da quantidade de livros e autores no mercado que falem sobre dicas do que fazer para não fracassar, a inovação em si apresenta um risco, o de criar algo novo, ou, no cenário das *startups*, apresentar algo que revolucione o mercado. Os autores discorrem ainda sobre os nove pecados mortais do modelo de lançamento de um novo produto, onde o empreendedor idealiza toda uma jornada de crescimento do seu negócio, baseado na sua compreensão de modelo mental dos conhecimentos sobre os formatos tradicionais de iniciar um negócio. Estes nove pecados abordados pelos autores, caracterizam-se por:

- a) presumir que sabe o que o cliente quer, sem realizar os testes no mercado;
- b) acreditar que sabem as melhores características para o produto, baseados nos próprios entendimentos;
- c) focar na data de lançamento, acreditando que não haverá outras etapas para reavaliação;

- d) priorizar a execução ao invés de testar as hipóteses, analisar os aprendizados e a interação; e) trabalhar com plano de negócios tradicional, entendendo que o mesmo não atende as demandas de uma *startup*;
- f) preocupar-se com títulos e cargos tradicionais, esquecendo-se do mais importante que é a operação em si;
- g) permitir que o setor de vendas e marketing execute o plano, sem acompanhamento de cargos mais estratégicos;
- h) acreditar que injetar dinheiro vai aumentar a escala, supondo que o investimento sempre irá resolver os problemas;
- i) gerir uma *startup* em um período de crise, evitando pivotar ou identificar os gargalos, leva a altos custos com financiamento.

Apesar das orientações sobre o que não fazer no início de uma *startup* e de mesmo assim, ainda ser impossível definir caminho único para o sucesso de um empreendimento, as decisões adotadas por cada empreendedor em razão dos desafios de sua jornada determinarão os resultados obtidos. Por isso, a base conceitual e teórica é necessária para ampliar a capacidade de visão do empreendedor e minimizar os riscos de insucesso. Sobre estes riscos de insucesso, foram identificados vários desses motivos segundo uma pesquisa realizada com 111 *startups* pela empresa norte americana CB Insights (2018), atuante no mercado de análise de negócios, banco de dados globais e fornecedora de inteligência de mercado sobre empresas privadas e investidores, que apresentou os seguintes dados: Ficou sem dinheiro (38%); Não tinha necessidade de mercado (35%); Foram superadas pela concorrência (20%); Modelo de negócios falho (19%); Desafios regulatórios/questões jurídicas (18%); Questões de precificação (15%); Não tinham a equipe certa (14%); Lançou o produto na hora errada (10%); Produto ruim (8%); Desarmonia entre a equipe (7%); Pivotou na hora errada (6%); e Falta de paixão (5%). Ao considerar os nove pecados mortais para o lançamento de um produto na visão de Blank e Dorf (2014) e comparar com os motivos que levaram as *startups* da pesquisa da CB Insights (2018) a fracassarem, é possível conectar os erros cometidos com as causas coletadas na pesquisa, como demonstra o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – O que não fazer para fracassar.

PECADOS BLANK E DORF (2014)	PESQUISA CB <i>INSIGHTS</i> (2018)
Achar que sabe o que o cliente quer	Não tinha necessidade de mercado (35%)
	Produto ruim (8%)
Acreditar que sabem as melhores características para o produto	Foram superadas pela concorrência (20%)
Focar na data de lançamento	Produto lançado na hora errada (10%)
Priorizar a execução ao invés de testar as hipóteses, analisar os aprendizados e a interação	Questões de precificação (15%)
	Pivotou na hora errada (6%)
	Falta de paixão (5%)
Trabalhar com plano de negócios tradicional	Modelo de negócios falho (19%)
Preocupar-se com títulos e cargos tradicionais	Não tinham a equipe certa (14%)
Permitir que o setor de vendas e marketing execute o plano	Desarmonia entre a equipe (7%)
Acreditar que injetar dinheiro vai aumentar a escala e; Gerir uma <i>startup</i> em um período de crise	Ficou sem dinheiro (38%)
	Desafios regulatórios/questões jurídicas (18%)

Fonte: Elaborado nesta pesquisa (2022).

2.1.3 ATUAÇÃO EM *STARTUPS*

Empresas de grande porte, com modelo de gestão tradicional e suas divisões hierárquicas, apresentam dificuldades no que tange a tomada de decisão e ação rápida, uma vez que seus processos se tornam mais demorados devido ao fluxo de departamentos que precisam ultrapassar (CHIAVENATO, 2007).

Startups possuem dinamismo nos inícios de suas jornadas, o que para Chiavenato (2007), é um fator que permite a flexibilidade de mudanças rápidas, uma vez que não há uma hierarquia de setores e

peessoas, facilitando a comunicação. Para Ries (2012), startups *não* podem demorar muito tempo para tomar decisões e mudar seus processos de validação, partindo do conceito do modelo *lean*, elas devem testar, avaliar e mudar, até encontrarem o modelo ideal.

Blank e Dorf (2014) comentam sobre como um empreendedor deve agir para se diferenciar do comportamento padrão de um *Chief Executive Officer* (CEO) de grande empresa, mensurando ainda a importância de escolher uma equipe certa para atingirem os objetivos, de modo que:

Empresários fundadores arregaçam as mangas para fazer com que sua visão se transforme em um negócio verdadeiro. Para obter êxito, devem abandonar o *status quo*, recrutar uma equipe que compartilhe da visão que têm e avançar juntos naquilo que apresenta ser um novo caminho, frequentemente envolto em brumas, medo e dúvida. Obstáculos, adversidades e desastre em potencial jazem à frente, e sua jornada para o sucesso arrisca mais do que os recursos financeiros - põe em xeque sua perseverança, agilidade e coragem. (BLANK E DORF, 2014, p. 21)

Os autores salientam ainda quais características chaves, os perfis dos executivos à frente das *startups* devem possuir. Afirmam ainda que estes executivos devem sentir-se à vontade em ambientes de caos, incertezas e mudanças, uma vez que os desafios a serem enfrentados nem sempre poderão ser previstos e logo haverá uma necessidade de flexibilidade para que sejam encarados. Alguns exemplos de características mencionadas pelos autores:

- Abertos ao aprendizado e à descoberta – altamente curiosos, inquiridores e criativos;
- Incansáveis na procura de um modelo de negócio capaz de aumentar a escala de forma sustentável;
- Ágeis o suficiente para acompanhar as mudanças e “dispensar as bússolas”;
- desempenhar múltiplas funções, muitas vezes no mesmo dia;
- encarar as falhas com tranquilidade quando elas direcionam ao aprendizado e à interação. (BLANK E DORF, 2014, p.64).

Sendo compostas por um grupo de indivíduos que vivem em um ambiente de incertezas, convém questionar sobre as características não apenas dos executivos que lideram *startups*, mas também da equipe que estará em meio a organização: Quanto das mesmas competências e habilidades em comparação aos gestores da empresa, essas pessoas precisam possuir?

2.2 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Os avanços do mercado de trabalho têm demandado profissionais que possuam habilidades para se adaptarem às necessidades das organizações, de modo que apresentem não apenas competências

técnicas, mas também comportamentais. A polivalência tornou-se uma característica chave para atuação nas empresas.

2.2.1 A FORMAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do curso de Secretariado Executivo advertem que os projetos pedagógicos devem atender às demandas do mercado de trabalho ou regionais específicas, desde que contemplem os conhecimentos para atuação em gestão, assessoria, consultoria e empreendedorismo (BRASIL, 2005).

Ante os conteúdos previstos nos projetos pedagógicos dos diversos cursos de Secretariado Executivo demonstrados pelos autores pesquisados Martins, Terra, Macarri e Vicente (2010) e Leal e Daumal (2015), é possível inferir que há versatilidade na formação, a partir de conteúdos amplos e diversificados, independente da instituição, desde o conhecimento sobre história nacional até estudos de línguas estrangeiras e comércio exterior. Salientando ainda, o incentivo a pesquisa, para a exploração de novos conhecimentos, e compartilhamento dos mesmos.

Na década de 1950, para exercer as atividades de Secretariado era necessário apenas formação técnica, de modo que as atividades eram mais operacionais, como atender telefone, redigir memorando e arquivar documentos. Conforme as exigências do mercado contemporâneo foram aumentando, as empresas passaram a exigir profissionais que fossem além do básico, sendo multifuncionais que trabalhassem não por tarefas e sim por resultados, (ALMEIDA, ROGER; SHIMOURA, 2010).

2.2.2 PERFIL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO (SE)

O perfil do SE não se adequa apenas ao de um profissional que desempenha atividades de caráter estritamente operacionais e comuns da rotina administrativa, na realidade suas atribuições são voltadas para criar conexões entre os setores de uma organização, propiciando o elo comunicacional nos níveis intra e extraorganizacional (BORTOLOTTI; WILLERS, 2007). Martins et al (2010), referem-se ao perfil do SE como um possível tomador de decisões dentro da organização, ao mensurar que o mesmo passou a ocupar cargos de confiança, logo, o profissional deve estar pronto para tomar a frente das resoluções de problemas no dia-a-dia. Para Durante (2012), os secretários podem desempenhar atividades em organizações públicas, privadas, do terceiro setor, sendo elas micro, pequenas, médias e grandes empresas, e em departamentos diferentes, como marketing, recursos humanos, contabilidade, diretoria, financeiro e outros. De acordo com os avanços e aumento das demandas do

mercado de trabalho, o desempenho das atividades secretariais, passaram a requerer um conjunto de competências críticas que abranjam a variedade de áreas nas quais os profissionais podem atuar. Caracterizando sua polivalência, advinda da visão sistêmica e da capacidade de adaptabilidade (SANTOS; FERREIRA, 2014). Leal e Daumal (2015), explanam sobre as atividades mecânicas que eram desenvolvidas pelo SE, havendo datilografia, taquigrafia de ditados e registro e distribuição de expedientes, porém, os adventos das novas tecnologias, propiciaram a reformulação dessas atribuições, favorecendo então a participação do SE nos processos de desenvolvimento direto das organizações.

2.2.3 COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS

A profissão do Secretariado vem evoluindo e com os constantes avanços do mundo contemporâneo, logo houve a necessidade de aprendizado de novos conhecimentos e desenvolvimento de competências para acompanhar o fluxo de crescimento.

Para Fleury e Fleury (2001), competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou, em outras palavras, um conjunto de capacidades humanas, presumindo-se que os melhores desempenhos são em virtude das personalidades de cada ser. Porém, o somatório dessas aptidões às demandas organizacionais, formam as competências adequadas à execução dos cargos e atividades que surgem no mercado de trabalho.

Complementando com a visão de Costa *et al* 2007 *apud* Lima e Cantarolli (2010), competências são utilizadas para definir as qualificações que um indivíduo possui para realizar determinada atividade, no qual seu arcabouço de experiências e conhecimentos justificam seu bom desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção trata da classificação da pesquisa, procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, meios para coleta de dados e análise, bem como da justificativa para escolha da amostra e descrição do ambiente organizacional estudado.

A presente pesquisa apresenta-se com abordagem qualitativa, pois de acordo com Denzin e Lincoln (2006), essa análise compõe-se de uma série de práticas materiais e imateriais que expõem transparência do mundo, em abordagem naturalista, ou seja, o pesquisador estuda os fenômenos em seus cenários naturais, buscando entender e interpretar os acontecimentos e seus significados.

Flick (2009) discorre sobre o objetivo de a pesquisa qualitativa ser menos em testar algo que já é bastante conhecido e mais em descobrir e desenvolver novas teorias empiricamente fundamentadas.

A natureza da pesquisa é exploratória, porque o tema escolhido, *Startups* e Secretariado Executivo, é pouco explorado, propiciando o desenvolvimento de estudos futuros, gerando conhecimento para que novas pesquisas possam ser desenvolvidas Gil (2008).

A aplicação da pesquisa prevê a abordagem a gestores de startups cearenses, considerando seu conhecimento, experiência, visão sobre o segmento, suas demandas e desafios.

As *startups* foram escolhidas de acordo com os seguintes critérios: já passaram da fase de ideação (estão validadas); possuem faturamento; conta com mais de 2 funcionários.

É estimado que no Brasil tenham mais de 20 mil startups, conforme (ABS, 2022), em sua maioria concentradas na região sudeste. Em Fortaleza/CE, segundo (ABS, 2022), esta estimativa é de 220. Por acessibilidade, essa pesquisa mapeou 31 *startups* e foram contatadas 42 pessoas de cargos estratégicos (aqueles que participaram da fundação das empresas). Apesar do contato com todas as startups caracterizadas segundo os critérios pré-definidos, foram consideradas as respostas de 24 startups e 30 pessoas. Esse retorno é esclarecido considerando que a pesquisa é por acessibilidade (GIL, 2008), realizada com a seleção de elementos a que se tem acesso, de forma que possa vir a representar o universo a ser analisado, sendo ainda utilizado em estudos exploratórios, uma vez que não há necessidade de precisão.

As *startups* foram contatadas via e-mail, telefone ou *whatsapp*, disponibilizados nos sites dos mapeamentos locais ou compartilhados entre as pessoas abordadas, para apresentar a pesquisa e convidar os gestores a participar.

Os dados coletados foram submetidos a uma seleção minuciosa, antes de serem analisados para descartar informações incompletas; codificados para categorizar as relações entre as perguntas e; aplicados em uma tabulação simples para disponibilizar os comparativos de maneira mais simplificada (MARCONI, LAKATOS, 2003).

Quanto às questões abertas do formulário, foi realizada uma análise de conteúdo, no qual Bardin (2011), aponta como uma metodologia que vai além de saber dados históricos ou hipóteses, ela busca analisar as interpretações definitivas do que o objeto de estudo vivencia.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das 31 *startups* e 42 pessoas, foram coletadas respostas de 27 startups e 35 pessoas, tendo sido descartadas cinco respostas de três *startups*, em virtude de não se enquadrarem nas características principais definidas anteriormente, assim, foram analisados os dados de 24 *startups* e 30 pessoas.

A respeito das idades, os participantes possuíam entre 27 e 58 anos, o que exemplificou uma variedade de faixas etárias atuantes no mercado, independentes também das formações acadêmicas, onde foram contabilizados que dois possuíam ensino médio completo, 12 graduação em ensino superior, nove pós-graduação e sete mestrado.

As áreas de formação também mostraram uma diversidade de conhecimentos: Administração, Arquitetura e Urbanismo, Engenharia de Computação, Publicidade, Gestão, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Engenharia de Controle e Automação Industrial, Direito, Comunicação, Marketing, Tecnologia, Psicologia, Computação, Sistemas de Informação, Ciência da Computação, Ciências Humanas, Tecnologia da Informação e Comércio Exterior.

Quanto a distribuição de cargos, foram: 20 *Chief Executive Officer*-CEOs (diretores executivos); quatro *Chief Operating Officer*-COOs (chefes das áreas de operações); dois *Chief Technology Officer*-CTO's (chefes da área de tecnologia); um *Chief Marketing Officer*-CMO (chefe da área de marketing); um diretor de recursos humanos; um gestor de desenvolvimento humano e organizacional e um gerente de negócios que atuava no setor de pessoas.

Quanto à localização da sede das *startups* analisadas, uma é de Aveiro/Portugal, uma é de Juazeiro do Norte/CE, duas são de São Paulo/SP e 20 são de Fortaleza/CE. Sobre as que não possuem sede no Estado do Ceará, a justificativa é em virtude da expansão, faziam parte do Estado, mas em determinado momento precisaram migrar, somando-se também as oportunidades que surgiram em suas jornadas.

Referente aos segmentos/verticais de atuação, foram contabilizadas: cinco *Edtechs*, área de educação; duas *Fintechs*, área de serviços financeiros; duas *Martechs*, área de marketing; duas *Retailtech*, área de varejo; uma *Healthtechs*, área da saúde; uma *Lawtechs*, área de serviços jurídicos; uma de games; uma *Logtech*, área de logística; uma *Beautytech*, área de serviços de beleza; uma *Proptech*, área de imobiliárias; uma *Privacytech*, área de segurança de dados; duas se caracterizam como *marketplace* de serviços, sendo uma forma de modelo de negócios; quatro não souberam definir, o que pode ser interpretado em virtude de algumas *startups* atuarem em mais de um segmento.

Acerca das fases em que se encontram, nove estão em operação, o que pode ser entendido como uma fase entre a validação e a tração; 12 em tração, tendo ultrapassado o Vale da Morte que é o momento em que a *startup* precisa realizar determinados investimentos em seu crescimento, levando em consideração os recursos financeiros que possui e suas prioridades; e três são *scale-up* (estão em crescimento acelerado), estando estabelecidas no mercado e buscando crescer em um ritmo acelerado (IBGC, 2019).

4.1 ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS EM STARTUPS

Buscou-se analisar as respostas em grupos de *startups* que foram distribuídas em virtude das quantidades de colaboradores nas organizações, tendo sido identificados desafios semelhantes de acordo com os portes organizacionais, nos quais, Grupo I (entre 3 e 10 pessoas), Grupo II (entre 11 e 20 pessoas) e Grupo III (entre 21 e 160 pessoas).

No tocante aos desafios, as *startups* do Grupo I, apontaram desafios diferentes entre si, versando sobre a área de vendas, tecnologia, falta de recursos financeiros e até mesmo validação do modelo de negócios. Apesar de estar em fase de operação, tendo passado a primeira de validação, a *startup* ainda pode encontrar uma necessidade de pivotar, caso seja necessário e levando em consideração o modelo *lean startup* de Ries (2012), devem continuar no ciclo de testes até identificarem o caminho ideal a seguir para escalar.

Quanto aos desafios cotidianos próprios do negócio, também houve respostas diversificadas, porém, independentes do segmento de atuação no mercado, ainda foram em maioria relativas ao setor de vendas, indo desde o entendimento do perfil ideal de cliente até a captação de novos e como reter os mesmos.

O Grupo II também mostrou que os desafios de maior relevância foram na área de vendas, porém, a área de pessoas ficou em evidência, como a criação de uma cultura, a capacitação dos novos membros, as dificuldades para contratação, mencionando ainda a área de pessoas na tecnologia. A respeito dos desafios característicos dos negócios em si, foi possível registrar respostas sobre dificuldades com orçamentos próprios, processos internos relacionados a clientes, precificação e o setor de pessoas.

Quando questionados sobre desafios relevantes que já foram enfrentados no negócio, a maioria do Grupo III, alegou ter desafios voltados à área de pessoas, sendo desde encontrar colaboradores qualificados até definir um modelo de crescimento sem necessitar de uma grande equipe, o que pode ser interpretado não apenas como controle dos investimentos, mas também como uma continuidade das atividades independente de encontrar mais profissionais para compor a equipe. E quando questionados sobre os desafios característicos próprios dos negócios, as respostas ainda foram a respeito da gestão de pessoas. Dois respondentes inclusive afirmam haver uma dificuldade para encontrar pessoas qualificadas, o que estimula uma discussão acerca de quais perfis profissionais as *startups* têm buscado. Além, de outros dois que mencionam a retenção de talentos, ou seja, como fazer para que os colaboradores não deixem a empresa.

Dentre os pontos abordados que podem levar uma *startup* a fracassar, levantados por Blank e Dorf (2014) e a pesquisa da CB Insights (2018), foram mencionados pelos três grupos, desafios na área de precificação, adequação ao modelo ideal de negócios e principalmente o setor de pessoas, sendo a busca por equipes ideais e pessoas qualificadas.

4.2 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS

Em virtude de os desafios terem sido analisados em grupos e das semelhanças encontradas, as competências também foram analisadas da mesma forma. O Grupo I está em fase de operação e tração, quanto aos períodos de funcionamento, exercem atividades de menos de 1 ano até 3 anos, segundo áreas específicas, o Grupo II em fase de operação e tração, funcionando de menos de 1 ano até 3 anos, para outras áreas específicas e o Grupo III em fase de tração e *scale-up*, onde todas funcionam há mais de 3 anos (IBGC, 2019). Salientando que sobre as áreas específicas, apesar das semelhanças em fases e das diferenças de período de atividades, tudo depende do desenvolvimento dos empreendedores em seus negócios, uma vez que não existe um *checklist* do que se deve fazer para ter sucesso na área (BLANK, DORF, 2014).

Quadro 2 – Percepção das competências técnicas.

VALORAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS POR GRUPO															
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Muito Importante			Importante			Moderado			Às vezes Importante			Não Importante		
	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3
Assessoria administrativa	6	1	2	6	2	2	3	1	1	1	1		1	1	2
Domínio das TICs	14	1	4	3	3	2		2							1
POCD	13	2	6	3	1	1	1	2							
Gerenciamento de informações	11	3	4	5	2	3	1	1							
Gestão de pessoas	13	3	6	4	2			1	1						
Modelos inovadores de gestão	10	1	4	7	3	2		2							1

Fonte: Dados da pesquisa.

Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar (2021), mencionam que as *soft skills* (habilidades comportamentais) dos profissionais de Secretariado têm sido destacadas diante das *hard skills* (habilidades técnicas), uma vez que as primeiras possibilitam o aprendizado da segunda. Segundo os dados coletados na pesquisa, entre os três grupos de *startups*, o que mais dividiu opiniões foi o de

competências técnicas, de forma que os blocos voltados para habilidades sociocomportamentais, foram os mais valorizados, reforçando a teoria dos autores.

Dentre as competências votadas pelos grupos no Quadro 9, não foi possível identificar uma que fosse mais importante entre os grupos de respondentes, entretanto, as *startups* dos Grupo I e III foram as que mais pontuaram positivamente para esse bloco.

Quadro 3 – Percepção das competências analíticas.

VALORAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ANALÍTICAS POR GRUPO															
COMPETÊNCIAS ANALÍTICAS	Muito Importante			Importante			Moderado			Às vezes Importante			Não Importante		
	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3
Capacidade de articulação	10	3	6	6	3	1	1								
Capacidade para negociações	11	4	7	4	2		2								
Flexibilidade cognitiva	6	3	6	9	1			2	1						
Pensamento crítico	13	4	4	3	1	3	1				1				
Raciocínio lógico	12	3	3	3	2	3	2	1	1						
Resolução de problemas	17	5	6		1	1									
Tomada de decisão	16	5	6	1	1	1									
Visão holística	7	3	4	6	2	3	2	1							
Visão sistêmica	6	3	4	9	2	2			2						

Fonte: Dados da pesquisa.

As competências elencadas pelos profissionais de SE que atuavam em startups na pesquisa de Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar (2021) foram mais bem avaliadas que as propostas pela Diretriz Curricular Nacional de Secretariado Executivo (BRASIL, 2005), no bloco de competências analíticas, pelos três grupos. Exemplificando a resolução de problemas que foi unanimemente votada como a principal entre os respondentes do Grupo I, onde em paralelo o Grupo III em comum acordo destacou a capacidade para negociações.

Quadro 4 – Percepção das competências comportamentais.

VALORAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS POR GRUPO															
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	Muito Importante			Importante			Moderado			Às vezes Importante			Não Importante		
	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3
Adaptabilidade	15	6	6	2		1									
Autonomia	7	3	4	9	3	3	1								
Boa comunicação	11	3	6	6	2	1		1							
Criatividade	14	2	3	2	3	3	1	1	1						
Determinação	14	5	2	1	2	4	2		1						
Empatia	12	2	5	3	3	2	2	1							
Ética	13	6	6	3		1	1								
Iniciativa	13	3	4	4	3	2			1						
Inteligência emocional	14	2	5	2	4	2	1								
Liderança	10	3	4	5	1	3	2	2							
Proatividade	14	4	3	2	2	4	1								
Relações interpessoais	9	3	4	7	2	1	1	1	2						
Respeito à adversidade	11	2	6	6	3	1		1							
Trabalho em equipe	12	4	5	5	1	2		1							
Vontade de aprender	17	5	5		3	2									

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, as duas principais competências que ganharam destaque entre os três grupos do bloco de comportamentais, são mencionadas pela DCN (BRASIL, 2005): ética e vontade de aprender. Essa informação colhida pela pesquisa demonstra que apesar do intervalo de tempo entre as competências analisadas e as providas especificamente da diretriz que rege a formação em SE, estas últimas ainda são valorizadas.

4.3 ANÁLISE DOS CONHECIMENTOS SOBRE A ÁREA DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Quando questionados sobre a existência de Secretários Executivos atuando em suas organizações, 29 dos respondentes disseram que não possuíam. Em virtude de uma única resposta positiva e visando validar a informação, foi realizado um contato via *whatsapp* para confirmar a resposta. Foi constatado que houve desatenção por parte da pessoa que respondeu, e afirmou por ocasião do contato de confirmação:

Menina eu num liguei de jeito nenhum as histórias! Mas assim. Não contratamos um secretário executivo não. Contratamos um gestor de projetos. Então ele organiza nossa vida toda, monta as atividades, cobra as entregas, media várias situações, faz muitas funções de um secretário executivo. (COO na *startup* P).

Assim, foi possível perceber que havia um gestor de projetos executando atividades semelhantes à de Secretário Executivo, e por isso confundido com a área de SE. A conclusão é que nenhuma das 24 *startups* analisadas possui um colaborador com formação acadêmica em Secretariado Executivo, o que não constitui problema, mas uma oportunidade de espaço profissional possível de ser preenchido pelos profissionais de SE.

Com base na resposta da COO da *startup* P é possível realizar questionamentos pertinentes à atuação do secretariado nesse mercado como: Será que falta conhecimento por parte do respondente? As atividades que são desenvolvidas pelo secretário executivo também são desenvolvidas por profissionais de outras formações? O secretário, ao assumir a gestão, entra num campo que não é específico seu? Qual a importância da gestão secretarial na formação em secretariado?

Dentre os respondentes, 14 afirmaram não conhecer a profissão e pelo menos 8 respostas defenderam o não saber, sem ao menos tentar sugerir o que poderia ser. Por outro lado, houve respostas positivas sobre a visão do exercício profissional no mercado, sendo conciliadas com as atividades promovidas pela DCN (BRASIL, 2005):

“Organizar processos, montar e cobrar dashboard de resultados, auxiliar na operação de setores da empresa” (COO na *startup* P)

“Ele organiza a agenda de compromissos, realiza pesquisas e reúne documentos para serem mostrados em reuniões, tem a função de intérprete em encontros entre pessoas que não falam a mesma língua, entre outros” (CEO na *startup* H)

“Contribuir para uma melhor organização do executivo na *startup*” (CMO na *startup* T)

“Ajudar a gestão da empresa para melhorar produtividade e resultados” (CEO da *startup* L)

“Contribui para fluidez de processos e organização estrutural” (COO da *startup* M)

“Acredito que auxiliar na execução das atividades e assessorar os executivos” (CEO na *startup* N)

“Auxiliar e assessorar o time de gestão da organização (C-Level) com as tarefas do dia a dia (organização de agenda, reuniões, pautas, tarefas, etc.)” (CEO da *startup* B)

Também foi declarada a percepção positiva do profissional do SE a frente de cargos de estratégia nas organizações e auxiliando no processo de tomada de decisões, conforme mencionado por Bortolotto e Willers (2007) e Martins, Terra, Maccari e Vicente (2010), como sendo uma habilidade requerida pelas empresas, apesar de ser uma percepção deslocada da realidade dessas organizações, pois não há secretários executivos atuantes nas *startups* pesquisadas:

“Viabilizar a execução de uma tomada de decisão da diretoria de uma empresa” (CTO na startup E)

“Trazer a visão e gestão holística do negócio” (CEO na startup D)

“Auxiliar a presidência/executivos na gestão dos projetos e em relacionamentos com mercados” (CEO na startup Y)

“Profissional que auxilia na gestão de um departamento ou área” (COO da startup F)

“Cuidar das atividades e agenda dos cargos executivos da empresa. Articular reuniões estratégicas” (CEO da startup E)

Ao contrário das respostas anteriores, alguns respondentes colocaram seus pontos de vista voltados para a organização de agendas e rotinas administrativas, o que é pertinente visto as atividades desenvolvidas por um SE. Por outro lado, menciona-se a ausência do reconhecimento profissional nesse segmento do mercado, gerando os questionamentos: Por que? O que poderia ser feito para aproximar o Secretariado Executivo do ambiente das *startups*?

Uma última pergunta foi adicionada, visando entender qual seria a área ideal para assessorar a startup em si, as respostas foram pautadas em sua maioria sobre as áreas de formação dos fundadores ou do segmento de atuação. Isso significa que a formação acadêmica precisa ser generalista mesmo e cabe a cada profissional se especializar naquilo que sua empresa ou CEO necessita.

Havendo ainda uma abertura para entendimento de que alguns não souberam identificar a área em si ou o que seria assessoria, de modo que foram registradas respostas múltiplas sobre áreas diferentes, como: administração; *growth* (estratégias de crescimento) e marketing; gerencial e jurídica; vendas e UX (experiência do usuário/cliente); comercial; estratégia e captação de investimentos; tecnologia; projetos e processos. Ainda foram indicados cargos específicos dentro das organizações como: gestor de logística ou de projetos, CFO, COO e CEO.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ante ao relato registrado ao longo do presente trabalho, constata-se que a pesquisa realizada cumpriu suas etapas operacionais e revelou achados coerentes com o problema inicial e os objetivos propostos.

A resposta ao problema formulado inicia sua construção na medida em que os objetivos vão sendo explorados. Assim, pode-se relatar quanto aos objetivos específicos propostos pelo estudo:

- a) Identificar os desafios enfrentados pelas *startups* - concretizado conforme referencial teórico abordado por Blank e Dorf (2014) e pela pesquisa da CB Insights (2018). Identificou-se como o principal desafio a falta de mão de obra qualificada polivalente, e também a criação da cultura da empresa, o modelo comercial de vendas e atividades referentes aos clientes.
- b) Analisar a formação e levantar as principais competências do Secretariado Executivo – o curso de SE forma seus profissionais a partir da DCN que estipula currículo polivalente e multidisciplinar, e os respondentes melhor avaliaram as competências dos blocos de analíticas e comportamentais, apresentando divergências quanto às técnicas, mas ainda assim, compreendendo a importância para a operação dos negócios.
- c) Averiguar a relevância do exercício das competências do profissional de Secretariado Executivo em *startups* - o estudo identificou e ratificou uma ausência da atuação profissional nas empresas cearenses que foram avaliadas, onde nenhuma das organizações apresentou um colaborador do ramo, apesar de constatado ainda que as competências e conhecimentos demandados pelos executivos das *startups* para suas equipes são compatíveis com a formação acadêmica do Secretário Executivo.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa - Analisar a percepção de cargos de chefia de *startups* cearenses sobre a relevância do exercício das competências secretariais nesse modelo de negócios – a pesquisa demonstrou que os gestores apresentaram um conhecimento equivocado da área, uma vez que a metade dos respondentes desconhecia a formação e as competências do SE. O principal desafio identificado foi a necessidade de pessoas qualificadas no mercado e os respondentes avaliaram as competências secretariais de maneira positiva, porém, não conhecem e não enxergam o Secretariado como um caminho para resolução desse desafio.

Assim, o problema da pesquisa - Relevância das competências secretariais para as *startups*? – constatou-se que os gestores de *startups* cearenses desconhecem a relevância do exercício da profissão no segmento, uma vez que secretários executivos não fazem parte de suas empresas.

O levantamento das competências mais relevantes foi significativo para entender que o mercado de *startups* procura perfil semelhante ao do Secretário Executivo. Assim, a oferta no mercado de trabalho de Secretários Executivos qualificados e as avaliações favoráveis ao perfil do SE, levam à inferência da oportunidade de expansão do escopo de atuação da profissão. Além de que, as perspectivas sobre as

áreas de assessoria para as *startups* e a menção de nenhuma sobre o Secretariado, exemplificou como o SE pode iniciar seu reconhecimento pelo setor.

Ademais, as competências apresentadas pela pesquisa de Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar (2021), na visão dos SE que atuavam em *startups*, foram confrontadas com a visão dos gestores na presente pesquisa, apresentando uma ordem diferente de prioridades, as que versaram sobre as competências técnicas sendo mais bem avaliadas pelo segundo grupo. O que foi inesperado, uma vez que nenhuma das organizações possuía um colaborador da área e os SE não enfatizaram o exercício de suas atividades técnicas.

A situação identificada pela pesquisa leva a várias reflexões e emerge a necessidade de desenvolvimento de novas pesquisas que explorem oportunidades de aproximação dos SE com o mercado das *startups*, como por exemplo: Como o Secretariado pode atuar em uma *startup*? Em quais segmentos das *startups* melhor se encaixa? Quais atividades próprias de SE são relevantes para contribuir no objetivo organizacional das *startups*?

Por fim, recomenda-se que haja o desenvolvimento de pesquisas que explorem as possibilidades de atuação da área secretarial no mercado de *startups*, em virtude de ser um caminho pouco discutido e com potencial de expansão para o Secretariado Executivo. Essa dinâmica reconhece a imagem polivalente e multidisciplinar dos SE, que vem sendo construída no decorrer dos anos, além do elevado potencial de resultados que esse profissional pode somar ao desempenho das *startups*.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. G. de; ROGEL, G. T. S.; SHIMOURA, A. da S. MUDANÇAS DE PARADIGMAS NA GESTÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 46–68, 2010. DOI:10.7769/gesec.v1i1.3. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3>. Acesso em: 23 abr. 2022.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Tradução Luís Antero Neto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BLANK, Steve. Por que o movimento lean startup muda tudo?. 2013. Harvard Business Review Brasil.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. Startup – Manual do empreendedor: O guia passo a passo para construir uma grande empresa. Alta books. 2014.
- BORTOLOTO, M. F. P.; WILLERS, E. M. PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO: EXPLANAÇÃO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS QUE COMPÕEM O PERFIL. Revista Expectativa, [S. l.], v. 4, n. 1, 2007. DOI:10.48075/revex.v4i1.410. Disponível em: <https://revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410>. Acesso em: 23 abr. 2022.
- BRASIL, Ministério da Educação. Resolução CES nº 3, de 23 de junho de 2005. Estabelece diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em secretariado executivo. Diário Oficial da União. Brasília, 2005. Disponível em: https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE_rces00305.pdf?query=137/2007-CEE/MS. Acesso em: 27 mar. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio / Idalberto Chiavenato. - 2.ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2007.
- DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Tradução de Sandra Regina Netz. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DURANTE, D. G. Tópicos especiais em técnicas de secretariado. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.
- Estatísticas. Startupbase, 2022. Disponível em: <<https://startupbase.com.br/home/stats>>. Acesso em: 27 mar. 2022.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, Edição especial, p. 183-196. 2001. FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Governança corporativa para startups & scale-ups. São Paulo, SP: IBGC, 2019. (Série IBGC Segmentos). 56 p. ISBN: 978-85-99645-70-3.
- LEAL, F.; DALMAU, M. Formação e perspectivas de atuação do secretário executivo no Brasil. Secretariado Executivo em Revist@, v. 10, p. 71-85, 20 maio 2015.

LIMA, T. F.; CANTAROTTI, A. A FORMAÇÃO E A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO – UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA JÚNIOR. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 93–121, 2010. DOI: 10.7769/gesec.v1i2.17. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/17>. Acesso em: 23 abr. 2022.

LUCIANI, L. P. B.; CAMARGO, F. A. de .; OLIVEIRA, D. F. de; AGUIAR, M. G. de. O perfil do profissional de secretariado executivo atuante em startups. *SCRIBES - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies*,[S.l.],v.2,n.2,2022.DOI:10.33228/scribes.2021.v2.12925.Disponível em:<https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/12925>. Acesso em: 27 mar. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, C. B.; TERRA, P. M.; MACCARI, E. A.; VICENTE, I. A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL EM SECRETARIADO EXECUTIVO NO MERCADO DE TRABALHO GLOBALIZADO. *Revista de Gestão e Secretariado*,[S.l.],v.1,n.1,p.6989,2010.DOI:10.7769/gesec.v1i1.4.Disponível em:<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4>. Acesso em: 24 abr. 2022.

MATOS, F.; RADAELLI, V. Ecosistema de startups no Brasil: Estudo de caracterização do ecossistema de empreendedorismo de alto impacto brasileiro. São Paulo: BID, 2020.

RIES, E. A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas – São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SANTOS, P. M.; FERREIRA, J. L. Eficiência e inovação: a adaptabilidade do profissional de secretariado às exigências do mundo contemporâneo. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO PARA ASSISTENTES DE DIREÇÃO, 9 – Novas competências críticas: atas. Vila Nova de Famalicão (Portugal): Conselho Profissional de Secretariado, 2014. p. 7075. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36134456/Livro_Atas_9_CongressoJulwithcoverpagev2.pdf?Expires=1650746733&Signature=VHyFiaBUxx~CNLfx58ieM1vUH~938rVZ7gUmDKXE2lir9YBW0kP0E~qxXKGeDfdB8CgJb4q95xWTcYzO98NfFpNUaYiDPHDiZ5qiKDF8EDBBo1z597D1wskd1DCMd1muOkvCup6P551qBCiBiRdfveJlNwPz9Uh3cRjm7As9OZJ~MY8J

ADpamKAVVXUw9XoR92t0djAqJl1oR3JD7dSQJDZbxqrFpxkkPnTKvJ4F5tHmM6wUkIlo68G~hFsD5prbpMq2JlOWoHC7iwiiG0CA6vRGli1lb7gbzLCIU5vnJAu~C244NdrUqzge~Fup4yxV9D2sw9SYrQKb98RETdwA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=22. Acesso em: 23 abr. 2022.

The top 12 reasons startups fail. CB Insights, 2018. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/reports/CBInsights_TopReasonsStartupsFail.pdf?utm_campaign=marketing_startupfailure_202107&utm_medium=email&_hsmi=143924911&_hsenc=p2ANqtzdc362jzHI55Uxz7ZBISBxkAOKWqG4zsvXFbeAr3GMizT47TPAzZkCA_kYhWH3XTDQWMAFRQaoxYfc9ge5leSytVfsbRHJtqrQ1fPL97FwHGGEQ&utm_content=143924911&utm_source=hs_automation.>>. Acesso em: 07 abril. 2022.

Capítulo 4



10.37423/230307417

CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE NA GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PRESTADORA DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

ROGEANE MORAIS RIBEIRO

FACULDADE LUCIANO FEIJÃO

MAXWEL VERAS RODRIGUES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

GLÊNIA RODRIGUES PINHEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

LIVIA RODRIGUES BARRETO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

MARIA DO SOCORRO SILVA MESQUITA

FACULDADE LUCIANO FEIJÃO

ZILAH MARIA DE OLIVEIRA BARROS RIBEIRO

FACULDADE LUCIANO FEIJÃO

FRANCISCO LEANDRO DE VASCONCELOS LOPES FACULDADE LUCIANO FEIJÃO

FRANCISCO ELDER ESCÓSSIO DE BARROS

FACULDADE LUCIANO FEIJÃO

JEFFERSON SOUSA ROCHA

FACULDADE LUCIANO FEIJÃO

JOYCIANE COELHO VASCONCELOS

FACULDADE LUCIANO FEIJÃO

Resumo: As instituições de ensino superior, em geral, apresentam certas restrições no que diz respeito a gestão estratégica dos seus custos. Com as constantes transformações no cenário das organizações de ensino superior e aumento da competitividade, este estudo propõe um modelo de apuração e gestão de custos para instituições de educação superior, gerenciado por uma controladoria focada no estratégico, contribuindo para melhoria de seu desempenho ante os desafios que surgem com a referida expansão. O estudo objetiva a identificação e controle de custos que seja simultâneo com as atividades, sendo aplicado no Instituto de Estudos e Pesquisas Sobralense (IEPS). O modelo consiste numa adaptação do Custeio Baseado em Atividade (ABC), modelado para implementação no IEPS. Os resultados indicaram a necessidade de reorganização nos processos gerenciais, e que a instituição apresente uma real coerência entre a missão e os serviços ofertados à sociedade.

Palavras-chave: Custeio Baseado em Atividades. Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

O mercado educacional no Brasil está em constante crescimento e atrai estudiosos a razão da sua importância em nosso cenário, fato esse que pode ser comprovado na divulgação dos dados apresentados pelo censo, anualmente, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), onde demonstra o desenvolvimento tanto qualitativo, como quantitativo.

Nesse âmbito, há o crescimento de universidades, faculdades, centros universitários, entre outros. As organizações privadas sem fins lucrativos, denominadas como “terceiro setor”, se proliferam substancialmente, sem se tratar de uma criação recente. O intuito dessas fundações é a oferta de serviços coletivos com fins sociais, pela luta em defesa dos direitos, interesses da população e inclusão social.

O debate sobre as atuais condições de competitividade faz com que as organizações implantem modernas estratégias de custo, obrigando seus gestores a repensar suas práticas de administração de estratégias. Os elementos que compõem os custos na produção ou serviço devem ser percebidos pelas empresas como um considerável instrumento para os vários níveis de planejamento, tomada de decisões e controle.

Com efeito, a questão relativa a custos passou a ser de enorme importância no setor educacional, um ambiente bastante concorrido. Os gestores passaram a buscar uma série de recursos que possam auxiliá-los no seguimento dos negócios, gerando vantagem competitiva. Segundo Poter (1980 apud SHAK, 1993, p. 60), “uma unidade empresarial pode desenvolver uma vantagem competitiva sustentável com base no custo.”

Ante da abrangência do tema, é possível perceber que os sistemas de Contabilidade Gerencial atuais são inadequados para o contexto competitivo vivenciado pelas organizações contemporâneas. Observa-se que não existe a mesma preocupação entre ofertar os cursos que o mercado requer e controlar o fluxo de valores que asseguram a própria existência. Os controles existentes são falhos por não conseguirem definir com precisão a relação entre o custo dos funcionários, professores, equipamentos, instalações dos cursos e os clientes atendidos.

Conforme Kaplan e Coopler (1998), implantar um modelo de custos em instituições de ensino apresenta vários desafios. Poucos membros da administração possuem experiências em custos, e

normalmente essas organizações utilizam orçamento para controlar gastos departamentais, raramente vinculando os gastos aos resultados.

Dentre as várias metodologias para apuração e controle de custos, o Activity Based Cost – ABC (Custeio Baseado em Atividades) destaca-se no meio acadêmico e empresarial. A identificação dos custos a partir das atividades da organização é uma boa maneira de se medir o desempenho, pois possibilita o reconhecimento e distinção das atividades que reúnem mais valor aos clientes.

O estudo apresenta um modelo que considera todos os custos desenvolvidos pela organização como ponto fundamental para a análise da funcionalidade da gestão, envolvendo eficácia e eficiência da produção dos serviços ofertados. O modelo toma como referência o método de Custeio Baseado em Atividades. Pretende-se que a finalização deste trabalho auxilie aos administradores de instituições que possuem as mesmas características da instituição em estudo a ter um modelo de custos que auxilie no gerenciamento e na tomada de decisão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MÉTODOS DE CUSTEAMENTO

A bibliografia sobre custos na área educacional ainda é resumida. Poucos são os trabalhos produzidos e esses não conseguiram êxito em institucionalizar as particularidades das organizações de ensino. Peter (2001, p. 77) relata que a “SESu/MEC desenvolveu uma metodologia que permite coletar dados referentes à avaliação gerencial dos institutos federais de ensino superior (IFES) e transformá-los em indicadores que apoiam a tomada de decisões”.

Apesar do avanço na demarcação dos custos, o Sistema de Apuração de Custos (SAC), desenvolvido pela SESu/MEC, apresenta algumas dificuldades. Segundo Peter (2001), um dos principais problemas consiste em tratar-se de mais uma ferramenta de controle externo às instituições, uma vez que o sistema é alimentado em cada uma delas, mas consolidado pela SESu/MEC.

De acordo com Martins (2008, p. 77), “o termo custeio tem como significado “método de apropriação de custo”, e cada profissional utiliza o que mais se adequar a sua área de atuação ou que melhores informações gerarem ao gestor da empresa, dependendo assim da necessidade de informações de cada organização”. Esses métodos direcionam a contabilização das despesas e dos custos para a visualização da valorização dos produtos e serviços.

Precisa-se ter um instrumento capaz de ser não somente um conjunto de normas, fluxos ou rotinas, mas um método que dependa primordialmente da qualidade das ações diárias da equipe com a finalidade de produzir serviços/produtos de boa qualidade, como também maximizar o lucro. Para o presente estudo é adotado o método de custeio ABC, por ser o mais adequado para empresas de serviços e ser a base da metodologia proposta por Peter (2001).

2.1.1 CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)

Em pesquisas realizadas no Brasil, o Activity Based Costing – Custeio Baseado em Atividades (ABC) teve início em 1989 na Universidade de São Paulo (USP), por Nakagawa (2009). As distorções na sistemática de custeamento tradicional, principalmente nos mais utilizados citados acima, cooperaram para o aparecimento do ABC. Esse custeio é uma metodologia que facilita a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam consumo de recursos em uma instituição.

O grande desafio, a espinha dorsal, a verdadeira arte do ABC está na escolha dos direcionadores de custos, que são os fatores que determinam a ocorrência de uma determinada atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos seus custos (PETER et al., 2003, p. 96),

Nesse sentido, para Kaplan e Cooper (1998), o Custeio Baseado em Atividades é um método poderoso aplicável a qualquer tipo de organização, mesmo tendo suas origens nas fábricas. Atualmente, muitas empresas que prestam serviços também estão obtendo benefícios com o seu uso.

Alguns autores demonstram que as organizações situadas em um mercado totalmente competitivo terão a necessidade de utilizar custos mais aperfeiçoados para precificar seus serviços/produtos, e o ABC constitui essa ferramenta estratégica que auxiliará para a permanência da empresa economicamente no mercado.

Pode-se avaliar que uma das características do sistema é fazer a identificação das atividades desenvolvidas dentro da empresa e, conseqüentemente, identificar o seu consumo pelos serviços prestados ou produção.

A idéia básica do ABC é tomar os custos das diversas atividades da Instituição e entender seu comportamento, encontrando bases que relacionem os produtos e essas atividades. Isso porque esse método “pressupõe que as atividades consomem recursos, gerando custos, e que os produtos utilizam tais atividades, absorvendo seus custos (BORNIA, 2002, p.122).

De modo geral, o uso do rateio é antigo. Segundo Nakagawa (2009, p. 27), “eventualmente, o ABC pode-se utilizar do rateio, deixando claro que o mesmo faz essencialmente é o rastreamento do

consumo dos recursos”. Percebe-se com efeito, a relevância do rastreamento que o ABC realiza nas atividades mais importantes de uma organização, substancialmente as que consomem maiores parcelas dos recursos localizados nas áreas de engenharia, logística de armazenamento, movimentação, transporte e distribuição de materiais, produtos, entre outras.

Portanto, o ABC é um proporcionador para a apropriação direta dos custos indiretos e o rateio deve ser usado só em última instância. Martins (2008, p. 87) informa que o Custeio Baseado em Atividades “é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”.

Contata-se no ABC uma nova metodologia que busca rastrear os gastos de uma empresa para analisar e monitorar os diversos caminhos dos recursos por meio dos direcionadores de custo. Nesse sentido, trataremos a seguir de um melhor entendimento de “direcionadores” para, conseqüentemente, uma melhor compreensão da implantação do ABC. Direcionador de custos, também conhecido como cost driver, é um instrumento utilizado pelo método de custeio ABC para alocar custos às atividades e dessas para os produtos. Assim, Nakagawa (1994) define direcionador de custo como “[...] o fator que determina ou influencia o consumo de recursos pelas atividades e destas para os produtos, deduzindo-se que o direcionador é a verdadeira causa dos custos.”

Portanto, o custeio baseado em atividades não pode ser restringido apenas a um sistema de Contabilidade Gerencial de custos, pois este tem grande utilidade na definição e relação entre os custos e suas causas fornecendo-lhes informações para que os gerentes possam atuar nestas causas tentando minimizá-las ou se possível eliminá-las. Por meio do ABC os gestores terão uma ferramenta poderosa para gestão de melhorias, a qual se trata do Gerenciamento Baseado em Atividades - ABM (Activity-Based Management).

2.1.1.1 O SISTEMA DE CUSTEIO ABC COMO APOIO À GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Ressalta-se que a eficiência dos gestores educacionais pode ser melhorada com as informações geradas pelo sistema de custeio por atividades. Nesse sentido, qual a sua matéria-prima? Como se dá o processamento das atividades? Tentando fazer uma relação de semelhança entre os objetos diferentes aos sistemas de produção, nota-se a necessidade de se fazer uma adaptação das ferramentas do ABC para tratar destas particularidades.

Pode-se visualizar uma estrutura comum para todas as instituições gerenciadoras de serviços educacionais, onde os produtos ofertados são ensino, pesquisa e extensão, embora cada universidade/faculdade/centro possua estrutura própria de funcionamento, obedecendo às normas legais que as autorizam, e independente de uma ou outra possuir aumento ou diminuição de despesas relativas a recursos. Leite (1999) agrupa as estruturas em quatro macro-atividades, como a da Reitoria/Direção, de Apoio Administrativo, de Apoio Acadêmico (ao ensino, pesquisa e extensão) e de Ensino (incluindo além do ensino, a pesquisa e a extensão).

O ABC é uma ferramenta gerencial que dá a organização uma visão clara de sua economia interna e externa, voltada para fins gerenciais e estratégicos. Assim, é uma ferramenta que visualiza melhor os custos por meio das atividades em uma organização. Para Nakagawa (1994), o ABC é realmente uma inovação metodológica, que pode mudar a atitude dos gestores, tornando-os mais inovativos e criativos. Em vez de saber do desempenho de sua área apenas através dos relatórios tradicionais, que retratam aquilo que já aconteceu ou deveria ter ocorrido, agora eles poderão antecipar seus desempenhos futuros, tornando-os ainda mais eficientes e eficazes.

2.2 CUSTOS NAS INSTITUIÇÕES GERENCIADORAS DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

As instituições de ensino são bastante complexas, e as de apoio às universidades mais ainda, pois, apesar de apresentarem diversas peculiaridades, realizam as mesmas atividades- fim, ou seja ensino, pesquisa e extensão.

Por desenvolverem basicamente as mesmas atividades, essas instituições apresentam estruturas organizacionais bastante similares. Nas palavras de Peter et al (2003, p. 6), as variações aparecem nos órgãos de assessoria, complementares e suplementares. No número de unidades, também há variações quanto aos recursos financeiros destinados a cada uma delas. Esta similaridade de estrutura facilita bastante a possibilidade de maior generalização na aplicação de uma metodologia comum de apuração de custos as mesmas.

Segundo Peter et al. (2003) a preocupação maior de um sistema de custos deve estar concentrada no tratamento dos custos fixos, exatamente pelo fato de representarem a parcela mais significativa dos custos das instituições que ofertam ensino superior, que para Leone (2002) são os custos para planejamento e tomada de decisões.

As instituições gerenciadoras de educação superior podem propiciar a obtenção de diversos custos, tais como; por discente, do ensino, da pesquisa, da extensão, das unidades de extensão, entre outros.

De acordo com Amaral (2004), o mais debatido é o custo por discente, que divide o total dos recursos aplicados na instituição pelo número total de estudantes.

Nesse sentido, apresentar-se-á a seguir proposta de Peter (2001), que norteou o andamento deste estudo, baseado nas limitações e superações da proposta, tentando empreender esforços acadêmicos da busca de uma metodologia para solucionar o problema do custeamento nas instituições gerenciadoras de ensino.

2.3 PROPOSTA DE PETER (2001)

O modelo elaborado por Peter (2001), foi fundamentado no Custeio Baseado em Atividades (ABC), sendo o mais indicado na constituição de um sistema de custos para instituições que apresentam grande diversidade de produtos/serviços e elevados custos fixos.

Peter (2001) apresenta alternativa ao SAC, sistema adotado pelo MEC, mas que não vem atendendo às necessidades dos gestores sobre informações de custos. A viabilização do modelo ocorreu junto a Universidade Federal do Ceará (UFC), que serviu como estudo para aplicação-piloto, no qual, para a implementação do sistema, propôs a sequência de oito etapas: (1) definição do escopo; (2) definição de objetivos e resultados esperados; (3) definição do objeto de custeio; (4) identificação, análise e classificação das atividades relevantes desenvolvidas em cada uma das unidades organizacionais da Instituição; (5) identificação e seleção dos fatores de consumo de recursos pelas atividades; (6) cálculo do custo das atividades; (7) cálculo dos volumes referentes aos fatores de consumo de recursos; (8) cálculo dos índices de consumo de recursos pelas atividades, ou taxas.

De acordo com itens citados, elenca-se a seguinte situação:

(1) o modelo considera somente os gastos efetuados com recursos oriundos do orçamento da própria Instituição, pois outras considerações poderiam comprometer a relação custo x benefício, além de parecerem irrelevantes; (2) as atividades são classificadas em primárias e secundárias, de acordo com a relação direta ou indireta junto às atividades-fim; (3) recomenda-se construir um “Dicionário de Atividades”, com o nome e o objetivo de cada atividade; (4) levantar os custos necessários para o funcionamento de cada unidade organizacional, subdivididas em: pessoal e encargos sociais, materiais de consumo, serviços de terceiros e depreciação; (5) identificar os custos de cada atividade e (6) alocar os custos diretos, em seguida os custos indiretos e, caso não seja encontrado vínculo entre os custos e as atividades, estes custos devem ser alocados à instituição como um todo, evitando rateios.

Consoante a exposição da proposta apresentada, visualiza-se a idéia de que a maior preocupação desse sistema de custeamento está concentrada no tratamento dos custos fixos, por representarem a parcela mais significativa dos custos das instituições.

A seguir são apresentados os fundamentos teóricos que auxiliam na visualização das características da instituição onde o estudo será aplicada as fundações de auxílio às universidades públicas, denominadas “terceiro setor”.

2.4 AS INSTITUIÇÕES DE APOIO ÀS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

As organizações privadas, sem fins lucrativos, enquadradas pela classe acadêmica como terceiro setor, vem aumentando sua participação nas atividades de caráter coletivo sem fins sociais. São ainda pouco conhecidas no meio acadêmico, mas despertam a atenção do Estado e de boa parte da população. Assim, o grande desafio para o Estado e a sociedade é evitar que as fundações/institutos não primem pelas corretas ações.

Dentre as instituições de ensino, das 236 públicas, 93 são federais, 82 estaduais e 61 municipais. As particulares dividem-se em duas categorias: particulares com fins lucrativos e privadas sem fins lucrativos, que podem ser comunitárias, confessionais ou filantrópicas. As particulares são compostas de 1.579 instituições e as comunitárias, confessionais ou filantrópicas por 437.

De acordo com Sampaio (2000), a partir de 1980, observam-se várias tendências do setor privado: a) a estabilização, seguida de declínio da participação relativa das matrículas privadas no ensino superior; b) aumento de universidades privadas e centros universitários; c) desconcentração regional e interiorização dos estabelecimentos particulares e de suas matrículas; e d) crescimento acelerado do número de cursos e ampliação do leque de carreiras oferecidas pelo setor privado.

Em meio a um ambiente altamente dinâmico, o poder competitivo das organizações pode ser avaliado por sua capacidade de decidir, influir nos processos que lhe interessam e antecipar às ameaças ou às oportunidades. Esse novo contexto de participação de responsabilidades poderá abrir um novo caminho para a gestão integrada de políticas públicas, onde os agentes sociais se configuram como novo elemento agregador na sociedade.

Dessa forma, a existência de fundações/instituições de apoio à universidade devem ter uma relação de cooperação. Metodologicamente, devem ser parte do pressuposto de que a universidade pode ser tratada como um campo social, que agentes sociais travam relações e estratégias internas e externas, alcançando a missão da universidade. Como qualquer outro tipo de organização uma universidade,

para sobreviver, terá que priorizar os seus ganhos para poder ter condições de investir, manter e melhorar as condições físicas, bem como garantir a capacitação dos seus colaboradores e docentes.

Em suma, o terceiro setor vem colaborando nas seguintes questões: inclusão de indivíduos que desconhecem seus direitos; inclusão na educação; alavanca para o avanço das atividades-fim na educação superior; entre outras em que as iniciativas do Estado são distantes e não alcançam os menos favorecidos. Dessa forma, para que os institutos/fundações não sejam mal interpretados, é importante que exista uma boa relação entre a universidade e o denominado terceiro setor, de maneira a fazer avançar o controle e a fiscalização de seus atos, bem como avaliar o desempenho econômico-financeiro e o cumprimento das suas responsabilidades sociais e fiscais.

Dessa forma, é preciso adotar políticas e escolher estratégias para conviver em ambientes de rápidas mudanças e valores, com o intuito de implantação de ações de planejamento que auxiliem na antecipação de decisões e coordenação das atividades da universidade e o chamado terceiro setor, com vistas aos resultados desejados, que incluam a expansão e qualidade do ensino superior para o desenvolvimento do País.

2.4.1 DESAFIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NAS INSTITUIÇÕES GERENCIADORAS DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Para Johnson e Kaplan (1998) os atuais sistemas de custeio datam, basicamente, de mais de um século, e foram desenvolvidos com o objetivo de produzir informações sobre oportunidades de redução de custos e melhoria de desempenho nas empresas.

Ressaltou Martins (2008), que a contabilidade de custos, nessas últimas décadas, passou de mera auxiliar para importante arma de controle e decisões gerenciais.

De acordo com Leone (1991), a Contabilidade de Custos engloba técnicas para o registro, organização, análise e interpretação de dados relacionados à produção ou à prestação de serviços. Dessa forma, quando acumula os custos e os organiza em informações relevantes, pretende atingir três objetivos: a) determinação de custos, b) controle das operações, c) tomada de decisões.

A gestão estratégica é um novo conceito fundamentado nas premissas da globalização dos mercados, implicando um contexto de reestruturação e flexibilização dos processos produtivos, de transnacionalização, fenômeno esse que percebido a partir desde os anos 1960 onde as filiais das empresas multinacionais superaram em valor de produção o comércio mundial, e a preocupação extrapolou o ambiente da empresa para todo o sistema do qual ela faz parte.

A Gestão Estratégica de Custos ocupa esse espaço, fundamentando-se na importância de analisar o contexto para se entender melhor as estratégias e decisões no nível empresarial. Assim, a Gestão Estratégica de Custos analisa os custos sob um contexto mais amplo, visando desenvolver vantagens competitivas e dar suporte à tomada de decisões no ambiente da globalização (SILVA, 1999, p. 18).

Com efeito o acirramento da concorrência e a preocupação com a determinação e definição dos custos como fator estratégico levaram à necessidade de se repensar os sistemas de custeio com ênfase na determinação do custo dentro deste ambiente de competitividade. Dessa forma, a análise do custo evoluiu para novos sistemas de gerenciamentos, tais como ABC e Balanced Scorecard, que possibilitam o melhor uso de informações sobre custos para a tomada de decisões.

Segundo Shak e Govindarajan (1993), com o surgimento da gestão estratégica e com a evolução dos custos, resultou-se uma associação de três temas-chave:

- Análise de cadeia de valor: conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matéria-prima até o produto final entregue ao consumidor (SHAK; GOVINDARAJAN, 1993);
- Análise de posicionamento estratégico: compreende a forma como a empresa decide competir, sendo citadas por Shak e Govindarajan, (1993) a estratégia de liderança de custos, ou seja, ter menores custos que os concorrentes sem prejuízos para a qualidade do produto, e a estratégia de diferenciação, que significa oferecer produtos diferenciados a um custo compatível com o da concorrência. Por fim, trata-se da avaliação das oportunidades ambientais externas, dos recursos existentes, da definição de metas e de um conjunto de planos de ação para realizá-los;
- Análise de direcionamento de custos: assim denominados por serem os fatores que determinam os custos das empresas. De acordo com Shak e Govindarajan (1993, p. 20), “é a busca pela compreensão da complexa interação de direcionadores de custos em ação numa determinada situação”.

Gerenciar custos com eficácia exige um enfoque amplo, externo à organização. Porter (1980) chamou esse enfoque de cadeia de valor. O conjunto de atividades de uma empresa, de qualquer setor, desde as matérias-primas básicas até o produto/serviço final, é criador de valor.

A Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar, controlar e assegurar dentro de uma empresa o uso apropriado e também responsável de seus recursos, que se modifica com as novas características do sistema econômico representado pela globalização.

Motta (1999) relata que se torna evidente a importância do estudo de técnicas de gestão que visa a auxiliar o administrador das organizações.

Nesse sentido a gestão de custos procura agrupar o planejamento estratégico e administrativo em processo único ou atividade e assegurar que para a administração ser eficaz não basta à interdependência de fatos, mas também a descoberta de mecanismos que gerem resultados, pois a Ciência da Gestão está totalmente ligada com o aprendizado.

Percebe então que trata de um desafio aos responsáveis pela gestão de custos para utilizar instrumentos capazes de produzir informações que permitam à administração conhecer o custo de cada produto ou serviço gerado e formular indicadores de resultado que possam ser assimilados e utilizados por toda a comunidade acadêmica, seja pública ou privada. Conforme Alonso (1999), medidas de custos e eficiências estão diretamente ligadas.

3 METODOLOGIA

Este estudo tem caráter propositivo, pois procura arquitetar um sistema de apuração de custos para as instituições de apoio às universidades, que seja, na medida do possível, o mais completo, econômico, de fácil aplicabilidade e que respeite a realidade dessas organizações.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo, além de entrevistas semi estruturadas com os gestores do IEPS, foram utilizadas observações diretas dos processos e atividades realizadas para que seus propósitos fossem atingidos; bem como pesquisas bibliográficas, documentais, cobrindo informações contábil-gerenciais, entre outros documentos disponibilizados pelos gestores.

O estudo foi dividido em 3 etapas. A primeira etapa preocupou-se em identificar uma bibliografia sobre educação e custos, tendo como foco a gestão de custos na tomada de decisão. A segunda teve origem em uma revisão da literatura, em livros, dissertações, teses, artigos publicados em periódicos, além de investigações na internet, sobre possíveis estudos realizados na área do custos e especificamente do custeio ABC. Dentre as metodologias descobertas para o desenvolvimento de uma proposta de modelo no decorrer da pesquisa, optou-se por utilizar a metodologia aplicada por Peter (2001), na qual se detectou que, por meio dela, se alcançariam respostas para as perguntas orientadoras da pesquisa e os objetivos deste estudo, respeitando a estrutura matricial da Instituição. Finalmente, a terceira etapa foi alicerçada pelos conhecimentos adquiridos, constituídos do

desenvolvimento do método proposto. Inicialmente, preparou-se a arquitetura do método, depois, sua proposta.

O estudo foi realizado tendo como unidade de análise o Instituto de Estudos e Pesquisas do Sobralense (IEPS), tomando-se por base sua estrutura administrativa e acadêmica. Este atendeu todos os fatores considerados enriquecedores e também relevantes à pesquisa, começando pela complexidade na estrutura física e na estrutura acadêmica.

O presente estudo tenciona-se verificar a viabilidade e a capacidade de atender à proposta de criação e, ao mesmo tempo, verificar as limitações. Para tanto, será realizada uma aplicação no Instituto de Estudos e Pesquisas Sobralense.

3.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

O Instituto de Estudos e Pesquisa Sobralense (IEPS), é uma organização gerenciadora de cursos superior, o qual possui sede e foro na cidade de Sobral, Estado do Ceará. O IEPS tem por objetivo a prestação de serviços de assessoria, consultoria, execução de pesquisas de trabalhos junto às prefeituras municipais, empresas, órgãos públicos e privados, escolas e universidades, nos campos de reciclagem de conhecimento, arquitetura organizacional, cursos regulares ou extensivos, cursos de especialização e de desenvolvimento, planejamento, treinamento de recursos humanos e qualificação profissional.

3.1.2. IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES RELEVANTES DESENVOLVIDAS – DICIONÁRIO DE ATIVIDADES PARA IEPS

Para elaboração e adaptação do dicionário de atividades, coletou-se informações para identificação e análise das atividades, por meio de observações nas células organizacionais (Diretoria, coordenadorias, unidades de extensão e células de assessorias), de aplicação de questionários, reuniões com os pesquisados, entrevistas e mini-palestra, a fim de selecionar as atividades e processos relevantes realizados em cada uma dessas células.

Primeiramente, ocorreram reuniões com o grupo definido no escopo. Em seguida, preocupou-se com a exposição do tema, que foi explorado em três dias de palestras, trabalhando: a conceituação do tema, sua valia em qualquer organização e a forma de ações na implementação. Outro assunto abordado na apresentação foi a importância da continuidade e do acompanhamento através de avaliações periódicas, assegurando o aperfeiçoamento contínuo.

Após, tratou-se do método *storyboards* (reunião de um grupo de pessoas para a discussão e solução de problemas). Aconteceram três reuniões, com os profissionais diretamente envolvidos no processo. A referida ação foi amplamente aceita por parte dos participantes, podendo-se considerar que a utilização dessa técnica foi muito útil para o desenho da metodologia proposta.

Por fim, houve a execução das entrevistas, as quais foram conduzidas sob forma de diálogo/entrevista com o grupo envolvido, constituindo elemento-chave para implementação do custeio. O roteiro da entrevista foi enviado previamente, por e-mail, a todos os envolvidos diretamente com o processo de implementação, com intuito de ter-se respostas consistentes às questões privilegiadas.

Diversas considerações podem ser feitas das informações obtidas quando da aplicação do modelo na organização em foco, tendo como princípio a comparação dos custos das atividades primárias e secundárias.

Foram identificadas 49 atividades, sendo 05 primárias, 17 primárias/auxiliares, 27 secundárias/auxiliares. As atividades primárias estão subdivididas em centro de custos de ensino, pesquisa e extensão. Já as secundárias subdividem-se em administração geral, finanças, recursos humanos, materiais e patrimônio.

3.1.3 IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DOS FATORES DE CONSUMO DE RECURSOS PELAS ATIVIDADES OU DIRECIONADORES DE CUSTOS

Para identificação dos direcionadores das atividades, foram necessárias visitas ao Instituto, com intuito de realizar questionamentos pertinentes baseados nos quatro parâmetros de Kaplan (1998), juntos aos responsáveis por cada célula. Os centros de custos foram definidos e, em sequencia, teve-se condições de determinar o custo unitário do direcionador e o custo dos produtos por atividades.

Em seguida acha-se o custo total de cada unidade de extensão para o IEPS. Após os levantamentos, alocam-se todos os custos unitários dos direcionadores de atividades, formando-se o total dos custos de cada curso e de cada aluno, podendo o IEPS identificar os cursos mais proveitosos e os que oferecem mais ônus.

Diante das considerações, este sistema ABC, juntamente com um plano de contas, poderão fornecer vários relatórios financeiros/contábeis, auxiliando a Direção Geral e as coordenadorias a avaliar as informações quanto ao desempenho dos cursos oferecidos. Poderão ainda ser confrontados resultados de vários períodos, por meio do resultado operacional e da lucratividade e, com base nessa ação, realizar planejamentos.

3.1.4 CÁLCULO DO CUSTO DAS ATIVIDADES

Essa etapa consiste na apuração do custo das atividades das células organizacionais e em seguida a realização a alocação dos custos às atividades relevantes realizadas em cada unidade organizacional. Para a realização do processo, foram descartados os valores referentes à depreciação, pelo fato da impossibilidade de informação com a devida confiabilidade sobre os bens pertencentes ao IEPS, espalhados em suas 51 unidades de extensão e na própria sede.

Os custos das células organizacionais deverão ser identificados mediante levantamento dos elementos de custo de cada unidade, conforme pode ser observado no quadro abaixo. A partir desses valores, procura-se relacionar esses custos às atividades por meio dos direcionadores de estágio.

O quadro 1 apresenta os valores dos custos alocados às unidades organizacionais da IEPS, no ano (exercício) de 2010. No referido quadro, são apresentados os recursos consumidos pela instituição estudada, de acordo com os respectivos Direcionadores de Recursos e Unidades Organizacionais, definidos na pesquisa de campo.

Quadro 1 - Gastos Totais das Unidades Organizacionais do IEPS Exercício Financeiro de 2010.

UNIDADES ORGANIZACIONAIS	SALÁRIOS	ENCARGOS	MATERIAS DE CONSUMO	SERVIÇOS DE TERCEIROS	TOTAL
Direção Geral	85.572,24	29.779,08	21.754,79	100.117,57	237.223,68
Coordenadoria Acadêmica	353.869,08	146.675,28	12.762,10	22.323,62	535.630,08
Coordenadoria Administrativa	89.057,40	45.764,28	33.727,94	181.402,30	349.941,92
Coordenadoria Financeira	168.105,24	64.425,48	11.842,96	7.402,84	251.776,52
Coordenações de Área	87.024,00	23.262,00	14.388,90	15.355,17	140.030,07
Unidade de Extensão	2.993.335,00	777.967,77	64.873,53	328.440,45	4.164.616,75
TOTAL DA INSTITUIÇÃO	3.776.962,96	1.087.873,89	159.350,22	655.041,95	5.679.219,02

Fonte: Adaptada de Peter (2001)

3.1.5 CÁLCULO DOS VOLUMES REFERENTES AOS FATORES DE CONSUMO DE RECURSOS OU DIRECIONADORES DE CUSTOS

A distribuição dos volumes total de horas para as atividades secundárias e primárias foi estabelecida pelo gestor de cada centro de custo. Todos os centros de custos do IEPS, com suas respectivas atividades e o volume de atividade total, foram estabelecidos pelos gestores de cada centro. Baseou-se nas entrevistas aplicadas junto aos responsáveis pelos centros de custos, tendo sido determinadas as horas trabalhadas conforme calendário do ano de 2010, pelo seguinte raciocínio: o IEPS executou suas atividades conforme calendário estabelecido pela Coordenadoria Acadêmica em consenso com a

Diretoria Geral. Mediante cronograma dos dias trabalhados, foram estabelecidas para a realização dos cálculos os 241 dias de trabalho letivos, 60 semanas no ano, 7 dias por semana, e de oito a dez horas diárias de trabalho. Ressalte-se que o cálculo foi realizado também com base no número de funcionários por departamentos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nas instituições prestadoras de serviços, principalmente as voltadas para educação superior, as pesquisas observatórias e de opiniões constituem-se recursos de grande importância para a avaliação dos resultados buscados. A sua utilização neste estudo forneceu indícios essenciais sobre a imagem que a organização aparenta para a comunidade que serve, ou seja, de que forma a direção visualiza os elementos que compõem o cálculo dos serviços e, conseqüentemente, a forma como são repassados para os usuários.

Várias reflexões podem ser feitas diante das informações obtidas quando da aplicação do modelo no IEPS, iniciando-se por mostrar os três grupos de centro de custos, com suas respectivas atividades e seus custos por atividade como no Quadro 2, que trata do “Consumo dos Recursos pelas Atividades”.

Quadro 2 - Consumo dos recursos pelas atividades.

GRUPO 01: CENTROS DE CUSTOS ADMINISTRATIVOS				
CENTROS DE CUSTOS	CUSTO TOTAL DOCENTRO DE CUSTOS	ATIVIDADES	% CONS. POR ATIVIDADE	CUSTO POR ATIVIDADE
DIREÇÃO GERAL	R\$ 237.223,68	Desenvolver visão e estratégia	25%	R\$ 59.305,92
		Formular a política geral do IEPS	15%	R\$ 35.583,55
		Traçar diretrizes e normas técnicas gerais	10%	R\$ 23.722,37
		Outras não descritas aqui	50%	R\$ 118.611,85
TOTAL			100%	R\$ 237.223,68
COORDENADORIA ADMINISTRATIVA	R\$ 349.941,92	Criar e gerenciar estratégias de RH.	15%	R\$ 52.491,29
		Gerenciar recursos de informação e de RH.	20%	R\$ 69.988,38
		Gerenciar distribuição de pessoal.	15%	R\$ 52.491,29
		Outras não descritas aqui.	50%	R\$ 174.971,00
TOTAL			100%	R\$ 349.941,92
COORDENADORIA ACADÊMICA	R\$ 535.630,08	Monitorar atividades de Ensino e Graduação	25%	R\$ 133.907,52
		Superintender órgãos de apoio acadêmico.	25%	R\$ 133.907,52
		Gerenciar o setor de registros acadêmicos	10%	R\$ 53.563,01
		Outras não descritas aqui	40%	R\$ 214.2502,04
TOTAL			100%	R\$ 535.630,08
COORDENADORIA FINANCEIRA	R\$ 251.776,52	Processar transações .	20%	R\$ 50.355,30
		Conduzir o controle interno.	20%	R\$ 50.355,30
		Análise financeira de alunos	15%	R\$ 37.766,48
		Outras não descritas aqui	45%	113.199,44
TOTAL			100%	R\$ 251.776,52
GRUPO 02: CENTROS DE CUSTOS DE ATIVIDADES SECUNDÁRIAS				
COORDENAÇÕES DE ÁREA	R\$ 140.030,07	Realizar planejamento acadêmico	25%	R\$ 35.007,52
		Administrar as Unidades de Extensão	30%	R\$ 42.009,02
		Gerenciar ensino, pesquisa e a extensão.	35%	R\$ 49.010,52
		Prestar assessoria educacional	10%	R\$ 14.003,01
TOTAL			100%	R\$ 140.030,07
GRUPO 03: CENTROS DE CUSTOS DAS ATIVIDADES PRIMÁRIAS				
UNIDADE DE EXTENSÃO	R\$ 4.164.616,75	Realizar ensino	25%	R\$ 1.041.154,19
		Realizar Pesquisa	30%	R\$ 1.249.385,03
		Realizar Extensão	35%	R\$ 1.457.615,86
		Apoiar Ensino, Pesquisa e Extensão	10%	R\$ 416.461,68
TOTAL			100%	R\$ 4.164.616,75

Fonte: IEPS. 2010

- o custo da atividade de ensino com o número de alunos formados;
- o trabalho realizado com pesquisa e extensão com relação ao número de publicações;

- o custo das unidades de extensão com relação a inadimplência;
- os custos ofertados com relação ao interesse da comunidade acadêmica;
- a efetividade dos trabalhos executados por célula com relação aos custos, entre outras.

Partindo dessas sugestões, outras análises e comparações podem ser acrescentadas, sempre procurando a melhoria dos processos executados pela Instituição.

No presente estudo, as atividades secundárias foram reunidas em dois grupos: atividades de Apoio à Administração Geral do IEPS e atividades de Apoio às Atividades Primárias, totalizando 37 atividades. Destas, 26 suportam a Administração Geral e 11 as atividades primárias, representando, respectivamente, 55,39% e 44,61% dos custos das atividades de apoio, estando nítida a relevância destas à Administração Geral do Instituto com, 54,49% do custo total das atividades secundárias.

Tabela 1 – Custo Total das Atividades Secundárias do IEPS (Exercício 2010).

ATIVIDADES DE APOIO A ADMINISTRAÇÃO GERAL	Custos	%
Desenvolver visão e estratégia	R\$ 59.305,92	3,92
Formular a política geral do IEPS	R\$ 35.583,55	2,35
Traçar diretrizes e normas técnicas gerais	R\$ 23.722,37	1,57
Outros – não descritos aqui	R\$ 1.395.990,49	92,16%
TOTAL	R\$ 1.514.602,33	100

Fonte: IEPS (2010)

Ao examinar este resultado, pode-se constatar que o consumo de recursos totais pelas atividades secundárias não está direcionado aos objetivos-fins do IEPS. Uma vez que o apoio ao ensino de graduação, pesquisa e extensão, não consta das atividades contempladas com maiores volumes de recursos, exceto as atividades de “Supervisionar as atividades de Ensino e Graduação” e “Supervisionar os órgãos de apoio acadêmico”, que estão classificadas em segundo e terceiro lugares respectivamente como atividade de apoio às primárias.

Dentre as atividades de apoio à Administração Geral, a que apresenta maior taxa é a “Desenvolver Visão Estratégica”, foi indicado, no decorrer da pesquisa, que o número de reuniões realizadas no ano de 2010 para debater, reformular ou propor novas estratégias para a instituição foi relativamente baixo em relação aos recursos consumidos.

Utilizando-se o volume dos direcionadores de atividades secundárias e primárias, no caso horas, cada gestor responsável pelo centro de custos recebeu um quadro com as 38 atividades levantadas para eles preencherem com a distribuição das horas utilizadas no decorrer dos 241 dias, 60 semanas e 12

meses referentes ao ano de 2010, e conforme registros no ponto digital e nos documentos registradores de tais informações, o qual foram transferidas das atividades primárias e secundárias.

O último passo da transferência de recursos às atividades primárias e secundárias foi apurado de acordo com a medição das atividades, através dessas pode-se definir o custo total das atividades primárias que foram transferidos aos objetos de custeios do IEPS, ou seja, a cada unidade de extensão.

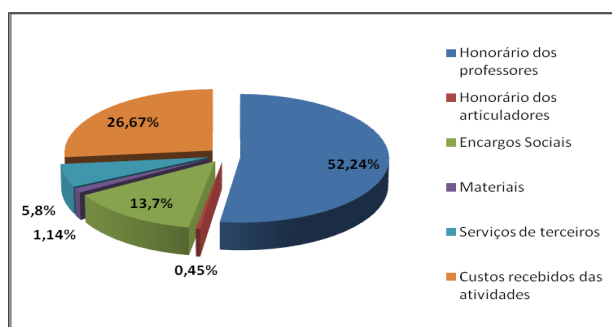
Analisando o Quadro 3, observa-se o custo individual de algumas das 51 unidades de extensão, no entanto vale ressaltar que o estudo foi feito para todas as unidades. E, seguidamente o Gráfico 1 relativo aos percentuais do total de cada recurso consumido.

Quadro 3 – Total dos Objetos de Custos.

Unidade de extensão	Horas aula	Honorário dos professores	Honorário dos articuladores	Encargos sociais	Materiais	Serviços de terceiros	Custos recebidos das atividades	Total
Cariré	180	3.420,00	510,00	1.021,41	72,48	366,97	1.692,29	7.263,15
Crateús	10435	190.075,00	510,00	49.533,04	4.202,08	21.274,22	98.105,87	374.135,20
Guaraciaba do norte	11985	213.540,00	510,00	55.631,60	4.826,25	24.434,26	112.678,37	423.605,47
Itapipoca	23700	439.590,00	510,00	14.381,99	9.543,78	48.318,06	222.818,30	858.862,13
Jaibaras	60	1.230,00	510,00	452,23	24,16	122,32	564,10	2.962,81
Jordao	210	3.720,00	510,00	1.099,38	84,57	428,13	1.974,34	8.026,42
Pedra branca	90	1.710,00	510,00	576,98	36,24	183,49	846,15	3.952,85
Poranga	735	13.380,00	510,00	3.610,01	295,98	1.498,47	6.910,19	26.939,65
Sobral	10390	189.935,00	510,00	49.496,66	4.183,96	21.182,47	97.682,79	373.380,88
Tamboril	180	3.930,00	510,00	1.153,96	72,48	366,97	1.692,29	7.905,70
Tianguá	9375	169.785,00	510,00	44.259,67	3.775,23	19.113,15	88.140,15	34.958,21

Fonte: IEPS (2010).

Gráfico 1 - Percentual dos Custos totais dos objetos de custos.



Fonte: IEPS (2010).

Com base nos dados apurados, percebe-se elevado percentual com relação a honorários de professores, chegando a 52,24%, o qual se dar pelo fato do pagamento ser efetuado baseado no

número de horas de trabalho e na titulação dos professores, ou seja, quanto maior o número de turmas, maior será o número de docentes e de honorários.

As cinco maiores unidades de extensão consideradas dentro do estudo são as seguintes: Crateús R\$ 98.105,87; Guaraciaba do Norte R\$ 112.678,37; Itapipoca R\$ 222.818,30; Tianguá R\$ 88.140,15; e Sobral R\$ 97.682,79. Contata-se que essas cinco unidades oferecem os diversos cursos do IEPS, ao contrário das demais unidades que se concentram apenas nos cursos de licenciaturas, que, pelos anos em que o Instituto está no mercado, esses cursos encontram-se saturados, mas como já descrito anteriormente, o IEPS não possui uma controladoria que possa nas suas 445 horas gastas para desenvolver visão estratégica uma forma de planejar estratégias que identifiquem a demanda, dentro dos cursos ofertados pelo Instituto, qual o melhor para ser proposto no processo seletivo.

O quadro mostra que as unidades de extensão de Cariré, Jaibaras, Jordão, Pedra Branca, Poranga e Tamboril representam unidades que ofertam cursos poucos atrativos transferindo apenas custos para o IEPS.

Todas as unidades de extensão podem ser analisadas minuciosamente, elaborando assim para a instituição relatórios gerenciais que facilitaram informações para tomadas de decisões voltadas aos serviços prestados que estão ligados diretamente com a missão e visão do IEPS, ressaltando-se que essas decisões diante do trabalho proposto podem ser analisadas individualmente pelas peculiaridades da organização, tais como: município, cursos, número de turmas, número de alunos, infraestrutura, dentre outras.

Relativamente ao custeio ABC, e às informações levantadas no decorrer da análise dos resultados, percebe-se que a implantação do método de custeamento aqui proposto será de grande relevância, visto que o IEPS não possui um sistema de custos que possa dispor aos administradores subsídios sobre o volume dos dados que originam o consumo/gasto dos recursos da empresa. Dessa forma, o desenho proposto se mostrou como perfeita ferramenta no auxílio à Direção Geral, suas respectivas coordenadorias e assessorias educacionais, galgando a execução de transformações mais eficazes e sólidas que cooperem para eficácia e eficiência da instituição.

5 CONCLUSÃO

Os objetivos específicos são considerados as etapas para se alcançar o objetivo geral. Este foi sendo alcançado à medida que, no decorrer do estudo, foram expostos os principais métodos de custeios, tendo sido definido o método de custeio mais adequado para a pesquisa e realizada a

aplicação do método proposto. Ao final desses passos, atingiu-se o objetivo geral, qual seja, o desenvolvimento de uma metodologia que possibilita a visualização de uma gestão de custos que possa auxiliar na tomada de decisões.

Todas essas ações, além da melhoria das diretrizes institucionais sendo realmente executadas, juntamente com o modelo proposto, resultarão na eficiência e eficácia das ações do IEPS. Ressalta-se que, na observância da viabilidade da proposta buscou atender as peculiaridades e condições atuais da organização, e, apesar das dificuldades encontradas, obtiveram-se informações importantes para a implementação da nova proposta de gerenciamento. Acredita-se que, se a Instituição aderir a implantação de reorganizações na estrutura, bem como no sistema de controle, os resultados poderão ser aperfeiçoados e positivos.

Pode-se certificar no decorrer da pesquisa a importância da utilização do sistema de custeamento aqui proposto, o qual foi adequado às particularidades da Instituição, resultando em busca de informações gerenciais mais precisas, com intuito de tomadas de decisões assertivas, visando a melhorias futuras, como também adotar que uma metodologia como o ABC, cuja preocupação é melhorar a compreensão para alocação dos custos fixos de forma satisfatória com relação ao consumo dos recursos.

Recomenda-se que sejam realizados novos estudos que permitam comparações entre instituições que tenham características afins. Em resumo, teorias que nortearam a investigação, somadas aos resultados apresentados, apontam, no decorrer da elaboração científica, que o uso do sistema de custeamento aliado ao planejamento estratégico podem produzir redução nos custos, controle interno e vantagem competitiva sustentável, podendo trazer aos administradores o crescimento do IEPS sob sua confiança.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, N. C. Evolução do custo do aluno das IFES: eficiência. Revista Avaliação – Revista de Avaliação Institucional da Educação Superior. São Paulo, v. 9, n. 2, p. 115-125, jun., 2004.
- ALONSO, M. Custos no serviço público. Revista do Serviço Público. Brasília, n 1, p 37-32, 1999.
- BODINI, V. L. Planejamento estratégico em universidades. Disponível em <http://members.tripod.co.uk>. Acesso em: 16 mar. 2023.
- BORNIA, A. C. Considerações sobre o custeio por atividade. II Congresso internacional de custos. Asunción (Paraguay), 2002.
- KAPLAN, R. S; COOPER, R. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.
- LEITE, H. C. T. Avaliação do desempenho de universidades federais, através de um modelo de custos: aplicação na Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Dissertação (Mestrado Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.
- LEONE. G. S. G. Curso de Contabilidade Custos. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEONE. G. S. G. Curso de Contabilidade Custos. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, E. Contabilidade de custos - 6. ed. São Paulo : Atlas, 2008.
- MOTTA, P. R. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- NAKAGAWA, M. ABC. Custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1994.
- NAKAGAWA, M. ABC. Custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 2009. administrar o futuro das empresas. 5. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2007.
- PORTER, M. E. (1991). Estratégia Competitiva. Rio Janeiro: Campus, 1980.
- PETER, M. G. A. Proposta de um sistema de custos para as Universidades Federais Brasileiras fundamentada no Activity Based Costing: Uma abordagem de controladoria estratégica. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, 2001.
- PETER, M. G. et al. Proposta de um sistema de custos para as Universidades Federais Brasileiras fundamentada no Activity Based Costing. Anais da XXVII. Reunião Anual da ANPAD, São Paulo, 2003.
- SAMPAIO, H. Ensino superior no Brasil: o setor privado. São Paulo: Hucitec, 2000. 408 p.
- SHAK, J. K; GOVINDARAJAN, V. Strategic Cost Management: The new tool for competitive advantage. New York: The Free Press, 1993.

Capítulo 5



10.37423/230307464

A COVID-19 E O IMPACTO NOS PLANOS DE STOCK OPTIONS OFERECIDOS A FUNCIONÁRIOS

Tábatha Caroline Marcelino

Universidade Federal de São Carlos

Isabel Cristina Sartorelli

Universidade Federal de São Carlos



Resumo estruturado: Introdução/Problematização: Com a pandemia causada pela covid-19 iniciada no final de 2019 e tendo se estendido por todo o mundo, viu-se a queda abrupta dos preços das ações de companhias de alguns segmentos econômicos, o que causou queda no nível de receitas, trazendo, consequentemente, lucros menores ou até prejuízos, e impactando o preço das ações negociadas em bolsa de valores. Essa queda no preço das ações impacta diretamente os contratos relativos ao oferecimento de *stock options*, já que reduz ou até elimina a vantagem do direito de compra, trazendo a necessidade de encontrar soluções para a resolução deste problema.

Objetivo/proposta: O objetivo foi responder à seguinte questão: “Quais soluções as companhias adotaram para resolver a problemática dos planos de *stock options* (planos de opções de ações oferecidos a funcionários), dada a queda generalizada dos preços das ações por decorrência da covid-19?”. A questão encontra limitação contábil, dado que a norma apresenta as seguintes possibilidades: reprecificação, cancelamento ou substituição dos planos; e ainda, encerramento do plano com o respectivo pagamento em dinheiro ou reavaliação das condições de aquisição.

Procedimentos Metodológicos: Por ser um estudo qualitativo, optou-se por conduzir entrevistas em formato semiestruturado. Ao todo, foram duas entrevistas: a primeira com uma especialista no assunto, que expôs as alternativas para encaminhar a solução (queda no preço das ações com consequente impacto nos contratos de *stock options*); e a segunda entrevista foi com o diretor financeiro de uma companhia aberta afetada pela queda de preços das ações. E o que fundamenta esse desenho de pesquisa é a necessidade de um estudo qualitativo sobre a questão. Inicialmente, previa-se uma quantidade maior de participantes, mas essa alternativa não se mostrou viável.

Principais Resultados: Identificou-se certa propensão ao alongamento dos prazos dos contratos de oferecimento de *stock options*; tal alternativa oferece a vantagem de retomada de crescimento no preço das ações, recuperando os ganhos. Também o alongamento dos prazos evitaria o recálculo do valor justo das ações. Apesar de tal propensão, as companhias tenderiam a analisar caso a caso, e se houvesse necessidade, elas poderiam, alternativamente, substituir planos por outros que se apresentassem mais atrativos aos funcionários (tendo em vista a possibilidade de haver, no decorrer do tempo, elevação no preço das ações).

Considerações Finais/Conclusão: As alternativas de substituição ou alongamento dos prazos (vesting) trazem pouco ou nenhum impacto negativo às companhias, sendo as mais cabíveis no momento. Além da queda no preço de ações, entende-se que os funcionários contemplados por estes planos de *stock options* também podem não possuir no momento condições de exercer seus direitos, sendo os benefícios destas duas alternativas relevantes para ambas as partes. Por fim, com o controle da

pandemia, espera-se que o preço das ações volte ao seu patamar de crescimento.

Contribuições do Trabalho: Ao realizar estudo qualitativo sobre o impacto da covid-19 sobre os planos de opções oferecidos a funcionários, oferece-se uma reflexão sobre o impacto financeiro da pandemia de maneira mais aprofundada. Embora a norma contábil ofereça alternativas ao encaminhamento da solução, a contribuição é apresentar a realidade enfrentada pelas companhias abertas, que demonstrou que o impacto da pandemia no caixa limitou a escolha das opções; ao mesmo tempo, viu-se a intenção dos gestores de atravessar esse período crítico com o mínimo de transtorno para ambas as partes.

Palavras-chave: *Stock-options*; covid-19; Planos de opções de ações a funcionários.

1. INTRODUÇÃO

Com a pandemia causada pelo covid-19 iniciada no final de 2019 e tendo se estendido por todo o mundo, viu-se a queda abrupta dos preços das ações de companhias de alguns segmentos econômicos, o que causou queda no nível de receitas, trazendo, consequentemente, lucros menores ou até prejuízos, e impactando o preço das ações negociadas em bolsa de valores. Essa queda no preço das ações impacta diretamente os contratos relativos ao oferecimento de *stock options*, já que reduz ou até elimina a vantagem do direito de compra.

Dada esta questão, o objetivo do trabalho foi responder à seguinte questão: “Quais soluções as companhias adotaram para resolver a problemática dos planos de *stock options* (planos de opções de ações oferecidos a funcionários), dada a queda generalizada dos preços das ações por decorrência da covid-19?”. A questão encontra limitação contábil, dado que a norma apresenta as seguintes possibilidades: reprecificação, cancelamento ou substituição dos planos; e ainda, encerramento do plano com o respectivo pagamento em dinheiro ou reavaliação das condições de aquisição.

Neste ponto, encontra-se a justificativa deste estudo: Compreender se as companhias buscaram adotar soluções fornecidas pelas normas contábeis ou se optaram por encontrar novas alternativas para o enfrentamento desta problemática.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A ideia de alinhar interesses de acionistas e executivos não é algo recente. Há décadas, companhias americanas utilizam modelos de incentivo de longo prazo, buscando alcançar os mesmos objetivos das *stock options*. Pinto & Takata (2020) enquadram as *stock options* como um incentivo que pretende alinhar interesses entre agente (executivo) e principal (acionista); os autores ilustram que desde a década de 1930, quando as participações acionárias se tornaram bastante dispersas é que mecanismos de alinhamento de interesses se mostraram mais interessantes a acionistas.

No Brasil, o Pronunciamento Técnico CPC 10 (Pagamento baseado em ações), emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) foi o responsável por estabelecer regras que passaram a ser exigidas das companhias abertas a partir de 2009 (Dias, Cunha & Mário, 2009). Conceitualmente, *stock options* são planos de opções estabelecidos por acordos (contratos) oferecidos a determinados empregados de uma entidade, que fixam o preço das ações por um determinado período (Nunes & Marques, 2005); seu intuito é conferir o direito de compra ou venda ao titular de determinada ação por um preço predeterminado (Pinto e Takata, 2020).

Aboody et al. (2010) ressaltam que as ESOs podem motivar os funcionários a trabalhar mais, ao mesmo tempo em que podem também reduzir a rotatividade de funcionários. Outro benefício seria a diminuição dos conflitos de interesses entre executivos e acionistas, uma vez que os empregados trabalham mais motivados a valorizar as ações da companhia para obterem um retorno financeiro positivo a longo prazo. Beuren, Silva e Mazzioni, 2014 corroboram que as ESOs têm como base a Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), já que são um mecanismo de compensação do agente que alinha seus interesses com o principal, reduzindo a assimetria informacional (Beuren, Silva & Mazzioni, 2014).

2.1 NORMAS CONTÁBEIS AMERICANAS ORIUNDAS DO FASB (FAS 123)

Segundo a primeira versão da norma FAS 123, as modificações dos termos dos planos de opções deveriam ser tratadas como troca de prêmios. Entretanto, a revisão da norma FAS 123 deu origem à versão FAS 123-R (FASB, 2004), cujos pontos principais estão elencados na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Resumo da norma FAS 123-R:

Tópico	Detalhamento técnico
Orientação principal: sobre o efeito das modificações	As modificações devem ser medidas por meio da comparação entre os valores justos na data de concessão e na data de modificação. (FASB, 2004, parágrafo B184).
Reprecificação	A prática é permitida (e já era na versão original – FAS 123), conforme segue: “Por exemplo, um tipo comum de modificação é a redução do preço de exercício de uma opção - uma reprecificação - após uma redução significativa no preço de participação subjacente.” (FASB, 2004, parágrafo B182).
Cancelamento	A norma FAS 123-R, em se tratando de cancelamento, dispõe que o cancelamento de um prêmio de substituição deve ocorrer simultaneamente com a concessão/oferta de um novo plano, e neste caso, deve ser contabilizada como uma modificação. Caso não haja essa simultaneidade, o cancelamento de um prêmio é contabilizado como uma liquidação, de acordo com os parágrafos 55 e 57 da referida norma.
Substituição	Primeiramente, é necessário reconhecer o cancelamento do plano inicial para que se possa gerar este novo plano ao funcionário. Contudo, caso a companhia cancele o plano e não conceda imediatamente ao funcionário outro prêmio de substituição, a contabilização deverá ser feita como uma “liquidação”. (FASB, 2004, parágrafo B198)
Encerramento com o respectivo pagamento em dinheiro	Quando existe a possibilidade de verter o plano de <i>stock options</i> num valor em dinheiro, o impacto contábil é: a companhia deixa de tratar de um título de patrimônio e passa a reconhecer um passivo, já que a reversão do título patrimonial em título de dívida gera, automaticamente, o reconhecimento de um passivo.
Reavaliação das condições de desempenho	Este tema trata das mudanças nas condições de desempenho determinadas no contrato de outorga das opções de ações. A esse respeito, a norma requer que seja analisada a probabilidade de o executivo atingir as condições de desempenho requeridas para a concessão das opções. Neste caso, em havendo mais de uma condição a ser exigida, torna-se necessário avaliar a relação entre as diversas condições de desempenho, e qual seria a conclusão quanto à probabilidade de concessão das opções, se provável ou improvável. Ao final do quadro, seguem mais detalhamentos quanto ao tratamento adequado em cada caso. (FASB, 2004, parágrafo B187).
Modificações que alteram a classificação do prêmio de patrimônio líquido para passivo e vice-versa	Na modificação que altera o prêmio de patrimônio líquido para passivo, a norma dispõe que o valor do custo de compensação deve ser no mínimo igual ao valor justo na data de outorga - no caso de todas as condições de aquisição terem sido atendidas pelo funcionário. Por exemplo, a companhia pode adicionar ao funcionário a opção de receber o prêmio em dinheiro. Esta manobra transformaria o prêmio que até então fazia parte do patrimônio líquido em uma obrigação, passando a ser classificado como passivo. Quando a modificação torna o prêmio que antes era passivo em patrimônio líquido, a orientação é a mesma: O valor do custo de compensação deverá ser, no mínimo, igual ao valor justo na data de concessão do prêmio original. A partir da data desta modificação, o prêmio passa a ser contabilizado como patrimônio líquido. (FASB, 2004, parágrafo B194 e B195).

Fonte: FAS 123-R

Em relação à reavaliação das condições de aquisição, a norma FAS 123-R dispõe detalhadamente o disposto na Tabela 2. Em termos gerais, quando se fala de reavaliação das condições de aquisição, o que se coloca em foco é uma modificação que a companhia faz em torno da exigência para o executivo para que as opções sejam concedidas.

Neste sentido, as modificações podem impactar a probabilidade de o executivo atingir tais condições. Quando a condição requerida sofre uma pequena modificação, certamente ela vai impactar menos a probabilidade de o executivo atingir as novas condições impostas.

Tabela 2 - Tipos de modificações nas condições de aquisição descritas pela norma FAS 123-R

Situação prevista	Tratamento
De Provável a provável (Tipo I)	Significa que a reavaliação (a modificação da condição exigida) trouxe baixo impacto na probabilidade de o executivo alcançar a condição imposta. No caso, a norma FAS 123-R cita como exemplo a modificação na condição de “obtenção de participação de 20% de mercado” para a “obtenção de participação de 22% de mercado”. Neste caso, como a modificação da condição não trouxe impactos significativos (pelo menos em tese), a implicação contábil é zero: nenhum custo de compensação adicional é reconhecido contabilmente.
De Provável a improvável (Tipo II)	Este tipo de modificação traz alto impacto na probabilidade de o executivo alcançar a condição imposta. Como exemplo, a norma FAS 123-R cita uma modificação na condição de “obtenção de participação de 20% de mercado” que, no caso, é provável de ser alcançada para uma “obtenção de participação de 25% de mercado” - que não se espera que o executivo alcance. Esta modificação, segundo a norma, dificilmente será aceita pelo funcionário, uma vez que dificultará o cumprimento da condição.
De improvável a provável (Tipo III)	Contrária à anterior, na modificação tipo III substitui-se uma condição (na qual há certa improbabilidade de o colaborador cumprir) por outra em que há grande probabilidade de cumprimento. Por exemplo, uma modificação na “obtenção de participação de 20% do mercado” - que há grande probabilidade de não ser atingida - é alterada para uma “obtenção de participação de 15% do mercado”, de forma que o executivo possa alcançar a meta imposta. A contabilização é realizada na data da modificação, subtraindo o valor justo do prêmio original do valor justo do prêmio modificado.
De improvável a improvável (Tipo IV)	Neste caso, a modificação não muda o cenário para o executivo: Tanto a condição anterior quanto a substituta são improváveis de serem alcançadas. Exemplo: A alteração da condição de “obtenção de participação de 25% do mercado” para a condição de “obtenção de participação de 20% do mercado” em um cenário no qual ambas as condições estão longes de serem atingidas. Assim como no tipo I, nenhum custo de compensação adicional é reconhecido contabilmente.

2.2 NORMAS CONTÁBEIS INTERNACIONAIS ORIUNDAS DO IASB (IFRS 2)

Em se tratando de IASB, a norma que trata do assunto é a IFRS 2 (IASB, 2004), sendo que os pontos principais estão elencados na Tabela 3 (a seguir):

Tabela 3 - Resumo sintético da norma IFRS 2

Tópico	Detalhamento técnico
Reprecificação	A companhia pode modificar os termos e condições apresentados nos contratos dos planos de <i>stock options</i> , como por exemplo reprecificar as opções, alterando o seu valor justo. Implicação contábil: qualquer efeito de modificação que gere aumento no valor justo das ações também deverá ser reconhecido, de forma a beneficiar o funcionário contemplado pelo plano. (IASB, 2004, parágrafo 26).
Cancelamento	Caso haja o cancelamento ou liquidação destas opções, a companhia deve realizar imediatamente a contabilização como antecipação do <i>vesting</i> , reconhecendo o montante referente aos serviços recebidos. Se após este cancelamento a companhia decidir repassar algum valor em dinheiro ao funcionário, a contabilização deve ser feita como “recompra de instrumento patrimonial”. Porém, se este valor for superior ao valor justo das opções concedidas, o excesso deve ser contabilizado como despesa. (IASB, 2004, parágrafo 28).
Substituição	Para a alternativa de substituição do plano, a contabilização deve ser feita da seguinte forma: O valor justo fixado será a diferença entre o valor justo das opções do plano substituído pelo valor justo líquido do plano cancelado. Contudo, caso a companhia opte por não considerar este último plano como um plano de substituição e sim como um novo plano, ela deve contabilizá-lo como uma nova concessão. (IASB, 2004, parágrafo 28).
Encerramento do plano com o respectivo pagamento em dinheiro	Qualquer pagamento feito ao empregado quando do cancelamento ou da liquidação da outorga deve ser contabilizado como recompra de instrumento patrimonial, ou seja, em conta redutora do patrimônio líquido, exceto se o pagamento exceder o valor justo do instrumento patrimonial outorgado, mensurado na data da recompra. Qualquer excedente deve ser reconhecido como despesa do período. Contudo, se o acordo com pagamento baseado em ações apresentar componentes passivos, a entidade deve remensurar o valor justo do passivo correspondente na data do cancelamento ou da liquidação. Qualquer pagamento feito para liquidar esses componentes passivos deve ser contabilizado como extinção do passivo; (IASB, 2004, parágrafo 28B).
Reavaliação das condições de aquisição	Outra modificação permitida seria “abrir mão” de uma ou mais condições de aquisição do plano. Para isso, ainda no período de <i>vesting</i> , a companhia deve reconhecer este fato, contabilizando como um cancelamento. (IASB, 2004, parágrafo 28A).

Em se tratando de normas vigentes no Brasil, o pronunciamento CPC 10 se coaduna com a norma IFRS 2 de tal forma que não existem peculiaridades ou diferenças entre elas.

2.3 ALTERNATIVAS TÉCNICAS PARA OS CASOS DE QUEDA GENERALIZADA DE PREÇOS

Em linhas gerais, quando há uma queda generalizada de preços das ações, as companhias podem optar por uma das alternativas para tratar o problema: substituição dos planos, cancelamento dos planos, reprecificação, pagamento em dinheiro (com o respectivo encerramento do plano) ou reavaliação das condições de desempenho.

Segundo Crystal e Foulkes (1988), as *stock options* são opções de longo prazo, e em assim sendo, normalmente quedas no preço de mercado devem ser ignoradas. Porém, para que se tome isso como verdade, há que se examinar dois fatores envolvendo a queda de preços: um é o motivo pelo qual se deu a queda, e outro é quanto tempo possivelmente esses preços ficarão em baixa. Se a queda de preços foi originada de decisões da própria companhia, a reprecificação estaria eliminando uma penalidade por mau desempenho; e ainda, se o executivo tiver consciência que numa eventual queda de preços motivada pela própria companhia for seguida de reprecificação, isso pode induzi-los a tomar decisões cada vez mais arriscadas; mas se a queda de preços for algo generalizado de todo o mercado, não reprecificar pode gerar uma penalização ao executivo por algo que ele não deu causa (Sally, 1994). Ainda, a queda generalizada de preços das ações pode exigir dos executivos um esforço ainda maior para a retomada de preços, ou de outro lado, pode levá-los a desistir do desafio; ambas as situações representam ruídos na medida de desempenho destes (Sally, 1994).

Historicamente, alguns mecanismos têm sido aplicados em mercados onde os preços das ações variaram de forma generalizada. Ubelhart (1985) sugeriu que o preço da ação fosse ligado a variação de um índice de mercado. Aliás, no passado, uma alternativa era a reprecificação: a redução do preço de exercício (Murphy, 2003; Gilson and Vetsuypens, 1993), sendo que, em alguns casos em que a queda de preços foi de 50% no período de dois anos, aproximadamente 30% recorreram à reprecificação de ESOs (Murphy, 2003).

Além das pesquisas que enfocaram mecanismos de reprecificação, outras abordaram os efeitos da reprecificação: Aboody et al. (2010) concluíram que a reprecificação de ESOs contribui para aumentar a motivação de executivos (e não de funcionários em geral) a buscar melhores desempenhos, trazendo melhorias em termos de receita operacional e fluxo de caixa.

Apesar da literatura sobre reprecificação, nem sempre os autores concordam que reprecificar é a melhor alternativa para resolver o problema de ESOs num mercado em queda, onde as ESOs já estão “debaixo d’água” (da expressão *underwater*, em inglês, que faz menção à situação onde o preço de

exercício é maior que o preço de mercado da opção, tornando a opção inócua ou inoportuna): outros autores consideram a possibilidade de simplesmente cancelar as ESOs oferecidas que têm seu preço de exercício acima do preço de mercado, e o fazem com base nas alternativas oferecidas pelas normas contábeis atualmente em vigor.

Conforme visto até aqui, tanto pela norma FAS 123-R como pela norma IFRS 2, a reprecificação é permitida. Quanto às normas contábeis referentes à reprecificação, Murphy (2003) observou no mercado americano que as companhias passaram a evitar a reprecificação de *stock options* a partir de 1998, já que nesse ano o FASB emitiu uma norma exigindo que a reprecificação de *stock options* fosse seguida da sua respectiva despesa relacionada à reprecificação (aliás, grande parte dos estudos de reprecificação é anterior a 1998).

Também se observa o peso oriundo da norma emitida pelo FASB a esse respeito quando se observam estudos posteriores à norma de 1998: Balachandran, Carter e Lynch (2004) observaram que apenas 0,9% das 548 companhias pesquisadas tiveram suas ESOs reprecificadas.

Em termos contábeis, quando há uma queda generalizada de preços das ações no mercado, a reprecificação permitiria que se modificasse o preço de exercício das opções para um valor mais baixo do que o inicialmente estabelecido. Tal redução no preço de exercício das opções traria um consequente aumento no valor justo das mesmas (parágrafo 26 do IFRS 2). Isso poderia ser explicado pela relação matemática que existe entre o preço de exercício e o valor justo da opção de compra, e, para entender, é necessário explicitar uma das formas de cálculo do valor justo da opção de compra da ação, o que explica o detalhamento (a seguir da fórmula de Black Scholes).

A seguir, a Fórmula de Black Scholes (1) para estimativa do valor justo das opções de compras de ações

$$\begin{aligned}
 c &= S_0 N(d_1) - Ke^{-rT} N(d_2) \\
 p &= Ke^{-rT} N(-d_2) - S_0 N(-d_1) \\
 d_1 &= \frac{\ln(S_0/K) + (t + \sigma^2/2)T}{\sigma\sqrt{T}} \\
 d_2 &= \frac{\ln(S_0/K) + (r - \sigma^2/2)T}{\sigma\sqrt{T}} = d_1 - \sigma\sqrt{T} \quad (1)
 \end{aligned}$$

Onde:

c = opção de compra;

p = opção de venda;

S preço do ativo; 0 =

T = tempo de *vesting*;

K = preço de exercício da opção;

σ = volatilidade;

N = representação da distribuição normal;

r = taxa de juros livre de risco.

Pela fórmula acima, depreende-se que a relação entre o preço da opção de compra da ação e o seu respectivo preço de exercício é inversamente proporcional. Por fim, dado que uma redução no preço de exercício leva a um aumento no valor justo da opção, o efeito contábil disso é o aumento do reconhecimento da despesa.

3.MÉTODO DE PESQUISA

Pelo exposto, o trabalho é de cunho qualitativo (já que pretende analisar como as companhias conduziram o problema relativo às *stock options*) e exploratório (dado que poucos são os trabalhos publicados no Brasil sobre o tema), o que traz a este trabalho o desafio de propor uma base mais sólida sobre o assunto.

Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória é utilizada nos casos em que o assunto não é tão explorado e torna-se difícil a formulação de hipóteses precisas. Pode envolver inclusive levantamentos bibliográficos, entrevistas e estudos de caso. Com relação à análise qualitativa, Miles e Huberman (1994) discorrem que três etapas são seguidas: a redução dos dados, que consiste em selecionar a partir dos estudos o que fará parte do trabalho; a apresentação, consistindo na organização destes dados pré-selecionados de forma que haja uma conexão entre eles e a conclusão/verificação, que requer uma revisão completa do que foi apresentado para que se possa obter êxito na conclusão das ideias.

Como ponto de partida, avaliou-se as alternativas oferecidas pelas normas contábeis (CPC10). A partir deste estudo prévio, foi constatado que somente o material teórico não seria suficiente para que os

questionamentos deste trabalho fossem sanados. Desta forma, chegou-se à conclusão de que entrevistas com conhecedores do assunto e profissionais da área trariam um ponto de vista prático para esta pesquisa.

Para as entrevistas, optou-se pelas semiestruturadas. Este tipo de entrevista conta, além da preparação de um roteiro prévio, com perguntas principais que vão sendo complementadas com novos questionamentos pertinentes, conforme necessidade da pesquisa. O seu objetivo principal é levar o entrevistado a emergir no assunto, criando associações entre suas respostas. (Manzini, 1990).

Ainda segundo Manzini, as vantagens da entrevista em comparação com o questionário estão justamente ligadas à oportunidade de complementar os questionamentos para que se chegue a uma resposta mais completa. Além disso, através das expressões e do tom de voz do entrevistado, é possível perceber quais são as informações mais relevantes a serem utilizadas no decorrer do trabalho.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo o referencial teórico revisado, necessitou-se a sua complementação por meio da análise do aspecto prático das questões relacionadas às *stock options*. Para isso, uma avaliadora econômico-financeira foi entrevistada.

Segundo ela, apesar de 2020 ter sido um ano difícil para muitas companhias, nenhum de seus clientes a procurou para alterar os planos de *stock options* que já possuíam. Ela acredita que, assim como na crise financeira de 2008, muitas companhias optaram por uma das seguintes alternativas: Substituir estes planos por outros novos ou alongar o período de *vesting*. Do ponto de vista contábil, sempre que há alguma alteração nos planos vigentes é necessário recalcular o valor justo e a diferença passa a fazer parte das contas de “resultado”. Desta forma, as companhias evitarão ao máximo realizar esta manobra, utilizando a reprecificação somente para fins internos, para que se estude e comprove se os planos de fato atingirão os recursos humanos esperados.

Ainda de acordo com a avaliadora, planos muito extensos podem não ser tão atrativos para a motivação dos funcionários, uma vez que terão que esperar muito para exercer o direito de compra. No caso do alongamento do período de *vesting* durante a pandemia, seria interessante para que os funcionários possam realizar a compra destas opções quando as ações estiverem em alta novamente.

Para uma maior complementação do aspecto prático desta pesquisa, sentiu-se a necessidade de entrevistar o diretor financeiro de uma das companhias que obtiveram queda no preço de suas ações para que se entenda quais soluções foram escolhidas.

Por meio desta entrevista, pôde-se criar o comparativo entre o que está na teoria e o que de fato se sucede na prática. Segundo o entrevistado, a companhia na qual ele colabora optou por analisar cada caso e escolher uma dentre as seguintes alternativas: Alongar o prazo de *vesting*, fornecendo ao funcionário a oportunidade de exercer seu direito futuramente ou substituir o contrato atual por outro, criado ainda no momento presente.

Com relação ao modelo utilizado para contabilização, o entrevistado desconhece a utilização de outro diferente do *Black-Scholes*. Para ele, por ser o mais simples, a grande maioria das companhias optam por sua aplicação.

Comparando as informações obtidas, nota-se que ambos os entrevistados apontaram as mesmas alternativas como prováveis soluções. Espera-se que, com um maior controle da covid-19, as atividades econômicas voltem aos patamares habituais e, com isso, as ações tenham alta (em comparação aos seus valores atuais). Assim, o funcionário que concordar em substituir o seu contrato de *stock options* poderá obter ganhos ainda maiores em um futuro próximo.

5. CONCLUSÕES

Após a análise dos resultados apresentados, chegou-se à conclusão de que as companhias buscam para esse momento alternativas que causem pouco ou nenhum impacto negativo e/ou transtornos. Com isso, as alternativas de substituição ou alongamento do *vesting* seguem sendo as mais cabíveis ao momento. Além da queda do preço de ações, entende-se que os funcionários contemplados por estes planos de *stock options* também podem não possuir no momento condições de exercer seus direitos, sendo os benefícios destas duas alternativas relevantes para ambas as partes.

Como a situação da pandemia não será permanente, espera-se que com a retomada total das atividades econômicas as ações destas companhias que obtiveram queda generalizada voltem ao seu patamar de crescimento.

No caso da substituição dos planos vigentes por novos, os funcionários não sofrerão perdas. Como explicado anteriormente, ao fechar o contrato, o valor de exercício seria definido com base nos preços das ações atualmente e, como a expectativa é de recuperação, estas ações podem ficar ainda mais valorizadas, trazendo ganhos maiores aos funcionários e executivos.

Para a alternativa de alongamento do *vesting*, segue-se a mesma lógica anterior: Estendendo o prazo há tempo para que as ações voltem a crescer e os ganhos sejam recuperados. Portanto, analisando a teoria, o aspecto prático e a experiência de uma dessas companhias podemos concluir que apesar da

pandemia ter afetado grande parte das organizações, os impactos nos planos de *stock options* não terão a mesma proporção, ficando a cargo da companhia avaliar caso a caso e entender qual a melhor alternativa a se encaminhar.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua para que as companhias possam encontrar alternativas simples e eficazes para a resolução de problemáticas envolvendo planos de *stock options*.

REFERÊNCIAS

- Aboody, D., Johnson, N. B., & Kasznik, R. (2010). Employee stock options and future firm performance: Evidence from option repricings. *Journal of Accounting and Economics*, 50(1), 74-92.
- Balachandran, S., Carter, M. E., & Lynch, L. J. (2004). Sink or swim? Firms' responses to underwater options. *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 1-18.
- Beuren, I. M., Silva, M. Z. da, & Mazzioni, S. (2014). Remuneração dos executivos versus desempenho das companhias. *Revista de Administração FACES Journal*, 13(2).
- Crystal, G. and F. Foulkes, 1988, Don't bail out underwater options, *Fortune*, March, 171-172.
- Dias, W. D. O., Cunha, J. V. A. D., & Mário, P. D. C. (2010). Plano de incentivo em opções de ações e a harmonização contábil: estudo do nível de disclosure das companhias brasileiras após o CPC 10. *pensar contábil*, 11(46).
- Financial Accounting Standard Board (FASB) (2004). Statement of Financial Accounting Standards No. 123 (revised 2004): Share-Based Payment. Norwalk, Connecticut.
- Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Gilson, S. C., & Vetsuypens, M. R. (1993). CEO compensation in financially distressed firms: An empirical analysis. *The Journal of Finance*, 48(2), 425-458.
- International Accounting Standards Board (IASB) (2004). IFRS 2: share-based payment (Vol. 2). IASCF Publications Department.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). H.(1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure En: *Journal of Finance Economics*, 3.
- Manzini, E. J. (1990). A entrevista na pesquisa social. *Didática*, 26, 149-158.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Murphy, K. J. (2003). Stock-based pay in new economy firms. *Journal of Accounting and Economics*, 34(1-3), 129-147.
- Nunes, A. D. A., & Marques, J. A. V. D. C. (2005). Planos de incentivos baseados em opções de ações: uma exposição das distinções encontradas entre as demonstrações contábeis enviadas à CVM e à SEC. *Revista Contabilidade & Finanças*, 16(38), 57-73.
- Pinto, A. E. & Takata, M. S. (2020). Questões controversas no regime de tributação das stock options: Evolução histórica, regime contábil e jurisprudência do Carf. *Revista Direito Tributário Atual*, 44, 25-52.
- Sally, P. J. (1994). Repricing executive stock option in a down market. *Journal of Accounting and Economics*, 18(3), 325-356.

Ubelhart, M., 1985, Business strategy, performance measurement and compensation, Midland Corporate Finance Journal, Winter, 67-75.

Capítulo 6



10.37423/230307497

"A REPRESENTATIVIDADE DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA PETROBRAS"

Adriano Magalhães dos Santos

Universidade Federal Fluminense

Ernani Viana Saraiva

Universidade Federal Fluminense



Resumo: *Com a adoção no Brasil do International Financial Reporting Standards (IFRS) e sua aplicação sendo normatizada através dos pronunciamentos técnicos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), o reflexo do novo cenário sobre os componentes patrimoniais tem sido objeto de estudos pelos pesquisadores. Um dos componentes que está sendo foco destes estudos é o ativo intangível, devido a sua complexidade no processo de reconhecimento, mensuração e divulgação, apresentando um grau de incerteza na correta classificação. Novos estudos sobre o tema tornam-se relevantes por apresentar uma oportunidade de debater seus reflexos sobre as demonstrações financeiras, apresentar novas possibilidades de análise, divulgar os resultados de pesquisas e apresentar o impacto nas organizações. O objetivo desta pesquisa é demonstrar a representatividade dos ativos intangíveis na Petrobras, através da apuração de indicadores financeiros relacionados aos ativos intangíveis, com base nas informações encontradas nos relatórios contábeis divulgados ao mercado. O período de análise foi de 2008 a 2013 e os dados foram coletados nas demonstrações de 2010 a 2013. A análise foi realizada com base nas informações do balanço patrimonial consolidado e das notas explicativas. A pesquisa concluiu que os ativos intangíveis são representativos na Petrobras, seja pela análise percentual comparando com outros componentes patrimoniais, seja pelo valor apresentado nas demonstrações financeiras comparado com outras empresas.*

Palavras-chave: *Ativo Total, Patrimônio Líquido, Intangível.*

1 INTRODUÇÃO

A adoção no Brasil do International Financial Reporting Standards (IFRS) está normatizada pela aplicação dos pronunciamentos técnicos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). O estudo da correta aplicação da nova norma sobre os componentes patrimoniais pelos pesquisadores tem se tornado relevante para as organizações, investidores e financiadores, devido ao grau de informação que as demonstrações financeiras proporcionam à sociedade.

Entre os componentes patrimoniais, destaca-se o estudo dos ativos intangíveis devido à sua complexidade no processo de reconhecimento e mensuração, por apresentar incertezas na geração de benefícios econômicos futuros para a organização. Por conta dessa incerteza, as investigações sobre o tema tornam-se relevantes para a comunidade científica, pois é uma oportunidade de debaterlo, apresentar novas vertentes sobre seus conceitos e divulgar os resultados de pesquisas, principalmente quando realizadas em organizações.

Os ativos intangíveis eram divulgados nas demonstrações financeiras junto com os ativos imobilizados no grupo de ativo permanente. Porém, a lei 11.638/2007 individualizou nas demonstrações os valores referentes aos bens intangíveis. A normatização foi estabelecida pelo pronunciamento CPC 04 que trata do processo de reconhecimento, mensuração e divulgação dos ativos intangíveis.

Além disso, o tema já vinha sendo objeto de estudos por alguns pesquisadores clássicos, como por exemplo Hendriksen e Van Breda (1999), que dedicaram um capítulo de seu livro Teoria da Contabilidade para o estudo dos intangíveis. Entre as publicações do Kaplan e Norton (2004a), destaca-se o livro Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, que faz uma abordagem sobre a utilização dos intangíveis na criação de valor nas organizações. Uma publicação recente sobre o tema foi apresentada por Schmidt e Santos (2009) trata de temas como *goodwill*, capital intelectual, pesquisa e desenvolvimento, entre outros. Como se observa, o tema não é relativamente novo para os pesquisadores, porém, a partir da normatização, deve se tornar mais evidente.

Os intangíveis também têm sido objeto de estudos recentes associando os mesmos a outros temas contemporâneos. Miranda, Vasconcelos et al. (2013) realizaram uma pesquisa associando os ativos intangíveis ao grau de inovação nas organizações.

Para as organizações, os intangíveis têm se tornado relevantes por estarem associados a questões estratégicas que agregam valor a empresa. Um adequado tratamento dos custos com os ativos

intangíveis trará fidedignidade às demonstrações financeiras, tornando-as transparentes aos gestores, investidores, financiadores, governo e sociedade.

Neste trabalho de pesquisa, diante da relevância que o tema tem apresentado, o seguinte problema de pesquisa será abordado: **Qual a representatividade dos ativos intangíveis divulgados nas demonstrações financeiras na Petrobras?** O objetivo é demonstrar a representatividade dos ativos intangíveis na maior empresa brasileira através da apuração de indicadores financeiros relacionados aos ativos intangíveis com base nas informações divulgadas nas demonstrações financeiras.

Este artigo está estruturado em seis seções. A primeira seção faz uma introdução sobre o tema pesquisado. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica que dá suporte às bases da pesquisa. Em seguida, é apresentada a metodologia que foi utilizada na coleta de dados. A quarta seção apresenta os dados que foram coletados e os resultados da pesquisa. Após a apresentação dos resultados, o artigo apresenta as considerações finais e as referências bibliográficas que foram utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo sobre o ativo intangível é um desafio ao pesquisador devido à complexidade em sua definição, identificação, mensuração e estimação de sua vida útil (MACHADO; FAMÁ, 2011). Zanotelli, Amaral et al. (2013) também destacaram como é complexa a mensuração e definição de sua vida útil, devido ao elevado grau de incerteza que apresentam.

Destarte, o assunto tem sido objeto de constantes pesquisas e publicações com diferentes tipos de abordagens e temas. Rech, Schnorrenberger et al. (2012) identificaram em sua pesquisa cento e dezenove autores publicando sobre o tema entre 2000 e 2011. Isso demonstra a relevância que o tema tem para a comunidade científica.

Zittei, Moura et al. (2013) observaram que está crescendo nas organizações o reconhecimento dos ativos intangíveis como fonte de vantagem competitiva, objetivando a criação e o aumento do valor da empresa. Para Kaplan e Norton (2004a), os intangíveis devem estar alinhados com a estratégia da empresa para criar valor. Caldas e Carvalhal (2011) complementam este pensamento afirmando que os intangíveis também contribuem para aumentar os ganhos da organização. Skinner (2008) também relata que as organizações estão criando valor com a utilização de recursos que não possuem substância física. Observa-se que quanto mais informações sobre seus intangíveis a organização divulgar, maior será o valor agregado e vantagem no mercado que poderá obter.

Mas os intangíveis só geram valor se estiverem combinados com os ativos tangíveis da empresa (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999). Nessa mesma linha, Kaplan e Norton (2004b) informaram que uma das formas de se medir os intangíveis é utilizando os princípios adotados para os ativos tangíveis. E ai torna-se maior o desafio para a organização, pois muitas vezes não é fácil a identificação dos intangíveis gerados pela cadeia produtiva (SCHMIDT; SANTOS, 2009).

O ativo intangível é um importante componente patrimonial que pode ser um diferencial competitivo e estratégico para a organização. Porém seu processo de reconhecimento requer dedicação para que as informações apresentadas reflitam adequadamente a realidade da organização. E quanto melhor for a qualidade da informação sobre os intangíveis divulgados, mas transparente ficará para o mercado qual a sua representatividade para a organização.

Antes de 2006, o ativo intangível no Brasil era divulgado junto com os ativos imobilizado e diferido, não sendo apresentado seu valor em separado nas demonstrações financeiras. Quando alguma informação era apresentada, constava das notas explicativas. A divulgação em separado se iniciou em 2006 por determinação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) através da deliberação 488/2005. Este procedimento foi consolidado pela publicação da lei 11.638/2007 e pela emissão do pronunciamento CPC 04 que normatiza os ativos intangíveis (ZANOTELLI; AMARAL ET AL., 2013). O pronunciamento informa que a organização deverá divulgar informações sobre os ativos intangíveis, estabelecendo inclusive quais são as informações que devem ser apresentadas (CPC).

E uma das formas que pode-se verificar se os intangíveis estão gerando riquezas e de mensurar qual a relevância para a organização é efetuando uma análise dos indicadores financeiros (KREUZBERG; RIGO ET AL., 2013). Jacques, Rasia et al. (2012) complementam este pensamento informando que as demonstrações financeiras são fundamentais para a compreensão do desempenho da organização, para que gestores e financiadores possam estabelecer metas de captação de recursos, gerenciar riscos e planejar ações de longo prazo. Para Ritta, Ensslin et al. (2010), a divulgação sobre intangíveis melhora a compreensão da situação financeira da organização. Kreuzberg, Rigo et al. (2013) também informa que os indicadores financeiros fornecem informações que não estão evidentes apenas observando os números. E, para a pesquisa, é relevante informar que um intangível é bem percebido pelo mercado quando é um gerador de bem ou serviço que tenha valor financeiro (ALLEE, 2008). Milone (2004) destaca que pode-se utilizar indicadores consagrados para realizar a análise, porém é possível criar indicadores específicos que reflitam o negócio da organização. Como se observa, a utilização de

indicadores financeiros é um referencial para analisar os resultados das organizações. Nesta pesquisa servirá para verificar qual a representatividade dos intangíveis na Petrobras.

Outras publicações recentes apresentam a relevância dos intangíveis para as organizações. Na pesquisa de Rech, Schnorrenberger et al. (2012), foi realizada uma análise para verificar o comportamento dos intangíveis antes e após a lei 11.638/2007 em empresas dos setores classificados na BM&FBOVESPA. Em sua investigação, Ritta, Ensslin et al. (2010) apresentam uma análise sobre a evidenciação de intangíveis em empresas que divulgaram informações na BM&FBOVESPA e na NYSE. Já na pesquisa de Marques, Santos et al. (2011), a análise foi realizada com base nas empresas vencedoras do 13º Troféu Transparência e também teve como foco a evidenciação dos intangíveis. Nesta pesquisa, a Petrobras foi uma das empresas citadas. Na pesquisa do Zittei, Moura et al. (2013), foi apresentado uma comparação do intangível com o ativo total, entre outras análises. Crisóstomo (2009) apresenta uma comparação do intangível com o ativo permanente. Caldas e Carvalhal (2011) apresentaram uma análise de indicadores na VALE. Jacques, Rasia et al. (2012) apresentaram uma pesquisa sobre a evidenciação dos intangíveis nas notas explicativas das empresas classificadas nos níveis 1 e 2 da BM&FBOVESPA. Kreuzberg, Rigo et al. (2013) apresentaram indicadores financeiros de empresas listadas no BM&FBOVESPA até janeiro de 2013. Aboody e Lev (1998) apresentaram em sua pesquisa a relevância da capitalização de softwares pelas organizações para os investidores. Na pesquisa de Battelli (2011), foi apresentado resultados sobre a relevância dos intangíveis para a organização.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para demonstrar a representatividade dos ativos intangíveis na Petrobras e assim atender ao objetivo proposto no presente artigo, foi realizada uma pesquisa descritiva para apresentar uma relação comparativa entre os componentes patrimoniais (VERGARA, 2007). A pesquisa apresentou uma abordagem exploratória para propiciar maior grau de conhecimento sobre o problema proposto (GIL, 2002), sendo também classificada como quantitativa por utilizar métodos estatísticos na apuração e análise dos dados (OLIVEIRA, 2011).

A pesquisa foi realizada tendo por base as demonstrações financeiras disponíveis no site da Petrobras. O período de análise foi de 2008 a 2013 e os dados foram coletados nas demonstrações de 2010 a 2013. A análise foi realizada com base nas informações do balanço patrimonial consolidado e das notas explicativas. O período de análise foi escolhido considerando que as demonstrações financeiras estão

apresentadas no padrão do IFRS, permitindo assim uma comparabilidade. As demonstrações anteriores a 2010, por não estarem no padrão do IFRS, comprometeriam a análise comparativa. Para uma apuração mais fidedigna, foram considerados os valores ajustados apresentados de forma comparativa nas demonstrações financeiras. Os valores de 2013 e 2012 foram obtidos na demonstração de 2013. O valor de 2011 foi obtido na demonstração de 2012. O valor de 2010 foi obtido na demonstração de 2011. Os valores de 2009 e 2008 foram obtidos na demonstração de 2010. A análise do custo exploratório foi realizada de 2009 a 2013, pois não há informações sobre 2008 na demonstração de 2010.

Em relação à análise do intangível por tipo, quando a Petrobras divulga o valor dos softwares, é segregado o valor do que foi adquirido do que foi desenvolvido internamente, porém, para fins de análise, foi considerando o valor consolidado. Na análise do intangível por segmento, somente a partir de 2011 foi apresentando o valor em separado do segmento de Biocombustível. Com isso, a análise não foi realizada para os anos de 2008 e 2009.

Para realizar a análise da evolução do ativo total, do patrimônio líquido, do intangível, e do custo exploratório, foi considerado quanto um componente cresceu ou decresceu percentualmente em comparação ao ano anterior. A análise dos valores médios foi extraída tomando por base os valores percentuais. A análise da variação entre os anos de 2008 e de 2013 considera quanto um componente cresceu ou decresceu neste intervalo de tempo. A análise da relação entre componentes considera quanto um componente representa do outro. A análise do ativo total e do intangível por segmento considera quanto o componente do segmento representa do valor total do componente.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A primeira análise tem por objetivo demonstrar a evolução do ativo total, do patrimônio líquido (PL) e do intangível entre 2008 e 2013, comparando o crescimento em relação ao ano anterior. Como pode ser observado na tabela 1, o ano de 2010 apresentou a maior variação da análise, tanto para o ativo total com 47,49%, assim como para patrimônio líquido com 85,64% e para o intangível com 885,84%. A variação do intangível foi bem superior ao do ativo total e do patrimônio líquido, justificado pelo pagamento com recursos oriundos da oferta pública de ações, realizado como contraprestação ao direito de exercer atividades de exploração e produção de petróleo no valor de R\$ 74 bilhões.

Já em 2013, embora o ativo total e o patrimônio líquido tenham apresentado crescimento de 12,55% e 5,61% respectivamente, o intangível reduziu-se em 55,52%. A redução é explicada pela transferência

de R\$ 50 bilhões para o imobilizado, realizado em decorrência da declaração de comercialidade de áreas de produção vinculadas ao contrato de cessão onerosa.

Efetuada uma análise considerando o crescimento médio anual no período analisado, o crescimento do ativo total foi de 21,51% e do patrimônio líquido foi de 22,98%, contrastando com o intangível que apresentou um crescimento de 163,23%. O crescimento do intangível é explicado pela grande variação ocorrida no ano de 2010, por conta do pagamento realizado pelo direito de exercer atividades de exploração e produção de petróleo.

Já a variação ocorrida comparando os valores de 2008 com os de 2013, o ativo total apresentou um crescimento de 157,62% neste período, o patrimônio líquido apresentou um crescimento de 144,56% e o intangível de 276,57%. Ou seja, entre 2008 e 2013, o intangível apresentou um crescimento percentual bem superior ao ativo total e ao patrimônio líquido, mais uma vez explicado pelo pagamento realizado pelo direito de exercer atividades de exploração e produção de petróleo.

Tabela 1 – Evolução do Ativo, PL e do Intangível (em milhões de reais)

Ano	Ativo Total	%	PL	%	Intangível	%
2008	292.275		142.841		9.592	
2009	350.419	19,89%	166.893	16,84%	8.271	-13,77%
2010	516.846	47,49%	309.828	85,64%	81.539	885,84%
2011	600.097	16,11%	332.224	7,23%	81.434	-0,13%
2012	669.032	11,49%	330.775	-0,44%	81.207	-0,28%
2013	752.967	12,55%	349.334	5,61%	36.121	-55,52%
Média		21,51%		22,98%		163,23%
Variação 2008 - 2013		157,62%		144,56%		276,57%

Fonte: dados da pesquisa

Realizando uma análise para verificar quanto o intangível representa do ativo total, observa-se que em média o intangível representa 8,65% do ativo total. Do ano de 2009 para 2010, a relação entre o intangível e o ativo total apresenta uma grande variação justificada pelo pagamento realizado pelo direito de exercer atividades de exploração e produção de petróleo, que também será observado na comparação da relação do intangível com o patrimônio líquido. Com isso, o ano de 2010 foi o mais representativo com uma relação de 15,78%. A relação entre o intangível e o ativo total pode ser observada na tabela 2.

Tabela 2 – Relação Intangível X Ativo Total (em milhões de reais)

Ano	Ativo Total	Intangível	%
2008	292.275	9.592	3,28%
2009	350.419	8.271	2,36%
2010	516.846	81.539	15,78%
2011	600.097	81.434	13,57%
2012	669.032	81.207	12,14%
2013	752.967	36.121	4,80%
Média			8,65%

Fonte: dados da pesquisa

Já na análise de quanto o intangível representa do patrimônio líquido, constata-se que em média a relação é de 16,23%. Mais uma vez a maior relação foi observada no ano de 2010 com 26,32%. Como pode ser observado na tabela 3, a partir de 2010 a relação do intangível com o patrimônio líquido tem sido relativamente representativa.

Tabela 3 – Relação Intangível X PL (em milhões de reais)

Ano	PL	Intangível	%
2008	142.841	9.592	6,72%
2009	166.893	8.271	4,96%
2010	309.828	81.539	26,32%
2011	332.224	81.434	24,51%
2012	330.775	81.207	24,55%
2013	349.334	36.121	10,34%
Média			16,23%

Fonte: dados da pesquisa

Os intangíveis na Petrobras são divulgados segregados em três tipos: Direitos e Concessões, Softwares e Ágio com expectativa de rentabilidade futura *goodwill*. Os Direitos e Concessões são compostos principalmente por bônus de assinatura pagos nas concessões para a exploração de petróleo e gás natural, pela cessão onerosa de blocos do pré-sal, concessões de serviço público, marcas e patentes e concessão de distribuição de gás canalizado. Os softwares são segregados em adquiridos e

desenvolvidos internamente, porém a análise foi realizada com os valores consolidados. O Ágio é gerado na aquisição de participações acionárias com controle.

A tabela 4 apresenta a evolução do intangível por tipo, comparado em relação ao ano anterior. Verifica-se que o valor dos softwares e do ágio tem sido constante entre 2008 e 2013, não apresentando nenhuma variação relevante. Os softwares apresentam inclusive no período uma redução média de 3,46%. O ágio ficou estável apresentado uma variação de 0,13%. Comparando o valor reconhecido em 2008 com o de 2013, o software sofreu uma redução de 16,26% no período. O ágio cresceu neste período 0,54%. Em relação ao tipo de intangível, os valores mais representativos são reconhecidos na conta de direitos e concessões. A média de crescimento anual no período foi de 246,43%. O crescimento entre 2008 e 2013 foi de 389,97%. O ano de 2010 foi novamente o com maior variação de 1.308,10%. As variações são justificadas pelo reconhecimento do direito de exercer a atividade de exploração e produção de petróleo. Os anos de 2011 e 2012 foram constantes, porém no ano de 2013 ocorreu uma redução devido à transferência de valores para o imobilizado por conta da declaração de comercialidade de áreas de produção vinculadas ao contrato de cessão onerosa.

Tabela 4 – Evolução dos Intangíveis por Tipo (em milhões de reais)

Ano	Direitos e Concessões	%	Softwares	%	Ágio	%
2008	6.876		1.784		932	
2009	5.607	-18,46%	1.739	-2,52%	925	-0,75%
2010	78.952	1308,10%	1.681	-3,34%	906	-2,05%
2011	78.804	-0,19%	1.681	0,00%	949	4,75%
2012	78.702	-0,13%	1.564	-6,96%	941	-0,84%
2013	33.690	-57,19%	1.494	-4,48%	937	-0,43%
Média		246,43%		-3,46%		0,13%
Variação 2008 - 2013		389,97%		-16,26%		0,54%

Fonte: dados da pesquisa

Ainda em relação à análise dos tipos de intangíveis, a tabela 5 reafirma que a maior representatividade são os direitos e concessões, com um percentual médio anual de 87,21% em relação ao total do intangível. Os softwares representam em média 8,30% e o ágio 4,49%.

Tabela 5 – Análise da Composição dos Intangíveis (em milhões de reais)

Ano	Intangível	Direitos e Concessões	%	Softwares	%	Ágio	%
2008	9.592	6.876	71,68%	1.784	18,60%	932	9,72%
2009	8.271	5.607	67,79%	1.739	21,03%	925	11,18%
2010	81.539	78.952	96,83%	1.681	2,06%	906	1,11%
2011	81.434	78.804	96,77%	1.681	2,06%	949	1,17%
2012	81.207	78.702	96,92%	1.564	1,93%	941	1,16%
2013	36.121	33.690	93,27%	1.494	4,14%	937	2,59%
Média			87,21%		8,30%		4,49%

Fonte: dados da pesquisa

A Petrobras também apresenta em suas demonstrações financeiras a relação de ativos por segmento de negócio. A tabela 6 apresenta a evolução do ativo total e do intangível no período analisado. O segmento de Exploração e Produção (E&P) apresentou um crescimento anual médio em relação ao ativo total de 27%. Já o intangível neste segmento apresentou um crescimento médio de 820%. Foi o crescimento mais expressivo entre os segmentos explicado pelo pagamento pelo direito de exploração de áreas de produção de petróleo. O abastecimento apresentou um crescimento anual médio de 28%, contra 12% de seu intangível. O Gás e Energia (G&E) cresceu anualmente em média 13%, contra 13% de seu intangível. A área de Biocombustível cresceu 15% no período, porém só apresentou valor no ativo intangível no ano de 2010, porém irrelevante. O segmento de Distribuição cresceu 12% e seu intangível não foi relevante. O segmento Internacional cresceu 5%, porém seu intangível no período apresentou uma redução média de 21%. O segmento Corporativo cresceu em média 13%, mas seu intangível apresentou uma redução média de 7%.

Realizando uma comparação dos valores de 2008 com os de 2013, o segmento de Exploração e Produção apresentou um crescimento de 212% e seu intangível um crescimento de 1.696%. O Abastecimento apresentou um crescimento de 237% contra 70% de seu intangível. O Gás e Energia cresceu 81%, mas seu intangível apresentou uma redução de 9% no período. O Biocombustível cresceu 49%, mas o intangível só apresentou valores em 2010. O segmento de Distribuição cresceu 75% e seu intangível 1%. O segmento Internacional cresceu 22%, porém seu intangível apresentou uma redução de 73%. O segmento Corporativo cresceu 61%, mas seu intangível apresentou uma redução de 32%. Mais uma vez se conclui que o segmento de Exploração e Produção foi mais representativo por conta do reconhecimento do direito de exploração de áreas de produção.

A tabela 7 apresenta a representatividade dos ativos por segmento em relação ao ativo total, assim como a representatividade do intangível por segmento em relação ao intangível total. No segmento de Exploração e Produção, o ativo do segmento representa em média 43% do ativo total e o intangível por segmento representa 69% do intangível total. O Abastecimento representa em média 25% do ativo total, enquanto o seu intangível representa 1% do intangível total. O Gás e Energia representa em média 10% do ativo total contra 5% de seu intangível. O Biocombustível representa em média 0,3% do ativo total, mas seu intangível não é representativo. O segmento de Distribuição representa em média 3% do ativo total, enquanto seu intangível representa os mesmos 3% do intangível total. O segmento Internacional representa em média 7% do ativo total e seu intangível 17% do intangível total. A área Corporativa representa em média 14% do ativo total e seu intangível 5% do intangível total. Novamente se constata que o segmento de Exploração e Produção apresenta os valores mais representativos, tanto de ativo, quanto de intangível.

Tabela 6 – Evolução do Ativo e do Intangível por Segmento (em bilhões de reais)

Segmento	Ativo	2013		2012		2011		2010		2009		2008		Média	Varição 2008 - 2013
E&P	Ativo Total	358	16%	309	17%	265	16%	228	72%	132	15%	115	27%		212%
	Intangível	32	-58%	76	0%	76	0%	77	4160%	1,8	0%	1,8	820%		1696%
Abastecimento	Ativo Total	216	16%	187	18%	158	35%	117	34%	88	37%	64	28%		237%
	Intangível	0,3	3%	0,3	8%	0,3	10%	0,3	0%	0,3	40%	0,2	12%		70%
G&E	Ativo Total	65	13%	58	11%	52	3%	50	12%	45	25%	36	13%		81%
	Intangível	0,8	6%	0,8	7%	0,7	94%	0,4	-66%	1,1	22%	0,9	13%		-9%
Biocombustível	Ativo Total	2,8	10%	2,6	5%	2,4	28%	1,9					15%		49%
	Intangível	0		0		0	-100%	0,001					-33%		-100%
Distribuição	Ativo Total	18	8%	17	12%	15	21%	12	12%	11	6%	10	12%		75%
	Intangível	0,7	-5%	0,724	-9%	0,799	17%	0,683	-2%	0,694	0%	0,692	0%		-1%
Internacional	Ativo Total	42	12%	38	4%	36	29%	28	0%	28	-18%	35	5%		22%
	Intangível	1,3	-44%	2,4	3%	2,3	-10%	2,6	-23%	3,3	-32%	4,9	-21%		-73%
Corporativo	Ativo Total	67	-9%	73	-15%	86	-4%	89	58%	57	36%	42	13%		61%
	Intangível	0,8	-13%	0,872	-6%	0,932	-4%	0,966	-9%	1,1	-6%	1,1	-7%		-32%
Eliminação	Ativo Total	(16)		(15)		(14)		(10)		(11)		(9)			
	Intangível	0		0		0		0		0		0			
Total	Ativo Total	753	13%	669	11%	600	16%	517	47%	350	20%	292	22%		158%
	Intangível	36	-56%	81	0%	81	0%	82	886%	8,3	-14%	10	163%		277%

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 8 apresenta a representatividade do intangível em cada segmento. No segmento de Exploração e Produção, o intangível representa em média 17% do ativo do segmento. Esta é a relação mais expressiva entre todos os segmentos. No abastecimento, o intangível representa em média 0,2% do ativo do segmento. No Gás e Energia representa em média 2% do ativo do segmento. No segmento

de Distribuição representa em média 5%. Na área Internacional representa em média 8% dos ativos e no Corporativo representa em média 2% dos ativos.

Outra informação apresentada pela Petrobras que envolve o intangível é o valor do custo exploratório que representa os custos capitalizados dos poços exploratórios e valores pagos pela obtenção dos direitos e concessões para exploração de petróleo e gás natural relacionado a reservas não provadas. Como pode ser observado na tabela 9, o custo exploratório no período cresceu em média 147,00% e o intangível referente ao custo exploratório cresceu 820,62%. Comparando o valor de 2009 com 2013, o custo exploratório cresceu 311,55% e o intangível 1.327,39%. Novamente a variação é explicada por conta do pagamento pelo do direito de exploração de áreas de produção de petróleo. A maior variação ocorreu no ano de 2010, com uma variação do custo exploratório de 629,06% e do intangível de 3.341,62%, principalmente por conta dos direitos de exploração dos contratos da cessão onerosa.

Tabela 7 – Análise do Ativo e do Intangível por Segmento (em bilhões de reais)

Segmento	Ativo	2013	2012	2011	2010	2009	2008	Média
E&P	Ativo Total	358 48%	309 46%	265 44%	228 44%	132 38%	115 39%	43%
	Intangível	32 89%	76 94%	76 94%	77 94%	1,8 22%	1,8 19%	69%
Abastecimento	Ativo Total	216 29%	187 28%	158 26%	117 23%	88 25%	64 22%	25%
	Intangível	0,3 1%	0,3 0%	0,3 0%	0,3 0%	0,3 3%	0,2 2%	1%
G&E	Ativo Total	65 9%	58 9%	52 9%	50 10%	45 13%	36 12%	10%
	Intangível	0,8 2%	0,8 1%	0,7 1%	0,4 0%	1,1 13%	0,9 10%	5%
Biocombustível	Ativo Total	2,8 0%	2,6 0%	2,4 0%	1,9 0%			0,3%
	Intangível	0 0%	0 0%	0 0%	0,001 0%			0%
Distribuição	Ativo Total	18 2%	17 2%	15 2%	12 2%	11 3%	10 4%	3%
	Intangível	0,7 2%	0,724 1%	0,799 1%	0,683 1%	0,694 8%	0,692 7%	3%
Internacional	Ativo Total	42 6%	38 6%	36 6%	28 5%	28 8%	35 12%	7%
	Intangível	1,3 4%	2,4 3%	2,3 3%	2,6 3%	3,3 40%	4,9 51%	17%
Corporativo	Ativo Total	67 9%	73 11%	86 14%	89 17%	57 16%	42 14%	14%
	Intangível	0,8 2%	0,872 1%	0,932 1%	0,966 1%	1,1 13%	1,1 12%	5%
Eliminação	Ativo Total	(16) -2%	(15) -2%	(14) -2%	(10) -2%	(11) -3%	(9) -3%	-2%
	Intangível	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0%
Total	Ativo Total	753 5%	669 12%	600 14%	517 16%	350 2%	292 3%	9%
	Intangível	36	81	81	82	8	10	

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 8 – Relação Intangível X Ativo por Segmento (em bilhões de reais)

Segmento	Ativo	2013	2012	2011	2010	2009	2008	Média
E&P	Ativo Total	358	309	265	228	132	115	
	Intangível	32 9%	76 25%	76 29%	77 34%	1,8 1%	1,8 2%	17%
Abastecimento	Ativo Total	216	187	158	117	88	64	
	Intangível	0,3 0%	0,3 0%	0,3 0%	0,3 0%	0,3 0%	0,2 0%	0,2%
G&E	Ativo Total	65	58	52	50	45	36	
	Intangível	0,8 1%	0,8 1%	0,7 1%	0,4 1%	1,1 2%	0,9 3%	2%
Biocombustível	Ativo Total	2,8	2,6	2,4	1,9			
	Intangível	0 0%	0 0%	0 0%	0,001 0%			
Distribuição	Ativo Total	18	17	15	12	11	10	
	Intangível	0,7 4%	0,724 4%	0,799 5%	0,683 6%	0,694 6%	0,692 7%	5%
Internacional	Ativo Total	42	38	36	28	28	35	
	Intangível	1,3 3%	2,4 6%	2,3 6%	2,6 9%	3,3 12%	4,9 14%	8%
Corporativo	Ativo Total	67	73	86	89	57	42	
	Intangível	0,8 1%	0,872 1%	0,932 1%	0,966 1%	1,1 2%	1,1 3%	2%
Eliminação	Ativo Total	(16)	(15)	(14)	(10)	(11)	(9)	
	Intangível	0	0	0	0	0	0	
Total	Ativo Total	753	669	600	517	350	292	
	Intangível	36 5%	81 12%	81 14%	82 16%	8 2%	10 3%	9%

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 9 – Evolução dos Custos Exploratórios reconhecidos no Ativo (em milhões de reais)

Ano	Custos Exploratórios	%	Intangível	%
2009	12.911		2.278	
2010	94.129	629,06%	78.400	3341,62%
2011	97.150	3,21%	78.167	-0,30%
2012	99.348	2,26%	77.588	-0,74%
2013	53.135	-46,52%	32.516	-58,09%
Média		147,00%		820,62%
Variação 2008 - 2013		311,55%		1327,39%

Fonte: dados da pesquisa

Já a tabela 10 apresenta a relação de quanto o intangível representa do custo exploratório. Nota-se que em média o intangível representa 64,14% do custo exploratório. A maior relação foi observada no ano de 2010 com um crescimento de 83,29% por conta dos fatores já explicados em outras análises.

Tabela 10 – Relação Intangível X Custo Exploratório (em milhões de reais)

Ano	Custos Exploratórios	Intangível	%
2009	12.911	2.278	17,64%
2010	94.129	78.400	83,29%
2011	97.150	78.167	80,46%
2012	99.348	77.588	78,10%
2013	53.135	32.516	61,20%
Média			64,14%

Fonte: dados da pesquisa

Sobre a amortização dos ativos intangíveis, a Petrobras divulga em suas notas explicativas que os intangíveis com vida útil indefinida não são amortizados, porém são testados em relação à perda por redução ao valor recuperável individualmente ou ao nível de unidade geradora de caixa e anualmente é efetuada a revisão para verificar se a avaliação continua justificável. Os bônus de assinatura das concessões e a cessão onerosa não são amortizados enquanto classificados como intangíveis. Os intangíveis com vida útil definida são amortizados pela vida útil estimada. Em relação aos intangíveis gerados internamente, foi divulgado que não são capitalizados, sendo reconhecidos como despesa no período, com exceção dos gastos com desenvolvimento que atendam aos critérios de reconhecimento.

Comparando os resultados com os de outras pesquisas, comparando quanto o intangível representa do ativo total, a Petrobras apresentou uma média 8,65% de intangível em relação ao ativo total. Em sua pesquisa, Zittei, Moura et al. (2013) encontraram no ano de 2010 em média um percentual de 16% de intangíveis em relação ao ativo total nas empresas listadas novo mercado e em média 12% para as empresas listadas no mercado tradicional e empresas do nível 2. Na pesquisa de Battelli (2011) foram analisados os anos 2008 e 2009 e o resultado encontrado foi um percentual médio de 6% de intangível em relação ao ativo total. Nos anos de 2008 e 2009, a Petrobras apresentou um percentual de 3,28% e 2,36% respectivamente, menor do que a média da pesquisa da Batelli. Mas no ano de 2010, a Petrobras apresentou um percentual de 15,78%, ficando na mesma média das empresas listadas no novo mercado.

Realizando uma comparação de valores de intangíveis divulgados, a empresa do novo mercado com maior valor possuía em 2010 R\$ 18 bilhões de reais e a empresa do mercado tradicional com o maior valor possuía R\$ 16 bilhões de reais (ZITTEI; MOURA ET AL., 2013), enquanto que a Petrobras em 2010 apresentou um intangível de 81 bilhões de reais. Ou seja, comparando com outras empresas, o valor apresentado pela Petrobras é bem representativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi investigar o nível de representatividade dos ativos intangíveis divulgados nas demonstrações financeiras da Petrobras. A análise dos resultados demonstrou que os ativos intangíveis são representativos para a Petrobras, pois apresentaram um crescimento anual médio de 163,23% e uma variação de 276,57% entre 2008 e 2013. O intangível representa em média 8,65% do ativo total e 16,23% do patrimônio líquido. Em relação à comparação do intangível com o ativo total, considerando pesquisas similares, o percentual da Petrobras está na média das empresas listadas no novo mercado. Porém, quando se considera os valores de intangíveis divulgados, a Petrobras é mais representativa do que as empresas do novo mercado e do mercado tradicional. Considerando o ano de 2010, os intangíveis da Petrobras somaram R\$ 81 bilhões, enquanto o intangível da empresa mais representativa do novo mercado somou R\$ 18 bilhões e do mercado tradicional R\$ 16 bilhões. Conclui-se que o intangível mais relevante para a Petrobras são os Direitos e Concessões, pois representam em média 87,21% do total de intangíveis e apresentaram uma média anual de crescimento de 246,43%, com uma variação entre 2008 e 2013 de 389,97%.

Analisando os segmentos de negócio, a maior representatividade foi observada no segmento de Exploração e Produção. O intangível nesse segmento representa 69% do intangível total e apresentou no período da análise um crescimento de 1.696%, representando em média 17% dos ativos do segmento. O intangível também é representativo para o custo exploratório, pois representa em média 64,14% dos valores, crescendo em média 820,62% e apresentando uma variação de 1.327,39% entre 2009 e 2013.

A principal causa das variações do intangível na Petrobras foi o pagamento realizado no ano de 2010 com recursos da oferta pública de ações pelo direito de exercer as atividades de exploração e produção de petróleo no valor de R\$ 74 bilhões.

Como se pode observar, os ativos intangíveis são representativos na Petrobras, seja pela análise percentual comparando com outros componentes patrimoniais, seja pelo valor apresentado nas

demonstrações financeiras. Também aponta-se como um ponto de destaque o fato da Petrobras apresentar o valor do intangível por segmento de negócio e o reflexo no custo exploratório, demonstrando ao mercado a representatividade desse componente patrimonial.

Porém a pesquisa não esgota todas as possibilidades de análise. Como proposta para futuras pesquisas, sugere-se que os resultados encontrados sejam comparados com os de outras empresas do setor de óleo e gás. Também sugere-se realizar uma análise dos intangíveis com outros tipos de indicadores para verificar a similaridade com os resultados encontrados na presente pesquisa. Outra possibilidade é que o período de análise seja estendido para verificar qual será reflexo no saldo dos ativos intangíveis com a participação da Petrobras em novas rodadas de licitações (bids) de áreas sob o regime de partilha de produção nos próximos anos.

REFERÊNCIAS:

- ABOODY, D.; LEV, B. The value relevance of intangibles: the case of software capitalization. *Journal of Accounting Research*, p. 161-191, 1998. ISSN 0021-8456.
- ALLEE, V. Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, v. 9, n. 1, p. 5-24, 2008. ISSN 1469-1930.
- BATTELLI, B. P. Ativos intangíveis, valor da firma e estrutura de capital no Brasil. Dissertação (Mestrado). Rio de Janeiro: FGV, 2011.
- CALDAS, M. A. F.; CARVALHAL, R. L. D. Intangíveis e o valor da empresa – O caso da Vale. XLIII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional. Ubatuba: SBPO, 2011: Disponível em: <<http://www.din.uem.br/~ademir/sbpo/sbpo2011/pdf/87232.pdf>> Acesso em: 19 mai. 2014.
- CPC, Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Pronunciamento Técnico CPC 04 (R1) – Ativo Intangível. http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/187_CPC_04_R1_rev%2003.pdf.> Acesso em: 10 mai. 2014.
- CRISÓSTOMO, V. L. Ativos Intangíveis: estudo comparativo dos critérios de reconhecimento, mensuração e evidenciação adotados no Brasil e em outros países. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 12, n. 1, 2009. ISSN 1984-3925.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas: 2002.
- HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. Teoria da contabilidade; tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.
- JACQUES, F. V. S.; RASIA, K. A.; OTT, F. A evidenciação do ativo intangível em notas explicativas por empresas de capital aberto integrantes da Bovespa. *Revista Espacios*, v. 33, n. 3, 2012.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a. ISBN 85-352-1268-X.
- _____. The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, v. 32, n. 5, p. 10-17, 2004b. ISSN 1087-8572.
- KREUZBERG, F.; RIGO, V. P.; KLANN, R. C. Relação entre os indicadores de desempenho financeiro e a intangibilidade dos ativos: um estudo das empresas listadas na BM&FBOVESPA. XVI SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. FGV. São Paulo: FGV, 2013: Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00248_PCN35465.pdf> Acesso em: 13 mai. 2014.
- MACHADO, J. H.; FAMÁ, R. Ativos intangíveis e governança corporativa no mercado de capitais brasileiro. *Revista Contemporânea em Contabilidade*, v. 8, n. 16, p. 89-109, jul- dez 2011. ISSN 1807-1821.
- MARQUES, J. A. V. D. C.; SANTOS, R. F. D.; GOUVEIA, V. A. L. Análise da Evidenciação do Ativo Intangível nas Demonstrações Contábeis. *Pensar Contábil*, v. 13, n. 52, p. 45 - 54, set-dez 2011. ISSN 2177-417X.

MILONE, M. C. D. M. Cálculo do valor de ativos intangíveis: uma metodologia alternativa para a mensuração do valor de marcas. Tese (Doutorado), São Paulo: USP, 2004

MIRANDA, K. F. et al. Ativos Intangíveis, Grau de Inovação e o Desempenho das Empresas Brasileiras de Grupos Setoriais Inovativos. Revista Gestão Organizacional, v. 6, n. 1, p. 4- 17, jan-abr 2013. ISSN 1983-6635.

OLIVEIRA, A. B. S. Métodos da Pesquisa Contábil. São Paulo: Atlas, 2011.

RECH, J. D. O.; SCHNORRENBARGER, D.; LUNKES, R. J. A análise comportamental dos ativos intangíveis: um estudo nas companhias da BM&FBOVESPA. Revista Contabilidade e Controladoria, v. 4, n. 2, p. 52-68, mai-ago 2012. ISSN 1984-6266.

RITTA, C. D. O.; ENSSLIN, S. R.; RONCHI, S. H. A evidenciação dos ativos intangíveis nas empresas brasileiras: empresas que apresentaram informações financeiras à Bolsa de Valores de São Paulo e Nova York em 2006 e 2007. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 9, n. 1, p. 62-75, Mai. 2010. ISSN 1677-7387.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. D. Avaliação de Ativos Intangíveis. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN 978-85-224-5175-3.

SKINNER, D. J. Accounting for Intangibles - A Critical Review of Policy Recommendations. Accounting and Business Research, v. 38, n. 3, p. 191-204, 2008.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN 978-85-224-4558-5.

ZANOTELLI, E. J.; AMARAL, H. F.; SOUZA, A. A. D. Os Ativos Intangíveis e a Crise de Representação Contábil. 13º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade - Desafios e Tendências da Normatização Contábil. São Paulo: USP, 2013. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos132013/583.pdf>> Acesso em: 27 ago. 2013.

ZITTEI, M. V. M.; MOURA, G. D. D.; HEIN, N. Análise da relação entre ativos intangíveis e os níveis de governança corporativa em que se encontram listadas as empresas na BM&FBovespa. XV Congresso Latinoamericano de Gestão da Tecnologia. Porto: ALTEC, 2013. Disponível em: <http://www.altec2013.org/programme_pdf/310.pdf> acesso em: 13 mai. 2014.

Capítulo 7



10.37423/230307499

UTILIZAÇÃO DO CUSTEIO VARIÁVEL PARA O GERENCIAMENTO EMPRESARIAL: UMA PESQUISA APLICADA EM UMA INDÚSTRIA DE EMPILHADEIRAS

Camila Mariane Lombardi

Faculdade Cesurg Marau

Elizabete Casagrande Lazarotto

Faculdade Cesurg Marau

Giovani Debastiani

Faculdade Cesurg Marau

Lidiane Zambenedetti

Instituto Federal Farroupilha

Monique Tocchetto

Faculdade Cesurg Marau

Rose Grochot Gayeski

Faculdade Cesurg Marau

Sara Vanin Giasson

Faculdade Cesurg Marau

Maiara Ganzer Gazola

Faculdade Cesurg Marau

Leoni Menta Zamin

Faculdade Cesurg Marau

Cristiano Corato

Faculdade Cesurg Marau

1 INTRODUÇÃO

Para participar de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam de informações confiáveis sobre seus processos de produção. Kim, et al. (2016) afirmam que para o crescimento das organizações, é necessário que os gestores se empenhem em busca de uma adequada gestão de custos.

Santos et al. (2015) explicam que a função inicial da contabilidade de custos era fornecer elementos para a apuração do resultado e avaliação dos estoques. Porém, com o surgimento do capitalismo industrial, ela passou a ser utilizada também como uma ferramenta de gerenciamento, utilizando dados de custos para auxílio ao controle e para a tomada de decisão. (PADOVEZE, 2010).

Para Zanievicz et al. (2013), as empresas devem utilizar o custeio como instrumento para o processo de gestão, fornecendo informações necessárias para a tomada de decisão e, também, como base para a formação do preço de venda. Entretanto, Nakamura e Steinsson (2013) alertam que também é preciso estar atento ao mercado, que é o responsável por limitar os preços dos produtos e serviços.

Corroborando com esta ideia, Martins (2018) afirma que a contabilidade se desenvolveu como uma ferramenta de gestão, auxiliando as empresas a se manterem competitivas em meio ao mercado globalizado e, uma vez que os preços passaram a ser definidos pelo mercado e não mais pelos custos incorridos, a gestão estratégica de custos pode gerar importantes informações para o processo de decisão das empresas.

Diante do exposto, a questão que norteia esta pesquisa é: Quais informações gerenciais podem ser geradas em uma indústria de empilhadeiras com a utilização do método de custeio variável? Para responder ao questionamento proposto, o objetivo geral do estudo é apresentar as informações gerenciais que podem ser geradas em uma indústria de empilhadeiras com a utilização do método de custeio variável. Visando operacionalizar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar o custo de produção com a utilização do método de custeio variável; realizar a análise de custo-volume-lucro; calcular o preço de venda e analisar como os indicadores encontrados auxiliam na tomada de decisão.

Segundo o SEBRAE (2016), o planejamento e a gestão dos negócios influenciam diretamente na sobrevivência ou morte das empresas, por isso, estudos em gestão estratégica de custos se fazem oportunos. A justificativa deste estudo está atrelada à importância das informações produzidas pela aplicação do método de custeio variável que, em meio ao mercado cada vez mais competitivo, pode

fornecer dados fundamentais para a sobrevivência da empresa, auxiliando no processo de tomada de decisão.

Sponchiado, Martins e Petri (2018), através de uma pesquisa realizada ao longo de 16 anos em empresas brasileiras, identificaram que no geral as empresas comprometem 71,26% da receita líquida de vendas com o custo dos produtos vendidos, consequentemente girando no negativo e muitas vezes levando a falência. Dessa forma, também justifica-se a realização dessa pesquisa, em função da necessidade das empresas conhecerem seus custos e quanto representam de seu resultado, a fim de tomar decisões conscientes.

Justifica-se a adoção do método de custeio variável visto que, segundo Zanin, Dal Magro e Mazzioni(2019), em uma pesquisa realizada em 41 empresas com diferentes ramos de atividades, mostra que o método de custeio variável é o mais utilizado pelas empresas da amostra, assim podendo ser evidenciado que este método é muito importante para analisar a saúde das empresas e auxiliar na tomada de decisão.

A pesquisa foi aplicada em uma indústria e comércio de empilhadeiras do norte do Rio Grande do Sul. No município onde a empresa está sediada, as indústrias representam 38,36% da economia e são as principais fontes geradoras de empregos (FEE, 2015). A escolha da empresa ocorreu por acessibilidade, uma vez que para atingir os objetivos dessa pesquisa se faz necessário ter acesso aos demonstrativos contábeis e financeiros da empresa. Porém, mesmo que a pesquisa seja desenvolvida em um segmento específico, seus resultados podem ser relevantes para outras empresas que apresentem características semelhantes.

A apresentação do estudo foi estruturada em cinco seções, sendo a primeira delas esta introdução. A segunda apresenta o referencial teórico desta pesquisa, onde são abordados os principais conceitos pertinentes ao estudo. Na terceira seção, são relatados os procedimentos metodológicos utilizados e, na sequência, é realizada a análise dos dados obtidos. Por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa sessão apresenta-se a fundamentação teórica utilizada para suportar o desenvolvimento desta pesquisa, contendo abordagens sobre a contabilidade de custos e a utilização do método de custeio variável como instrumento auxiliar para tomada de decisão. Após são abordados conceitos e formas

de cálculo da margem de contribuição do ponto de equilíbrio e suas variações e, por fim a formação do preço de venda e sua importância para as empresas.

2.1 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade de custos é uma ferramenta essencial para a tomada de decisão, é através dela que as empresas poderão ter acesso a informações eficazes para a sua sobrevivência em meio a um mercado cada vez mais competitivo. Martins (2010) enfatiza que a contabilidade de custos tem um papel muito importante, pois é ela que alimenta as informações necessárias para o planejamento das atividades da empresa. Já Megliorini (2011) afirma que a rápida evolução tecnológica que vem ocorrendo desde o final do século XX, tem obrigado as empresas a reformularem continuamente suas estratégias e a se preocuparem cada vez mais com a gestão de custos.

Schier (2009) destaca que a contabilidade de custos exerce duas funções relevantes, que são auxílio ao controle e auxílio à tomada de decisões. Além disso, as informações geradas pela contabilidade de custos contribuem para a melhoria contínua dos processos produtivos, auxilia a administração no controle e na tomada de decisões estratégicas e nas decisões mercadológicas (ZANIEVICZ et al., 2013).

No mesmo sentido, Heidhues e Kőszegi, (2014) explicam que podem ser tomadas inúmeras decisões baseadas em custos, dentre elas destacam-se: análise do custo - volume - lucro, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, margem de segurança e a formação do preço de venda. Ainda, para os autores, estabelecer o preço de venda com base em custos é crucial para a continuidade dos negócios, independentemente do ramo e do porte das organizações (DALCI, TANIS; KOSAN, 2010; HEIDHUES; KŐSZEGI, 2014).

Diante disso, cabe a Contabilidade de Custos além de exercer a função de apurar os custos e aloca-los aos produtos e serviços, produzir informações de caráter gerencial auxiliando no planejamento, desempenho e tomada de decisões das empresas (LIMA FILHO; COSTA; SILVA, 2016).

Uma pesquisa realizada por Castro et al. (2018) evidencia que o método de custeio variável é o mais apropriado para ser utilizado como ferramenta de tomada de decisão gerencial. Os autores explicam que o método pode auxiliar na decisão do lançamento de novos produtos, eliminação de produtos não rentáveis, melhorara da eficiência e produtividade, redução ou aumento de preços.

Os autores explicam que pela forma como os custos fixos são tratados, o método do custeio variável tende a ser cada vez mais utilizado. Além disso, este método tem capacidade de fornecer informações muito mais rápidas e importantes para o processo de tomada de decisão de uma empresa. Martins

(2010, p. 198) descreve que nesse método “só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado; para os estoques só vão, conseqüentemente, os custos variáveis”.

Iudícibus et.al (2010) explica que o custeio variável somente é aceito na avaliação do estoque em processo e acabados, sendo os custos fixos lançados diretamente nos resultados. Sendo assim, o autor afirma que o custeio variável ainda não é um critério aceito pela legislação. Apesar deste método conter restrições quanto a sua aplicação pela legislação tributária, não se pode deixar de considerar para fins gerencias, pois permite uma melhor análise do desempenho da empresa.

Coronado (2012) afirma que as empresas precisam de ferramentas que lhes garantam maior agilidade e eficiência no processo de tomada de decisões, para assim manterem seus produtos com preços justos e trabalhem de forma flexível. O autor explica ainda que, em muitas situações, torna-se necessário adaptar as informações da contabilidade financeira para possibilitar um processo mais coerente de tomada de decisões, originando assim a contabilidade gerencial. Na sequência são apresentados os indicadores de custos utilizado para tomada de decisão gerencial, por meio do método de custeio variável.

2.2 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Para o processo de tomada de decisão, o meio mais indicado para mostrar o quanto cada produto efetivamente agrega à empresa é pela margem de contribuição, pois é o índice que identifica a relevância de cada produto (LORENTZ, 2015). Padoveze (2010) explica que a margem de contribuição é a diferença do preço de venda unitário e os custos e despesas variáveis por unidade do produto.

Para a realização do cálculo da Margem de Contribuição, de acordo com Megliorini (2011), pode ser utilizada a Fórmula apresentada na Figura 1.

Figura 1 - Fórmula da Margem de Contribuição

$$MC = PV - (CV + DV)$$

Onde:
MC = Margem de Contribuição
PV = Preço de venda
CV = Custos Variáveis
DV = Despesas Variáveis

Fonte: Megliorini (2011, p. 138).

A margem de contribuição mostra o resultado das vendas após serem deduzidos os custos e despesas variáveis do período. O objetivo é identificar sua contribuição para cobrir os custos e despesas fixas e, ainda, gerar lucro para a empresa.

2.3 PONTO DE EQUILÍBRIO

Padoveze (2010) afirma que o ponto de equilíbrio é o nível em que a empresa equilibra suas receitas com seus custos e despesas e, assim, identifica o volume de atividade necessária para não ter lucro e nem prejuízo. Ele pode ser calculado de três diferentes maneiras, de acordo com o que se objetiva analisar. São eles: ponto de equilíbrio contábil; ponto de equilíbrio financeiro e ponto de equilíbrio econômico.

O ponto de equilíbrio Contábil é calculado quando busca-se identificar a quantidade de vendas necessárias para cobrir todos os custos e despesas, não levando em consideração aspectos financeiros e não operacionais (HARTENBERG, 2013).

O ponto de equilíbrio contábil pode ser calculado em unidades e valor total. Nesta pesquisa apresenta-se as fórmulas de apuração do Ponto de equilíbrio em valores monetários, já que são utilizadas para os cálculos da empresa analisada. A Figura 2 apresenta a equação para o cálculo do ponto de equilíbrio contábil (PEC) em faturamento.

Figura 2 - Fórmula do Ponto de Equilíbrio contábil em valor monetário (R\$)

$$\text{PEC (R\$)} = \frac{\text{Gastos Fixos}}{\% \text{ de Margem de Contribuição}}$$

Fonte: Adaptado de Aquino et al (2007).

O ponto de equilíbrio financeiro representa o nível de produção e venda necessário para cobrir todos os gastos efetivamente desembolsáveis da empresa, resultando em um saldo de caixa igual a zero. Representa a quantidade de vendas necessárias para cobrir os gastos desembolsáveis, tanto operacionais, quanto não operacionais (LORENTZ, 2015).

Na Figura 3 está representada a fórmula para o cálculo do ponto de equilíbrio financeiro em faturamento.

Figura 3- Fórmula do Ponto de Equilíbrio Financeiro em valor monetário (R\$)

$$\text{PEF (R\$)} = \frac{\text{Custo Fixo} - (\text{Depreciação} + \text{Despesas Financeiras})}{\% \text{ Margem de Contribuição}}$$

Fonte: Adaptado de Aquino et al (2007).

O ponto de equilíbrio econômico é o nível de faturamento que a empresa necessita para, diminuindo os custos e despesas variáveis, resultar em uma margem de contribuição capaz de cobrir os custos e despesas fixas, mais os custos financeiros e o retorno sobre o investimento desejado (CORONADO,2012). Na Figura 4 está representada a fórmula para o cálculo do ponto de equilíbrio econômico em faturamento.

Figura 4 - Fórmula do Ponto de Equilíbrio Econômico em valor monetário (R\$)

$$\text{PEE (R\$)} = \frac{\text{Custo Fixo} + \text{Despesas Fixas} + \text{Lucro Desejado}}{\% \text{ Margem de Contribuição}}$$

Fonte: Adaptado de Aquino et al (2007).

BONACIM et al. (2013) explicam que o conhecimento dos pontos de equilíbrio possibilita a realização de uma análise do desempenho da empresa, fornecendo informações necessárias para o planejamento de suas atividades, proporcionando uma abrangente visão da relação existente entre gastos, vendas e volumes de atividades.

2.4 FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA

Santos (2013) afirma que a formação de preço de vendas é um grande desafio para as empresas. O autor explica que no momento da formação do preço de venda, as empresas se deparam com dois problemas: os custos envolvidos no processo produtivo e o mercado, que é quem determina o preço dos bens e produtos.

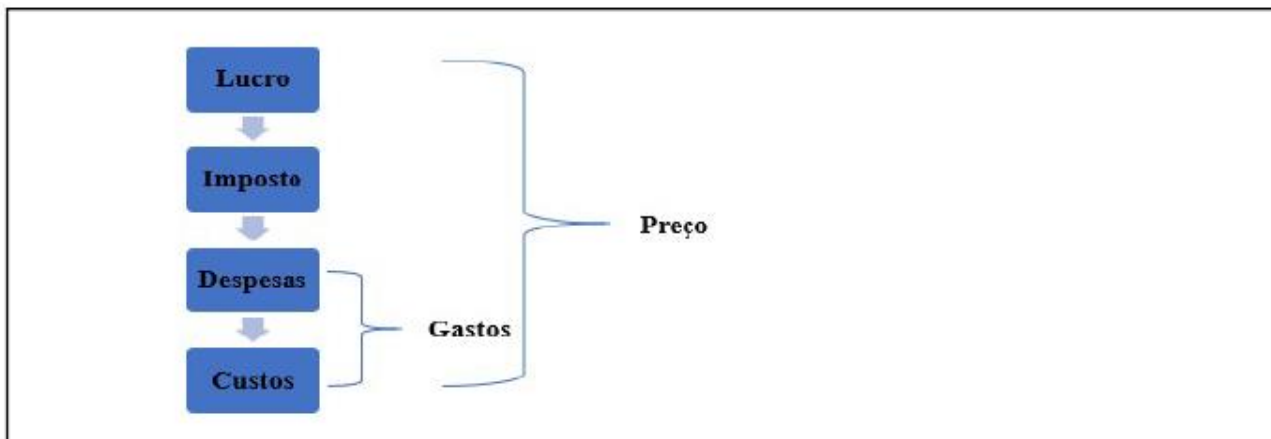
Segundo Bruni e Famá (2012, p. 241):

A formação do preço de venda representa uma das mais importantes e nobres atividades empresariais. A definição equivocada do preço pode arruinar um negócio. Embora discussões e dúvidas permaneçam sobre o fato de ser arte ou ciência, existe a certeza de que, sob a óptica da empresa, o preço deve ser superior aos custos plenos incorridos, aí incluindo os tributos.

Segundo Martins (2010) para a formação de preços de venda, é preciso conhecer todos os custos do produto, porém, somente essa informação não é suficiente. Para ele, além do custo, é preciso conhecer o grau da demanda, os preços dos produtos, o preço dos produtos substitutos, a estratégia de marketing da empresa e outros. É muito importante também, que o sistema de custos produza informações úteis e consistentes com sua política de preços.

A Figura 5 apresenta os componentes que devem ser utilizados para a formação preço de venda.

Figura 5: Componentes para formação do preço de venda



Fonte: Adaptada de Bruni e Famá (2012, p.235)

Conforme demonstrado na Figura 5, para a formação de preço de venda existem alguns componentes a serem considerados: lucros, impostos, despesas e custos. Seguindo esta metodologia, o preço de venda será capaz de cobrir todos os gastos e a empresa ainda conseguirá obter o retorno desejado. Nesse contexto, o método Mark-up é uma técnica para apuração do preço de venda baseado no custo do produto que atende esses requisitos.

Segundo Lorentz (2015, p.244), “o Mark-up é um coeficiente ou multiplicador que, aplicado ao custo corrente da mercadoria, produto ou serviço, oferece o preço de venda à vista. Para calcular preços de venda a prazo, é necessário considerar os encargos financeiros correspondentes”. O conceito de Mark-up é a soma do custo unitário do produto a uma margem fixa para obter o preço de venda, geralmente em percentual (PEREIRA, 2019).

Santos (2009), define o mark-up como sendo a soma de uma margem fixa ao custo unitário do produto, a fim de se obter o preço final. Conforme o autor, é um índice que deve ser aplicado ao custo para elaboração do preço de venda, tendo como objetivo suprir as contas de impostos e contribuições sociais sobre a venda, comissão e margem de lucro.

A título de ilustração, um mark-up para aplicação a todos os produtos ou a determinada categoria de produtos de uma empresa, pode ser obtido com a aplicação da equação evidenciada na Figura 6:

Figura 6: Fórmula do Mark-up

$$\text{Mark-up divisor} = \frac{(100 - \%PV)}{100} = \frac{(100 - 25)}{100} = \frac{75}{100} = 0,750000$$

Fonte: Adaptada de Wenrke (2005, p. 154)

No cálculo do Mark-up, pode-se inserir todos os fatores que se deseja incluir no preço de venda, como por exemplo: os tributos incidentes sobre as vendas, margem de lucro desejado, comissão dos vendedores, entre outros (WENRKE, 2014).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi classificada através de três categorias: pela abordagem do problema, conforme seus objetivos e com base nos procedimentos técnicos utilizados. A escolha desta metodologia é justificada por ser a mais adequada para pesquisas na área da contabilidade. Quanto a abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa. A pesquisa qualitativa se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social. Na pesquisa qualitativa o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e objeto da pesquisa. O objetivo da pesquisa qualitativa é obter informações aprofundadas sobre o tema (GIL, 2010).

Em relação aos objetivos, o estudo é classificado como descritivo. Para Gil (2010), a pesquisa descritiva consiste na descrição das características de determinada população. Vários estudos utilizam esse modelo de pesquisa na área contábil, podendo abordar questões como os instrumentos contábeis utilizados na gestão das empresas (VERGARA, 2010).

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, uma vez que se trata de uma única empresa a ser estudada em seu contexto. A pesquisa foi realizada em uma indústria e comércio de empilhadeiras do norte do Rio Grande do Sul. A escolha da empresa ocorreu por acessibilidade, já que, para alcançar o objetivo dessa pesquisa é necessário acessar alguns demonstrativos contábeis/financeiros da empresa.

O estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão dos fenômenos individuais, sociais, organizacionais e políticos, ou seja, visa à compreensão de fenômenos sociais complexos (YIN, 2015).

Por ser um estudo aprofundado, o estudo de caso necessita de diversas técnicas de coleta de dados. Segundo Yin (2015), o uso de múltiplas fontes possibilita a triangulação de dados, auxiliando na identificação de informações convergentes. Nesta pesquisa, foram utilizadas três fontes de coleta de dados: entrevista não estruturada junto ao proprietário da empresa, observação do processo produtivo e análise de documentos. Esses procedimentos de coleta de dados foram importantes para realização do levantamento e classificação dos elementos de custos.

A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para a análise dos dados. Ela representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos em busca de indicadores que resultem em conhecimento (BARDIN, 2010). A análise de conteúdo foi utilizada para a interpretação dos resultados apurados através da utilização método de custeio variável e da relação custo-volume-lucro, a partir das análises realizadas pela observação e análise documental e entrevista.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta as análises dos custos de produção e a identificação das contribuições para o processo de tomada de decisão. A seção foi dividida da seguinte forma: breve apresentação da empresa, identificação dos custos de produção, cálculo da margem de contribuição, do ponto de equilíbrio, da margem de segurança e da alavancagem operacional e, por fim, a análise da relevância das informações geradas para a tomada de decisão na organização.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa que atua no comércio e indústria de empilhadeiras, no mercado há 11 anos. A empresa de médio porte, optante pelo Lucro Real, está localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul.

A empresa possui um faturamento anual aproximado de R\$ 5.800.000,00. Para a realização deste estudo, o período selecionado será de janeiro a junho de 2019. A Tabela 1 apresenta o faturamento mensal empresa neste período, contendo a receita bruta, as devoluções de vendas e a receita líquida.

Tabela 1 – Faturamento mensal em reais (R\$)

DESCRIÇÃO	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	TOTAL	MÉDIA MENSAL
Receita Bruta	742.701	549.429	1.062.131	447.014	949.677	1.231.782	4.982.735	830.456
(-) Devoluções	-	-	-	126.496	812	-	127.308	21.218
Receita Líquida	742.701	549.429	1.062.131	320.518	948.865	1.231.782	4.855.427	809.238

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

A Tabela 1 evidencia que nos meses de março, maio e junho a empresa obteve os melhores resultados em relação a receita líquida de venda. As devoluções de venda ocorreram apenas nos meses de abril e maio. A média mensal de vendas líquidas da empresa é de R\$ 809.238,00. Os dados relacionados as receitas da empresa serão úteis a seguir, para o cálculo do custeio variável e análise dos indicadores de custo-volume-lucro.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS

A primeira etapa da análise dos dados deu-se em função da identificação de todos os custos e despesas que a empresa considera fixos dentro de sua realidade. Dessa forma, custos fixos são os gastos que podem ser atribuídos ao produto final e estão ligados à aquisição ou produção de mercadorias, esses custos que não variam com o volume produzido ou vendido, como pode se observar na Tabela 2.

Tabela 2 – Custos Fixos em Reais (R\$)

DESCRIÇÃO	JAN/19	FEV/19	MAR/19	ABR/19	MAI/19	JUN/19	TOTAL	MÉDIA MENSAL
Energia	862	778	1.202	843	897	1.124	5.707	951
Água	74	86	80	74	80	200	592	99
Cursos e Treinamentos de Pessoal	-	244	240	240	73	244	1.041	174
Equipamentos de Proteção – EPIS	-	-	-	-	2.913	-	2.913	485
Aluguel	6.500	6.500	6.500	6.500	7.000	7.500	40.500	6.750
Depreciação	5.811	5.419	6.001	5.817	5.952	5.673	34.672	5.779
Despesas com medicamentos	480	112	1.278	-	85	23	1.978	330
Bens não imobilizados	71	-	145	-	-	-	216	36
Manutenção Predial	-	-	-	-	-	2.076	2.076	346
Despesa com pessoal	8.413	9.243	8.828	9.914	10.929	10.274	57.602	9.600
TOTAL	22.211	22.382	24.273	23.388	27.929	27.114	147.296	24.549

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

As despesas fixas são todos os gastos relativos à administração da empresa, são desembolsos mensais necessários para manter a estrutura da empresa em funcionamento, não contribuindo para a geração

de produtos. Dessa forma, na Tabela 3, observa-se as despesas fixas que a empresa incorreu no período analisado.

Tabela 3 – Despesas Fixas em (R\$)

DESCRIÇÃO	JAN/19	FEV/19	MAR/19	ABR/19	MAI/19	JUN/19	TOTAL	MÉDIA MENSAL
Salários	12.600	13.845	13.041	15.798	11.908	11.958	79.149	13.192
Pró-labore	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	33.000	5.500
Encargos Sociais	7.078	7.457	6.631	12.101	9.485	7.478	50.230	8.372
Provisões	5.069	5.051	4.504	3.832	7.336	5.230	31.022	5.170
Benefícios	1.085	1.064	927	1.432	1.179	1.162	6.849	1.142
Despesas Gerais de Vendas	32.479	35.304	30.717	39.887	40.767	36.478	215.632	35.939
Despesas Administrativas	31.151	31.573	36.286	42.500	31.056	34.656	207.222	34.537
Despesas Gerais Administrativas	20.816	21.490	26.094	32.993	21.651	24.695	147.739	24.623
Despesas Financeiras	77.857	46.355	87.680	52.632	46.579	48.989	360.091	60.015
Despesas Tributárias	20.279	808	1.736	389	4.772	675	28.661	4.777
Outras Despesas Operacionais	15	104	599	260	364	235	1.578	263
TOTAL	213.930	168.550	213.715	207.326	180.598	177.056	1.161.174	193.529

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Os custos variáveis são todos os custos que variam de acordo com a quantidade produzida, quanto mais a empresa produz, maiores serão esses custos, ou seja, varia na mesma proporção que a produção. Na Tabela 4, são elencados todos os custos variáveis da empresa, sendo compostos por materiais diretos e mão de obra direta.

Tabela 4 – Composição dos Custos Variáveis em Reais (R\$)

DESCRIÇÃO	JAN/19	FEV/19	MAR/19	ABR/19	MAI/19	JUN/19	TOTAL	MÉDIA MENSAL
Materiais Diretos	392.097	323.652	653.371	158.694	405.322	332.773	2.265.909	377.652
Mão de obra direta	21.772	26.288	25.213	23.726	27.878	24.051	148.928	24.821
TOTAL	413.870	349.940	678.584	182.419	433.200	356.824	2.414.837	402.473

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Para finalizar a identificação e classificação dos gastos, foram identificadas as despesas variáveis da empresa em estudo, sendo os gastos que variam de acordo com o volume de venda e o faturamento, estão diretamente ligadas a receita com vendas. Na Tabela 5 são elencados todos os itens componentes da categoria de despesas variáveis totais do período analisado.

Tabela 5 – Despesas Variáveis em Reais (R\$)

DESCRIÇÃO	JAN/19	FEV/19	MAR/19	ABR/19	MAI/19	JUN/19	TOTAL	MÉDIA MENSAL
IPI - s/ vendas/ serviços	-	-	-	-	1.781	-	1.781	297
IPI - s/ saídas	-	-	-	-	21	-	21	4
IPI - s/ remessas	-	-	-	-	1.760	-	1.760	293
ICMS - s/ vendas/ serviços	60.362	55.041	76.673	22.256	54.141	92.887	361.358	60.226
PIS - s/ vendas/ serviços	11.933	8.363	15.069	7.571	13.374	20.071	76.379	12.730
COFINS - s/ vendas/ serviços	54.976	38.572	69.495	35.042	61.636	92.484	352.206	58.701
Comissões sobre vendas	9.040	2.004	12.175	(4.450)	16.800	9.705	45.274	7.546
Frete e Carretos sobre vendas	447	219	552	1.006	14.920	865	18.009	3.002
ISS - s/ vendas/ serviços	-	-	325	2	92	32	451	75
Comissões s/ vendas Empregados	3.150	2.410	8.535	2.012	7.725	8.913	32.746	5.458
Bônus metas s/ vendas	-	-	-	-	-	7.240	7.240	1.207
TOTAL	139.907	106.609	182.823	63.439	172.250	232.196	897.225	149.538

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

4.3 APURAÇÃO DO RESULTADO PELO MÉTODO DE CUSTEIO VARIÁVEL

Após a correta classificação dos gastos, buscou-se apurar a margem de contribuição e o resultado do período analisado pelo método de custeio variável. Seguindo as observações de Garrison, Norren e Brewer (2013), apenas os custos variáveis foram apropriados aos produtos, por terem relação com o volume de produção, os custos fixos forma considerados despesas normais do período. Cooper e Kaplan (1988) explicam que o custeio variável é mais relevante para as decisões sobre a produção da empresa, pois assim os custos fixos não são distribuídos aos produtos, permitindo que os gestores conheçam o custo marginal.

Primeiramente foi apurada margem de contribuição e em percentual, que mostra o resultado das vendas após serem deduzidos os custos e despesas variáveis do período. O objetivo é identificar sua contribuição para cobrir os custos e despesas fixas e, ainda, gerar lucro para a empresa, conforme evidenciado na Tabela 6.

Tabela 6 – Margem de Contribuição Total em Reais (R\$)

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL	JAN/19	FEV/19	MAR/19	ABR/19	MAI/19	JUN/19	TOTAL	MÉDIA MENSAL
Receita de venda	742.701	549.429	1.062.131	320.518	948.865	1.231.782	4.855.427	809.238
(-) Custos Variáveis	413.870	349.940	678.584	182.419	433.200	356.824	2.414.837	402.473
Materiais Diretos	392.097	323.652	653.371	158.694	405.322	332.773	2.265.909	377.652
Mão de obra direta	21.772	26.288	25.213	23.726	27.878	24.051	148.928	24.821
(-) Despesa variáveis	139.907	106.609	182.823	63.439	172.250	232.196	897.225	149.538
(=) Margem de contribuição Total	188.924	92.880	200.723	74.660	343.415	642.762	1.543.365	257.227
MARGEM DE PERCENTUAL (%)	25%	17%	19%	23%	36%	52%	32%	32%

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Através do cálculo é possível identificar que a margem de contribuição total da empresa no período foi de R\$ 1.543.365,00, ou seja, do total de receitas da empresa, sobraram 32% de recursos para cobrir os custos e despesas fixas e, ainda, obter o lucro. Os meses que apresentam maior margem de contribuição foram janeiro, maio e junho. Não foi possível efetuar o cálculo da margem de contribuição unitária por produtos, pois a empresa não disponibilizou dados de custos em aberto para cada produto, impossibilitando comparações entre os resultados de cada produto, auxiliando na escolha do melhor mix de produção.

A partir do conhecimento da margem de contribuição da empresa, é possível identificar os resultados mensais da empresa, utilizando o modelo de Demonstração de Resultado do Exercício para fins gerenciais, apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 – Demonstração do Resultado pelo Método de Custeio Variável em Reais (R\$)

DESCRIÇÃO	JAN/19	FEV/19	MAR/19	ABR/19	MAI/19	JUN/19	TOTAL	% PARTICIP.
Receita Bruta com Vendas	742.701	549.429	1.062.131	447.014	949.677	1.231.782	4.982.735	100%
(-) Custos Variáveis	413.870	349.940	678.584	182.419	433.200	356.824	2.414.837	48%
(-) Despesa variáveis	139.907	106.609	182.823	63.439	172.250	232.196	897.225	18%
(=) Margem de contribuição Total	188.924	92.880	200.723	201.156	344.227	642.762	1.670.673	34%
(-) Custos Fixos	22.211	22.382	24.273	23.388	27.929	27.114	147.296	3%
(-) Despesas Fixas	213.930	168.550	213.715	207.326	180.598	177.056	1.161.174	23%
(=) Resultado	- 47.216	- 98.052	- 37.265	- 29.557	135.700	438.593	362.202	

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Conforme a Tabela 7, no primeiro quadrimestre do período de 2019 a empresa apresentava resultados negativos. Neste sentido, a margem de contribuição do produto não era capaz de cobrir os custos e despesas fixas de cada mês, esses prejuízos acabaram sendo absorvidos pelos resultados dos meses de maio e junho, o que resultou em um lucro total do período no valor de R\$ 362.202,00.

4.4 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio, também conhecido como *break-even point*, busca identificar qual o volume mínimo de receitas necessárias para que a empresa não tenha lucro, nem prejuízo, ou seja, para que suas receitas se igualem aos seus gastos (STARK, 2007). As três modalidades de cálculo mais são: ponto de equilíbrio contábil, ponto de equilíbrio econômico e ponto de equilíbrio financeiro. A seguir serão detalhadas cada uma destas modalidades.

4.4.1 PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL

De acordo com Wernke (2014) o ponto de equilíbrio contábil considera todos os custos e despesas contábeis necessários para o funcionamento da empresa, sejam eles desembolsáveis ou não. A Tabela 8 apresenta o ponto de equilíbrio contábil da empresa analisada.

Tabela 8 – Ponto de Equilíbrio Contábil em Reais (R\$)

PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL	JAN/19	FEV/19	MAR/19	ABR/19	MAI/19	JUN/19	TOTAL	MÉDIA MENSAL
CUSTOS FIXOS	22.211	22.382	24.273	23.388	27.929	27.114	147.296	24.549
DESPESAS FIXAS	213.930	168.550	213.715	207.326	180.598	177.056	1.161.174	193.529
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO EM %	0,25	0,17	0,19	0,23	0,36	0,52	0,32	0,32
PONTO DE EQUILÍBRIO	928.318	1.129.453	1.259.321	990.461	576.165	391.268	4.116.449	686.075

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Conforme os resultados apresentados na Tabela 8, é possível observar que para ser capaz de cobrir todos os seus gastos mensais, a empresa precisaria obter uma média mensal de receitas no valor de R\$ 686.075,00. Como evidenciado na Tabela 4, a empresa não conseguiu atingir seu ponto de equilíbrio contábil nos primeiros quatro meses do período, apresentando resultados negativos.

4.4.2 PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO

O Ponto de equilíbrio financeiro identifica a quantidade necessária para que a receita total se iguale a soma dos custos e despesas que representam efetivo desembolso financeiro para a empresa, ou seja, quantidade necessária de produção e venda para que o caixa seja igual a zero. Wernke (2014) explica que o ponto de equilíbrio financeiro calcula o volume de vendas necessários para cobrir os custos e despesas fixas, exceto a depreciação. A Tabela 9 apresenta o ponto de equilíbrio financeiro total da empresa.

Tabela 9 – Ponto de Equilíbrio Financeiro em Reais (R\$)

PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO	JAN/19	FEV/19	MAR/19	ABR/19	MAI/19	JUN/19	TOTAL	MÉDIA MENSAL
Custos fixas	22.211	22.382	24.273	23.388	27.929	27.114	147.296	24.549
Despesas fixas	213.930	168.550	213.715	207.326	180.598	177.056	1.161.174	193.529
Despesas não desembolsáveis	10.880	10.470	10.505	9.648	13.288	10.903	65.693	10.949
Margem de contribuição em %	0,25	0,17	0,19	0,23	0,36	0,52	0,32	0,32
PONTO DE EQUILÍBRIO	885.548	1.067.515	1.203.736	949.040	539.451	370.374	3.909.778	651.630

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Considerando apenas os gastos desembolsáveis, a Tabela 9 aponta que a empresa precisaria atingir um volume médio de vendas no valor de R\$ 651.630,00. Mesmo excluindo valor reconhecidos apenas contabilmente, que não afetam caixa da empresa, nos quatro primeiros meses do ano de 2019 a empresa não foi capaz de cobrir seus gastos financeiros.

4.4.3 PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO

Bruni e Famá (2012) afirmam que o ponto de equilíbrio econômico, além de cobrir todos os custos e despesas da empresa, precisa também cobrir a margem de lucro desejada pelos proprietários. Considerando uma margem de lucro de 20% da margem de contribuição, a Tabela 10 evidencia o faturamento necessário para atingir o ponto de equilíbrio econômico.

Tabela 10 – Ponto de Equilíbrio Econômico em Reais (R\$)

	JAN/19	FEV/19	MAR/19	ABR/19	MAI/19	JUN/19	TOTAL	MÉDIA MENSAL
Custos fixos	22.211	22.382	24.273	23.388	27.929	27.114	147.296	24.549
Despesas fixas	213.930	168.550	213.715	207.326	180.598	177.056	1.161.174	193.529
Lucro desejado	37.785	18.576	40.145	14.932	68.683	128.552	308.673	51.445
Margem de contribuição em %	0,25	0,17	0,19	0,23	0,36	0,52	0,32	0,32
PONTO DE EQUILÍBRIO	1.076.858	1.239.339	1.471.747	1.054.565	765.938	637.624	5.087.534	847.922

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

A Tabela 10 demonstra que para atingir o ponto de equilíbrio econômico seria necessário um volume de vendas mensais no valor de R\$ 847.922,00. Assim como já observado nas tabelas anteriores, somente nos meses de maio e junho a empresa conseguiu suprir seus custos e despesas fixas e, ainda, obter o lucro desejado.

4.5 CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA PELO MARK-UP

O Mark-up divisor é um índice aplicado sobre o custo de um produto ou serviço para a formação do preço de venda. Ele consiste em adicionar ao custo unitário do produto a margem de lucro desejada para obter o preço de venda.

Para apuração do preço de venda foi utilizado os custos variáveis estimados para uma unidade de empilhadeira, com base na conversa com os gestores. Os demais percentuais para apuração do Mark-up forma obtidos com base nos levantamentos demonstrados nas tabelas anteriores. A Tabela 11 apresenta o Mark-up divisor que foi apurado na empresa para a formação do preço de venda.

Tabela 11 – Mark-up em Reais (R\$) com lucro Desejado

Composição do Mark-up	Percentuais (%)
(+) Despesas Variáveis	18%
(+) Despesa Fixas	24%
(+) Custos Fixas	3%
(+) Margem de Lucro	6%
Total Mark-up	48,22
Custo Variável unitário (R\$)	116.279
Mark-up Divisor	0,48
Preço de Venda	241.165,43

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

De acordo com a Tabela 12, com a aplicação do Mark-up divisor, obteve-se um resultado de 0,48. Este resultado do Mark-up, dividido pelo custo variável unitário do produto fornece o preço de venda necessário para atingir o lucro desejado. Neste caso, cada unidade do produto precisa ser vendida por R\$ 241.165,43, cobrindo assim todos os gastos necessários e fornecendo um lucro de 6%.

Com base nos relatórios analisados, verificou-se que o preço de venda que vem sendo praticado pela empresa é de R\$ 200.000,00 por empilhadeira. Sendo assim, abaixo do ideal para gerar o lucro desejado pelo proprietário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou apresentar as informações gerenciais que podem ser geradas em uma indústria de empilhadeiras com a utilização do método de custeio variável. Para alcançar o objetivo geral foi identificado o custo de produção com a utilização do método de custeio variável, realizada a análise custo-volume-lucro, calculado o preço de venda e analisar como os indicadores encontrados auxiliam na tomada de decisão.

Com identificação dos custos e despesas fixas, pode-se identificar que os custos fixos não estão elevados, porém as despesas fixas possuem valores bem expressivos, principalmente com despesas financeiras, administrativas e vendas. Podendo se justificar, pelo fato de que a empresa está operando com prejuízo, consequentemente resultando em despesas com empréstimos. Quanto a análise dos custos e despesas variáveis, percebe-se que estão relativamente elevados em relação ao faturamento, ou seja, demonstra que a empresa não analisa seus dados e precisa obter faturamento maior para futuramente poder se manter no mercado.

Através da análise da margem de contribuição e dos pontos de equilíbrio pode-se observar que na maioria dos meses analisados, a empresa opera com prejuízos, não conseguindo suprir seus custos e despesas fixas. Esse fato ficou mais visível com o cálculo do preço de venda, já que o preço de venda comercializado está inferior do calculado. Podendo ser um dos motivos pela empresa estar operando com prejuízo, pois seu preço de venda está abaixo do Mark- up.

Diante da análise dos dados, verificou-se que a formação adequada do preço de venda é uma das principais ferramentas para fazer com que a empresa cresça e tenha um destaque maior ao mercado, através dela, pode-se obter um preço atrativo aos consumidores e ao mesmo tempo rentável aos gestores. Sendo assim, fazendo o uso do método de custeio adequado, os gestores poderão obter o preço de venda mais rentável, podendo atender as exigências do mercado e consequentemente tendo uma garantia maior referente a sobrevivência da empresa no ramo atual. É importante ressaltar que as possibilidades de utilização dos dados de custos não se limitam ao formato utilizado nesta pesquisa. A partir das informações apresentadas, outras podem ser evidenciadas, de acordo com as necessidades da empresa.

O estudo apresentou importantes contribuições para a gestão da empresa, pois apresentam um amplo panorama das variáveis de custos que podem vir a influenciar nos resultados, tornando possível a previsão de possíveis impactos provenientes de mudanças em sua estrutura de gastos. A pesquisa ainda pode contribuir para outras empresas que tenham estrutura de custos similar à que foi objeto deste estudo. Como contribuição acadêmica, o estudo demonstrou a importância da gestão estratégica de custos como ferramenta de apoio para a tomada de decisão gerencial.

O estudo teve como limitação o fato de não ser possível realizar análise individual de cada produto da empresa a fim de comparar os resultados individuais de cada um deles associado ao volume de vendas da empresa. Desse modo, sugere-se para pesquisas futuras, a análise geral de todos os produtos e uma empresa, a fim de realizar simulações de custo-volume- lucro para que as empresas possam ter mais dados para embasar suas decisões.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BONACIM, Carlos Alberto Grespan; NARDI, Paula Carolina Ciampaglia; SILVA, Ricardo Luiz Menezes da; CRUZ JÚNIOR, Roberto; BONÍZIO, Roni Cleber. Projetos de investimentos em agronegócios: análise custo-volume-lucro considerando incerteza e risco. Custos e Agronegócio Online, Recife, v. 9, n. 3, p. 27-48, 2013.

BRUNI, Adriano L.; FAMÁ, Rubens. Gestão de Custos e Formação de Preço de Venda. 5º Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTRO, T. A.; OLIVEIRA, O. V. ; CISNE, A. T. C. ; ORIA, L. . Custeio por Absorção x Custeio Variável: o método de custeio mais apropriado para gerar informações que auxiliam na tomada de decisão. In: Congresso Brasileiro de Custos, 2018, Vitória - ES. XXV Congresso Brasileiro de Custos, 2018.

COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. How cost accounting distorts product costs. Management Accounting, p. 20-27, Apr 1988a.

CORONADO, Osmar. Contabilidade Gerencial Básica. 2º Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DALCI, I., TANIS, V., KOSAN, L. (2010). Customer profitability analysis with time-driven activity based costing: A case study in a hotel. International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 22, n. 5, p. 609-637.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. Contabilidade Gerencial. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. HARTENBERG, Juliana. Polo: Apuração do custo e análise dos resultados da produção leiteira. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2013.

HEIDHUES, P.; KŐSZEI, B. Regular prices and sales. Theoretical Economics, v. 9, p. 217- 251, 2014.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. 10º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KIM, Y. W., HAN, S. H., Yi, J. S., e CHANG, S. Supply chain cost model for refabricated building material based on time-driven activity-based costing. Canadian Journal of Civil Engineering, 2016.

LIMA FILHO, F. C. A. ; COSTA, W. P. L. B. ; SILVA, J. D. . A Gestão Estratégica de Custos como Vantagem Competitiva em Empresas do Setor Industrial Salineiro de Mossoró-RN. Revista Conhecimento Contábil. Revista Conhecimento Contábil, v. 03, p. 59, 2016.

LORENTZ, Francisco: Contabilidade e Análise de Custos: uma abordagem prática e objetiva. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2015.

MARTINS, Eliseu; Contabilidade de Custos. 10º Ed. São Paulo: Atlas, 2010. MARTINS, Eliseu; Contabilidade de Custos. 11º Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MEGLIORINI, Evandir: Custos Análise e gestão. 3º. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

NAKAMURA, Emi; STEINSSON, Jon. Price rigidity: microeconomic evidence and macroeconomic implications. Annual Review of Economics, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Curso Básico Gerencial de Custos. São Paulo; Thomson: 2003. Contabilidade Gerencial. 7º Ed. São Paulo Atlas; 2010.

SANTOS, Marcello Lopes dos. Processos de Formação de Preços. Curitiba; 2009

SANTOS, J. L. et al. Manual de Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 2015. SANTOS, Luiz Fernando Barcellos. Gestão de Custos: ferramentas para tomada de decisões. 1º Ed. São Paulo: Intersaberes, 2013.

SCHIER, C. U. C. Gestão Prática de custos. 1. ed. (2004), 6. tir/ Curitiba: Juruá, 2009. SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em 03 out. 2019.

SPONCHIADO Simone, MARTINS Vinicius Abilio e PETRI Sergio Murilo. Comportamento assimétrico de custos em empresas brasileiras de capital aberto: uma análise em empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA entre os anos de 2000 a 2015. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócio, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

STARK, José Antônio: Contabilidade de Custos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WERNKE, Rodney. Gestão de custos: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. ZANIEVICZ, M., BEUREN, I. M., SANTOS, P. S. A., KLOEPPEL, N. R. Métodos de Custeio: uma meta-análise dos artigos apresentados no Congresso Brasileiro de Custos no período de 1994 a 2010. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2013.

ZANIN, Antonio, DAL MAGRO Baú Cristian e MAZZIONI Sady. Características organizacionais e a utilização da gestão de custos no processo decisório. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, SC, v. 18, 1-19, e2793, 2019.

Capítulo 8



10.37423/230307501

APLICAÇÃO DO MODELO DE IDENTIFICAÇÃO E ACUMULAÇÃO DE RESULTADOS NA GESTÃO POR UNIDADE DE NEGÓCIO DAS SEGURADORAS”

Emilene Faria Mesquita

Centro Universitário IBMR

Antonio Benedito Silva Oliveira

FATEC OSASCO



Resumo: *Esta pesquisa abordou como identificar e acumular os resultados econômicos, para gerar informações úteis que para tomada de decisão eficiente e eficaz por parte dos gestores das unidades de negócio das seguradoras. O questionário foi utilizado como instrumento de coleta de dados, que teve como principal objetivo comprovar a hipótese de que as Seguradoras necessitam de uma ferramenta para gestão como o MIAR. Constatou-se que estrutura da amostra é capaz de atender às necessidades de cada Unidade de Negócio, mas a informação é restrita, ou seja, poderá não estar disponível no momento necessário para a tomada de decisão.*

Palavras-chave: *Gestão de Custos; Decisão; Seguros*

1 INTRODUÇÃO

O mercado segurador brasileiro tem crescido de forma expressiva. Nos últimos dez anos, segundo a SUSEP (Superintendência de Seguros Privados), esse crescimento foi em média 12,8% ao ano. Todos os indicadores são favoráveis ao mercado, que cresce acima do PIB (Produto Interno Bruto).

Segundo CNSeg (Confederação Nacional de Seguros), um dos fatores que motivam esse crescimento é a inserção de classes de poder aquisitivo menor. O crescimento do mercado segurador nestes dez anos pode ser relacionado ao crescimento e poder de compra das classes sociais C e D, que adquiriram novos bens e, assim, preocuparam-se em garantir a manutenção desses bens.

E para atingir a otimização do resultado da seguradora é que surge a proposta deste trabalho, a utilização de uma ferramenta de informação contábil gerencial que apresente aos gestores condições de gerenciar melhor o risco de sua carteira.

Parisi (1995:68), em sua dissertação de mestrado, propõe uma ferramenta, a qual denominou de “modelo de identificação e acumulação de resultados” que define como um conjunto coordenado de atividades que, dentro de uma estrutura lógica, identifica, coleta e acumula dados dos diversos eventos econômicos de uma organização.

O objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar as premissas do Modelo de Identificação e Acumulação de Resultado aplicado às seguradoras, de forma a proporcionar os resultados por Unidade de Negócio e tornar possível a identificação daquelas que geram maiores e menores benefícios, para possibilitar o aprimoramento de seus processos e a otimização dos resultados.

A delimitação do estudo abordado o mercado segurador e limitado às companhias dos segmentos de seguros gerais e pessoas, para tornar possível a aplicação do modelo e a identificação do resultado por Unidade de Negócio, pois nesses segmentos existem mais ramos de seguro abrangidos no alcance do objetivo da pesquisa proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.SEGURADORA: UM AMBIENTE DE INCERTEZA E RISCO

Existem quatro formas de administrar o risco, conforme explica Contador (2007:79): evitar, controlar, aceitar e transferir. Para os eventos com risco facilmente evitável ou controlável ou mesmo aceitável, devido ao baixo valor do sinistro, não existe a necessidade do seguro em bases comerciais. Para

eventos com sinistros capazes de provocar perdas maiores, a intenção do seguro se torna a solução mais conveniente, sujeita naturalmente a diversos fatores.

O ramo de atividade da seguradora é bastante complexo. Segundo Souza (2007:83), a gestão de seus resultados implica a visualização da empresa como um todo. Isso compreende desde o oferecimento da proposta pelos corretores, a análise da proposta recebida, a aceitação do risco, envolve todos os cálculos atuariais e inspeções técnicas, a emissão da apólice, o recebimento do prêmio, todos os procedimentos administrativos de aplicação do percentual do prêmio no mercado financeiro e do cálculo das reservas técnicas e, finalmente, quando ocorre o sinistro, o pagamento da indenização devida ao segurado.

Conforme Knight (1971:261), não é bastante que o segurador que assume o “risco” de um grande número de casos seja capaz de prever suas perdas agregadas com suficiente precisão para contar os prêmios que manterão seu negócio solvente, pois ao mesmo tempo isso impõe um ônus ao segurador, que não deve ser uma fração muito grande de sua perda contingente. Entende-se que a seguradora conta com cálculos matemáticos, atuariais, que contribuem para sua solvência, e também, através desses cálculos, medem o risco que assumem, assim o prêmio é precificado de forma a garantir suas reservas e seus resultados.

A Figura 1 ilustra a relação dos conceitos que formam uma operação de seguro.

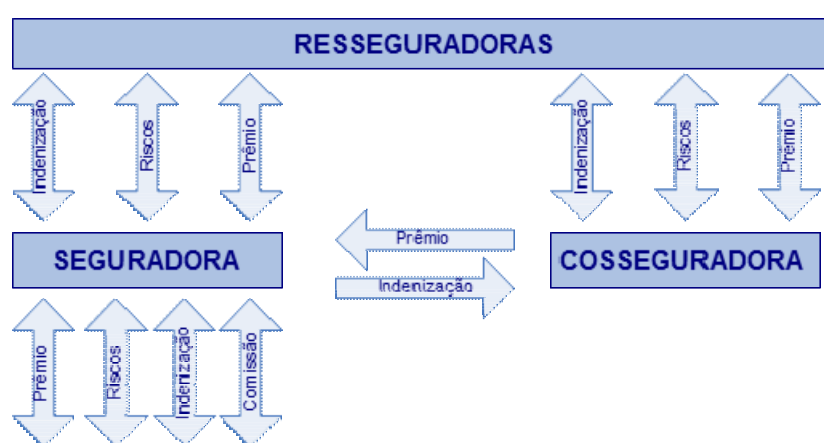


Figura 1: O Mercado Segurador

Fonte: Adaptado Souza (2007:24)

As Seguradoras classificadas em grupos econômicos, de acordo com o critério de controle acionário:

- Ligadas a Bancos;

- Empresas Multinacionais;
- Independentes.

As empresas com canal de distribuição bancária têm a maior participação do mercado. A Tabela 1 apresenta o Prêmio Emitido e a participação de cada um desses grupos, nessa tabela foram desconsideradas as empresas de Previdência Privada e Saúde.

Tabela 1: Participação dos Grupos Seguradores

Características dos Grupos Seguradores	Prêmio Emitido Líquido	Participação
com distribuição pelo canal de banco	59.108	65,61%
com participação de mercado estrangeiro	23.029	25,57%
independentes com capital nacional	7.943	8,82%

Fonte: Adaptado Siscorp – Resenha do Resultado DEZ/2010

2.2. GESTÃO BASEADA EM VALOR

A partir desses conceitos, enfatiza-se o resultado econômico como principal indicador de desempenho da seguradora, para tanto é preciso entender melhor sobre o processo de gestão baseada em valor.

Pereira (1993:85) ainda explica que a gestão empresarial tem sido conceituada como um processo de tomada de decisões e caracteriza as etapas desse processo:

- a) Percepção às necessidades ou às oportunidades da decisão;
- b) Formulação de alternativa de ação;
- c) Avaliação das alternativas em termos das suas respectivas contribuições;
- d) Escolha de uma ou mais alternativas para implementação.

2.3. MÉTODO DE CUSTEIO

O método de custeio adotado neste trabalho é o custeio direto, por considerá-lo como o mais adequado para a apuração do resultado econômico.

Luccas Filho (2000:158) verificou através de entrevista com nove seguradoras que algumas delas fixavam o índice referente à distribuição das Despesas Administrativas de forma arbitrária. Outras, quando usam algum critério técnico, procedem do seguinte modo:

- Apropriam as despesas diretas aos departamentos responsáveis pela gestão dos produtos (alguns impostos e taxas são classificados como diretos e, por isso, também são alocados a esses departamentos);
- Apropriam as demais despesas administrativas – as indiretas em relação aos departamentos responsáveis pela gestão dos produtos – sem saber que sistemas ou métodos de rateio;
- Todas as despesas diretas e indiretas apropriadas ou, com base nestas, as projetadas, são transformadas no percentual de carregamento administrativo, bastando dividi-las pelo volume de prêmios, quer retidos ou emitidos, quer passados ou projetados.

Através da pesquisa realizada por este trabalho, constatou-se que cada seguradora tem um método de custeio e que a maioria utiliza uma forma de rateio para seus custos, empregam algum sistema de custeio para ratear suas despesas.

2.4. MODELO DE IDENTIFICAÇÃO E ACUMULAÇÃO DE RESULTADOS

Para apuração do resultado das Seguradoras, cada evento deve ser identificado ao Ramo de seguro que o gerou, e acumulado por Grupo de Ramo. Aqui, neste trabalho, chamado de Unidade de Negócio, gerenciado por um gestor responsável. O resultado de cada Unidade de Negócio, composto pelas receitas, que no caso da seguradora são os Prêmios de Seguro e também pelos Custos, como comissões, sinistros e outras despesas identificadas, formará o resultado total da seguradora.

A estrutura do Modelo de Identificação deve estar organizada conforme explica Parisi (1995:71):

- Reconhecimento da transação: Considerar o princípio da realização da receita e confrontação com os custos;
- Classificação de transação: O modelo deve contemplar três elementos básicos; plano de eventos, plano de entidades e plano de contas;
- Registro de transação: Após o reconhecimento e classificação da transação, resta efetivar o registro.

Parisi (1995:79) define acumulação como o ato de armazenar algo, centralizar funções, acrescentar coisas e afirma que o Modelo de Acumulação contempla o processo de acumulação das transações.

O resultado de uma empresa é formado pelo somatório dos resultados das diversas áreas da organização, estas, por sua vez, são decorrentes das ações implementadas pelos gestores responsáveis pelas diversas atividades. Dessa forma, a eficácia organizacional depende da otimização

do resultado de cada transação, que irá compor o resultado de cada atividade para, assim, formar o resultado econômico de cada área.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Foi abordado o mercado segurador e limitado às companhias dos segmentos de seguros gerais e pessoas, para tornar possível a aplicação do modelo e a identificação do resultado por Unidade de Negócio.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, que teve como principal objetivo comprovar a hipótese de que as Seguradoras necessitam de uma ferramenta para gestão, como o MIAR, que informe os resultados das Unidades de Negócio e auxilie na tomada de decisão. Dessa maneira, o questionário levantou as necessidades dos gestores e conheceu sobre o processo decisório.

O questionário foi elaborado no intuito de atender ao objetivo da pesquisa e, conforme o Quadro 1, todas as questões teve esse relacionamento demonstrado.

Questionário		Justificativa	Relação com o objetivo da pesquisa	Referencial Teórico
Bloco 3: Questões sobre a estrutura organizacional				
3.1	A estrutura organizacional existente na Seguradora está adequada às estratégias estabelecidas?	As questões desse Bloco procuram identificar a estrutura organizacional e funcional da Seguradora, se existe a preocupação em atender às necessidades das operações e também sua estrutura quanto às áreas de responsabilidade pela formação do resultado.	Aplicabilidade do Modelo de Identificação e Acumulação de Resultado dentro da estrutura da Seguradora.	As questões atendem ao referencial teórico baseado em Parisi (1995) e Catelli (2001)
3.2	Existe divisão de responsabilidade/resultados por Unidades de Negócio, como agrupamento de ramos ou carteira?			
3.3	Para cada Ramo ou Unidade de Negócio existe um Gestor responsável ?			
3.4	Quanto ramos de seguro existem na Seguradora atualmente?			
3.5	Marque o Grupo de Ramos (Unidade de Negócio) ao qual você decide:			
Bloco 4: Questões sobre o Sistema de Informação				
4.1	A Seguradora dispõe de um sistema de informação gerencial que proporcione o processamento dos dados resultantes de suas Unidades de Negócio?	As questões desse Bloco irão identificar se a Seguradora, possui um Sistema de Informação capaz de atender às necessidades dos gestores das Unidades de Negócio.	O nível de informação fornecida aos gestores possibilita a realização das atividades que reflete no resultado da organização.	Questões baseadas no conceitos abordados por Catelli (2001), Padoveze (2000)
4.2	A Seguradora dispõe de um sistema de informação gerencial que proporcione o processamento dos dados resultantes de suas Unidades de Negócio?"			
4.3	Os relatórios finais gerados a partir do sistema de informação atende às necessidades dos gestores na tomada de decisão e na prestação de contas?			
4.4	O Sistema de Informação identifica as transações que são realizadas por Unidade de Negócio?			
Bloco 5: Questões sobre a apuração do Resultado				
5.1	A Seguradora adota algum critério de alocação/rateio de custo e despesa? Qual?	Identificar como a Unidade de Negócio forma seu Resultado Econômico e quais são os itens considerados para a apuração desse Resultado.	Composição do Resultado Econômico, contempla todas as receitas e custos, inclusive o custo de oportunidade.	As questões encontram amparo teórico em Catelli (2001), Pereira (2000), Parisi (1995)
5.2	De acordo com seu entendimento como deveria ser formado o Resultado da Unidade de Negócio?			
5.3	Assinale os itens que atualmente compõem o Resultado informado?			
5.4	Indique qual o Prêmio Emitido Anual da Seguradora:			
5.5	Qual o resultado (Lucro/Prejuízo) da Seguradora no último ano?			
5.6	Qual foi o resultado (Lucro/Prejuízo) da Linha de Negócio?			

Bloco 6: Questões sobre Avaliação de Desempenho				
6.1	A avaliação dos gestores é feita pelo desempenho dos resultados da Unidade de Negócio?		Para obtenção do resultado ótimo, conforme objetivo da pesquisa, é importante identificar o fator motivacional que integra o processo de aprimoramento desses resultados.	As questões atende ao referencial teórico baseado em Pereira (2000)
6.2	Onde o resultado (lucro ou prejuízo) não corresponde a 100% da Avaliação de Desempenho, quais os outros indicadores de desempenho utilizados?	Identificar se os gestores são recompensados pelo resultado alcançado.		
Bloco 7: Questões sobre Gestão				
7.1	O gestor tem o controle das receitas e despesas de sua Unidade de Negócio?	As questões desse Bloco procuram identificar se a Seguradora identifica e reconhece as receitas e despesas que estão sob o controle e responsabilidade da Unidade de Negócio sem atribuir outras despesas que o gestor desconhece e não é capaz de gerir.	A gestão da Unidade de Negócio precisa conhecer todas variáveis que compõem seu resultado para saber se ela gera benefícios à Seguradora.	Questões baseadas no conceitos abordados por Catelli (2001), Pereira (2000)
7.2	A Unidade de Negócio é afetada por gastos aos quais não possuem gestão?			
Bloco 8: Questões sobre Decisão				
8.1	Informe o grau de influência de cada indicador para a tomada de decisão.	Identificar que tipo de decisão é tomada e quais fatores influenciam essa decisão.	A decisão pela escolha de uma alternativa pode influenciar no resultado da Unidade de Negócio.	Questões encontram amparo teórico em Catelli (2001), Pereira (2000)
8.2	As decisões são tomadas para otimização de lucro ou de faturamento?			

Quadro 1: Relacionamento das Questões com o Objetivo e o Referencial Teórico

Fonte: Elaborado pelos autores

3.1. PRÉ-TESTE

Para eliminar o risco de interpretações inadequadas, ou pelo menos uma parte dele, optou-se em distribuir a princípio, o questionário para o público semelhante à amostra pretendida, mas que pudesse ter um retorno sobre as interpretações das questões.

Segundo Oliveira (2011:67), o pré-teste verifica três características básicas:

- Fidedignidade – qualquer pessoa que o aplique poderá obter os mesmos resultados;
- Validade – Os dados recolhidos são úteis ao alcance do objetivo da pesquisa e;
- Operatividade – Os respondentes entendam com facilidade por utilizar um vocabulário acessível, objetivo e claro.

A primeira versão do questionário apresentava o mesmo número de questões, com menos número de blocos. Com o pré-teste, foi observado que, se dividido em blocos por assunto e indicado o objetivo, as questões poderiam ser melhor interpretadas pelos respondentes, além disso, observou-se também, após conversar com os respondentes, que para eles havia mais de uma pergunta com o mesmo sentido e, por isso, foram alteradas algumas questões.

A elaboração de um questionário, segundo Gil (2002:116), consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em itens redigidos, nos quais, cada questão representa uma variável a ser analisada. Nesse sentido, espera-se que essas questões se alinhem aos objetivos da pesquisa realizada.

3.2. AMOSTRA

Segundo mencionado anteriormente, a pesquisa se limitou em abordar o universo do mercado segurador e com a opção de pesquisa nas companhias de segmento de seguros gerais e pessoas, que em 2010 era formado em 114 seguradoras.

Foram determinadas, como amostra desta pesquisa, as seguradoras que emitiram mais de R\$ 500.000.000 de Prêmio em 2010. O total do prêmio emitido por essas seguradoras atinge mais de 80% do total de prêmio emitido no mercado.

Depois de estabelecido o critério para pesquisa de campo, observou-se que algumas seguradoras pertencentes à amostra, faziam parte do mesmo grupo empresarial, por exemplo, Bradesco Vida e Previdência e Bradesco Seguros, ou ainda Aliança do Brasil e Mapfre, entre outras, e assim, optou-se a distribuir um questionário para cada grupo empresarial.

A lista com as seguradoras foi extraída do SES – Sistema de Estatística da SUSEP e classificada de forma decrescente por prêmio emitido. Depois de identificados os 18 grupos empresariais pertencentes da amostra, foi encaminhado o questionário por e-mail para cada um deles.



Figura 2: Estrutura da amostra

Fonte: Adaptado de Oliveira (2011)

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das respostas ao questionário foi feita à luz do referencial teórico e com a comparação às bases secundárias, principalmente às informações extraídas do mercado.

Desse modo, a análise seguiu algumas hipóteses que estão relacionadas aos blocos, segundo apresentado no Quadro 2.

As hipóteses que foram seguidas para análise do questionário:

H1 – O resultado econômico por ramo é relevante para tomada de decisão da seguradora;

H2 – O resultado econômico é identificado e avaliado para cada Unidade de negócio da Seguradora;

H3 – O gestor da Unidade de Negócio conhece e é responsável por todos os eventos que fazem parte do seu resultado.

Bloco	Tema	Valida a Hipótese
3	Estrutura organizacional	H2
4	Sistema de Informação	H3
5	Apuração do Resultado	H1
6	Avaliação de Desempenho	H3
7	Gestão	H3
8	Decisão	H1

Quadro 2: Relacionamento das hipóteses com o questionário

Fonte: Elaborado pelos autores

O Bloco 1 e 2 tiveram apenas o objetivo de identificar a Seguradora e o Respondente, que, aqui, destaca-se algumas das características identificadas:

- 65% das Seguradoras têm menos de 20 anos de existência;
- 8 seguradoras são nacionais e 4 com sede em outro país;
- 7 seguradoras afirmam ter entre 100 a 400 funcionários e 5 afirmam ter mais de 500 funcionários.

Houve a intenção de direcionar o questionário para os gestores técnicos e comerciais, os captadores de negócio e tomador de decisão, que são usuários da informação contábil. A seguir algumas características dos respondentes:

- 80% dos respondentes ocupam o cargo de gerente;
- 75% têm formação em áreas de negócio;
- Apenas 2 respondentes têm mais de 10 anos na empresa.

O Bloco 3, conforme apresentado no Quadro 1, trazia questões sobre a estrutura organizacional. Constatou-se, por meio das respostas, que para 58% das seguradoras existe alguma dificuldade ou ainda a estrutura raramente atende às necessidades quanto à realização das atividades estratégicas. Observou-se que das seguradoras que afirmaram ter uma estrutura adequada para o atendimento das estratégias estabelecidas, apenas uma não é ligada a Banco.

Os Bancos estão sempre preocupados na aquisição de novas tecnologias e automações em seus processos, pode-se, portanto, atribuir o resultado em que as seguradoras que estão ligadas a eles têm melhor estrutura, além de contar com um canal de venda amplo, pois é formado por com todas as agências que o banco possui, capaz de facilita principalmente as metas de vendas a serem atingidas.

Ainda em relação à estrutura, apenas uma Seguradora afirmou não ter uma divisão por unidade de negócio, as demais possuem essa divisão com um gestor responsável, que contribui para a formação do resultado da parte. Entretanto, mesmo a maioria tendo afirmado a divisão, quando foi questionado qual grupo de ramos o respondente era responsável pela gestão, muitos assinalaram mais de um grupo. Dessa forma, as respostas geraram dúvidas para a interpretação.

Pode-se concluir, portanto, que mesmo com dificuldade em ter uma estrutura adequada, as seguradoras se preocupam na divisão que facilita a gerência e também a avaliação dos resultados. Assim, também se preocupam com a otimização do resultado total da seguradora.

No Bloco 4, as questões foram sobre o Sistema de Informação e embora todos os gestores tenham afirmado que o sistema de informação atende pelo menos de forma mensal, ficou claro a inexistência

de um sistema que forneça qualquer informação que possa ser estratégica para a tomada de decisão de forma oportuna, ou seja, no momento que for necessário.

A carência de um sistema de informação ou a falta de conhecimento desse sistema ficou aparente também no Bloco 5, onde muitos participantes deixaram de responder ou ainda responderam incorretamente quando questionados sobre os resultados da seguradora ou das unidades de negócios. As respostas fornecidas pelos participantes foram comparadas com os resultados publicados tanto em jornais de grande circulação quanto no SES – SUSEP.

Duas seguradoras justificaram que não poderiam fornecer tal informação, oito deixaram em branco, mesmo sendo uma informação de caráter público, não quiseram ou não puderam dar a informação, ou ainda tinham a disponibilidade da informação para responder.

Leone e Pamplona (2005), em sua pesquisa, propuseram o aperfeiçoamento do sistema de custeio e analisaram as principais metodologias aplicáveis ao setor de Seguros. Concluíram que não há uma metodologia única aplicada ao setor, porém a melhor diz respeito a um método que traga os maiores benefícios ao sistema de gestão da empresa.

As respostas desse bloco corroboram com os autores. Segundo as respostas dos gestores, cada seguradora tem um método de custeio, mas também que a maioria utiliza uma forma de rateio para seus custos, enquanto o referencial teórico orienta que o método do custeio direto é o mais indicado, onde o custo unitário dos serviços é calculado somente com base nos recursos que podem ser objetivamente identificados com a unidade individual de serviço.

No Bloco 6, as questões foram sobre Avaliação de Desempenho. São avaliados integralmente pelo resultado da Unidade de negócio 58% dos gestores. Para os demais existem outros índices de avaliação, como volume de vendas, implantação de projetos, produção de contratos, metas, habilidades pessoais e outros.

As questões do Bloco 7 foram direcionadas à Gestão, se a Seguradora identifica e reconhece as receitas e despesas que estão sob o controle e responsabilidade da Unidade de Negócio, sem atribuir outras despesas que o gestor desconhece e não é capaz de gerir.

Todos os gestores afirmaram que tem o controle de suas despesas, mas, no entanto, apenas dois gestores afirmam que são afetados apenas por gastos diretos e 34% afirmaram que têm dúvidas sobre a alocação dos gastos.

O último Bloco foi sobre Decisão. As respostas dadas nesse Bloco 8, deixaram evidente que para a maioria dos participantes o faturamento é o principal indicador na tomada de decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa abordou o problema de como identificar e acumular os resultados econômicos, para gerar informações úteis que promovam uma tomada de decisão eficiente e eficaz por parte dos gestores das unidades de negócio das seguradoras.

Através das informações extraídas do questionário, foi possível fazer uma consolidação com a literatura, a qual está apresentada no Quadro 3.

COMO	ENTÃO	SEGURADORAS
O resultado econômico é o indicador da eficácia da empresa.	As decisões devem ter como critério de escolha o melhor resultado econômico das alternativas disponíveis. Devem ser mensurados todos os efeitos das decisões sobre os resultados econômicos da empresa.	As seguradoras elegem como principal fator de decisão o volume de faturamento.
Os eventos econômicos agregam transações de mesma natureza.	Os modelos decisórios baseados em eventos atendem ao conjunto de transações a que se referem.	As seguradoras agregam o resultado dos eventos econômicos aos ramos de seguro que geraram esses resultados.
Os eventos econômicos devem ser planejados e controlados.	Os modelos de decisão são únicos para todas as fases do processo de gestão. Os modelos de gestão devem se integrar ao modelo de informação de avaliação de resultados e desempenhos.	Todos os gestores respondem que têm controle sobre suas receitas de despesas, embora tenham um sistema de rateio de suas despesas indiretas.
Os eventos econômicos identificam-se a diferentes objetos de avaliação na empresa (produtos, áreas, atividades e outros).	Os modelos de decisão baseados em eventos devem permitir a tomada de decisão sobre os diferentes objetos de avaliação.	As Unidades de Negócio das seguradoras devem ser responsáveis por seu resultado e a otimização desse resultado.
Os eventos econômicos ocorrem no âmbito de responsabilidade de um gestor específico.	O modelo decisório deve considerar apenas as variáveis ligadas aos eventos (provocados ou não) sob responsabilidade do gestor.	Existe um gestor que responde por um centro de resultado.
O custo de oportunidade existe em qualquer problema de decisão.	Os modelos decisórios devem reconhecer o custo de oportunidade da empresa.	O custo de oportunidade não faz parte do resultado das seguradoras.

Quadro 3: Consolidação da Prática das Seguradoras à Teoria da Gestão Econômica

Fonte: Elaborado pelos autores

Recomenda-se novas pesquisas com o tema, para aplicação do modelo, em todas as empresas do segmento de Seguro, Previdência, Capitalização e Saúde, sendo possível ainda, propor a aplicação do modelo para apuração do resultado econômico, por sucursal, segurado e ou corretor.

Conclui-se a aplicabilidade do Modelo de Identificação e Acumulação de Resultado para as empresas de Seguro e a contribuição acadêmica desta pesquisa, de forma original, para o segmento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. Dicionário Escolar da Língua Portuguesa. 2. Ed. – São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008.

CONTADOR, Claudio R. Economia do seguro: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas 2007.

_____. et all . Mercado de Seguros, crescimento econômico e inflação: uma análise internacional. In: Contador, C.R. (org.), Desafios e oportunidades no mercado de seguros. UFRJ, Rio de Janeiro. 1999

COOPER, Donald R.. Schindler Pamela S. Métodos de pesquisa em administração. trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre : Bookman, 2003

FENASEG - Federação Nacional de Seguros Gerais, www.fenaseg.org.br.

FERREIRA, Weber José. Noções Gerais do Seguro – V1 – 1ª. Edição IRB Rio de Janeiro 1985.

FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar de. Contribuição ao estudo de um Sistema de Avaliação de Desempenho em Empresas de Seguros. Enfoque da Gestão Econômica. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

FONSECA, Felipe Versiani Mello at all. Análise das Principais Empresas Seguradoras do Brasil segundo o Modelo dinâmico de Gestão Financeira. XXI Congresso Internacional de Custos. Leon. 2001

FORTUNA, Eduardo. Mercado Financeiro - Produtos e Serviços - 18ª Ed. Qualitymark 2010.

FUNENSEG - Escola Nacional de Seguros, www.funenseg.org.br.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERREIRO, R. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado) – FEA/USP. São Paulo, 1989.

HORNGREN, Charles; FOSTER, G.; DATAR, S. M. Cost Accounting: a managerial emphasis. 9th Ed. Prentice Hall, 1996

IUDICIBUS, Sergio de. Teoria da contabilidade. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KAPLAN, R. & Cooper, R. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

KNIGHT, Frank H. Risk, uncertainty and profit. Chicago: University of Chicago Press, 1971.

LEONE, Sidney. PAMPLONA, Edson de Oliveira. Custeio do E-Commerce: Um Caso em uma Empresa de Seguros. IX Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, SC, Brasil, 2005.

LUCCAS FILHO, Olívio. Preço de venda em seguros: a importância dos custos em sua formação. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2000.

MARTINS, Eliseu (organizador) Avaliação de Empresas: da mensuração contábil à econômica / FIECAFI. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Contabilidade de Custos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MENDONÇA, Luiz Furtado de. O seguro em retalhos. Rio de Janeiro: Funenseg, 1997

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à Controladoria: Conceitos, sistema, implementação. São Paulo. Atlas, 1993.

OLIVEIRA, A. B. S. Métodos da Pesquisa Contábil. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. Controladoria - Fundamentos do Controle Empresarial. São Paulo: Atlas, 2009.

PANJER, H. e WILLMOT, G. Insurance risk models. Society of Actuaries. U.S.A. 1992

PARISI, Cláudio. Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultado. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

PEREIRA, C. A. Estudo de um Modelo de Avaliação de Desempenhos para Gestão Econômica. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo. 1993.

_____. Contribuição à Elaboração de um Modelo de Mensuração aplicado aos Modelos de Decisão dos principais eventos econômicos de Instituições Financeiras: Uma abordagem da gestão econômica. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2000.

SOUZA, Silney de. Seguros: Contabilidade, Atuaria e Auditoria. São Paulo- Saraiva, 2001.

SUSEP - Superintendência de Seguros Privados, www.susep.gov.br.

VARANDA, José Antonio Menezes. Teoria Geral do Seguro. Escola Nacional do Seguro. 9ª. Ed. Rio de Janeiro: Funenseg, 2010.

 conhecimentolivre.org/home
 contato@conhecimentolivre.org
 [editoraconhecimentolivre](https://www.instagram.com/editoraconhecimentolivre)



ADMINISTRAÇÃO:

CAMINHOS PARA O

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL