



Perspectivas
Contemporâneas em

Administração e

Contabilidade

Érica Luiza de Faria Magalhães
(Organizadora)



AYA EDITORA
2025

Perspectivas
Contemporâneas em

Administração e

Contabilidade

Érica Luiza de Faria Magalhães
(Organizadora)

Perspectivas
Contemporâneas em

Administração e

Contabilidade



AYA EDITORA
2025

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizadora

Prof.ª Ma. Érica Luiza de Faria Magalhães AYA Editora©

Capa

AYA Editora©

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora©

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva (UNIDAVI)

Prof.ª Dr.ª Adriana Almeida Lima (UEA)

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza (UCPEL)

Prof.º Dr. Alaerte Antonio Martelli Contini (UFGD)

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos (IFAP)

Prof.º Dr. Carlos Eduardo Ferreira Costa (UNITINS)

Prof.º Dr. Carlos López Noriega (USP)

Prof.ª Dr.ª Claudia Flores Rodrigues (PUCRS)

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chiroli (UTFPR)

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota (IFPI)

Prof.ª Dr.ª Déa Nunes Fernandes (IFMA)

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis (UEMG)

Prof.º Dr. Denison Melo de Aguiar (UEA)

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos (UNIFAP)

Prof.º Dr. Gilberto Zammar (UTFPR)

Prof.º Dr. Gustavo de Souza Preussler (UFGD)

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota (IF Baiano)

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza (UFS)

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso (UNISC)

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão (UFPE)

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski (UTFPR)

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior (UFRR)

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra (IFCE)

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho (UFRPE)

Prof.ª Dr.ª Marcia Cristina Nery da Fonseca Rocha Medina (UEA)

Prof.ª Dr.ª Maria Gardênia Sousa Batista (UESPI)
Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes (UTFPR)
Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda (UEPG)
Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes (UFRA)
Prof.º Dr. Raimundo Santos de Castro (IFMA)
Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani (UTFPR)
Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira (IFAC)
Prof.º Dr. Rômulo Damasclin Chaves dos Santos (ITA)
Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia (UTFPR)
Prof.ª Dr.ª Tânia do Carmo (UFPR)
Prof.º Dr. Ygor Felipe Távora da Silva (UEA)

Conselho Científico

Prof.º Me. Abraão Lucas Ferreira Guimarães (CIESA)
Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz (UniCesumar)
Prof.º Dr. Clécio Danilo Dias da Silva (UFRGS)
Prof.ª Ma. Denise Pereira (FASU)
Prof.º Me. Ednan Galvão Santos (IF Baiano)
Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig (UFPR)
Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva (HONPAR)
Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues (FASF)
Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti (UFPR)
Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim (FASF)
Prof.ª Dr.ª Lucimara Glap (FCSA)
Prof.ª Dr.ª Maria Auxiliadora de Souza Ruiz (UNIDA)
Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa (UniOPET)
Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch (FASF)
Prof.ª Dr.ª Rosângela de França Bail (CESCAGE)
Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens (FASF)
Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares (UFPI)
Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros Rodrigues (FASF)
Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda Santos (UTFPR)
Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues (IFSC)

© 2025 - AYA Editora

O conteúdo deste livro foi enviado pelos autores para publicação em acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição Creative Commons 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). Este livro, incluindo todas as ilustrações, informações e opiniões nele contidas, é resultado da criação intelectual exclusiva dos autores. Estes detêm total responsabilidade pelo conteúdo apresentado, que reflete única e inteiramente sua perspectiva e interpretação pessoal.

É importante salientar que o conteúdo deste livro não representa, necessariamente, a visão ou opinião da editora. A função da editora foi estritamente técnica, limitando-se aos serviços de diagramação e registro da obra, sem qualquer influência sobre o conteúdo apresentado ou as opiniões expressas. Portanto, quaisquer questionamentos, interpretações ou inferências decorrentes do conteúdo deste livro devem ser direcionados exclusivamente aos autores.

P467 Perspectivas contemporâneas em administração e contabilidade [recurso eletrônico]. Érica Luiza de Faria Magalhães (organizadora) -- Ponta Grossa: Aya, 2025. 173 p.

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-726-0

DOI: 10.47573/aya.5379.2.429

1. Administração. 2. Logística empresarial. 3. Contabilidade. 4. Contabilidade gerencial. 5. Sistemas de informação gerencial. 6. Auditoria interna. 7. Planejamento tributário. 8. Administração e processo. 9. Programas de compliance. 10. Corrupção. 11 Lavagem de dinheiro. I. Magalhães, Érica Luiza de Faria. II. Título

CDD: 658.07

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora LTDA

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

WhatsApp: +55 42 99906-0630

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa - Paraná - Brasil
84.071-150

SUMÁRIO

Apresentação..... 11

01

**A Importância da Logística Dentro da Organização:
Evolução, Processos e Custos..... 12**

Caio Rennê Oliveira de Carvalho
Renato Augusto Santos Oliveira
Ana Cristina Silva Iatarola
César Alexandre Nunes Ferreira
Érica Luiza de Faria Magalhães
Helvécio Luiz Reis
José Ambrósio Neto
Juarez Francisco da Costa
Nelton José Araújo Ferreira
Romana Toussaint de Paula Carvalho

DOI: 10.47573/aya.5379.2.429.1

02

A Importância do ERP na Gestão Contábil 27

Sueli Adriana de Lima
Viviane Daniela Paulino
José Ambrósio Neto
Ana Cristina Silva Iatarola
César Alexandre Nunes Ferreira
Érica Luiza de Faria Magalhães
Helvécio Luiz Reis
Juarez Francisco da Costa
Nelton José Araújo Ferreira
Renato Augusto Santos Oliveira
Romana Toussaint de Paula Carvalho

DOI: 10.47573/aya.5379.2.429.2

03

A Auditoria Interna como Ferramenta para a Gestão Empresarial no Século XXI 40

Vitória Aparecida Costa Santos
Romana Toussaint de Paula Carvalho
Ana Cristina Silva Iatarola
César Alexandre Nunes Ferreira
Érica Luiza de Faria Magalhães
Helvécio Luiz Reis
José Ambrósio Neto
Juarez Francisco da Costa
Nelton José Araújo Ferreira
Renato Augusto Santos Oliveira

DOI: 10.47573/aya.5379.2.429.3

04

Planejamento Tributário: Um Estudo de Caso de uma Empresa Varejista Hortifrúti de Minas Gerais 56

Pedro Henrique de Araújo Andreto
Juarez Francisco da Costa
Ana Cristina Silva Iatarola
César Alexandre Nunes Ferreira
Érica Luiza de Faria Magalhães
Helvécio Luiz Reis
José Ambrósio Neto
Nelton José Araújo Ferreira
Renato Augusto Santos Oliveira
Romana Toussaint de Paula Carvalho

DOI: 10.47573/aya.5379.2.429.4

05

Atuação do Assessor de Investimentos: da Análise de Perfil do Investidor à Alocação 72

João Victor Medeiros de Miranda
Helvécio Luiz Reis
Érica Luiza de Faria Magalhães
Romana Toussaint de Paula Carvalho
Ana Cristina Silva Iatarola
César Alexandre Nunes Ferreira

José Ambrósio Neto
Juarez Francisco da Costa
Nelton José Araújo Ferreira
Renato Augusto Santos Oliveira
DOI: 10.47573/aya.5379.2.429.5

06

Análise das Demonstrações Contábeis: Estudo de Caso Empresa Bombril S.A 87

Leticia Madalena de Souza
Renata Aparecida Dias de Almeida
Helvécio Luiz Reis
Ana Cristina Silva Iatarola
César Alexandre Nunes Ferreira
Érica Luiza de Faria Magalhães
José Ambrósio Neto
Juarez Francisco da Costa
Nelton José Araújo Ferreira
Renato Augusto Santos Oliveira
Romana Toussaint de Paula Carvalho
DOI: 10.47573/aya.5379.2.429.6

07

Auditoria e Compliance Contábil na Prevenção dos Crimes de Lavagem de Dinheiro..... 118

Gabriele Villanova Tolomeli
José Ambrósio Neto
Ana Cristina Silva Iatarola
César Alexandre Nunes Ferreira
Érica Luiza de Faria Magalhães
Helvécio Luiz Reis
Juarez Francisco da Costa
Nelton José Araújo Ferreira
Renato Augusto Santos Oliveira
Romana Toussaint de Paula Carvalho
DOI: 10.47573/aya.5379.2.429.7

08

Governança Corporativa Versus Análises de Demonstrações Financeiras: um Estudo de Caso na Empresa Casas Bahia entre os Anos de 2022 e 2023.. 132

Anna Luisa Vivas Lamonier Freire D'Aguiar

Jennifer Luiza de Carvalho Costa

Romana Toussaint de Paula Carvalho

Ana Cristina Silva Iatarola

César Alexandre Nunes Ferreira

Érica Luiza de Faria Magalhães

Helvécio Luiz Reis

José Ambrósio Neto

Juarez Francisco da Costa

Nelton José Araújo Ferreira

Renato Augusto Santos Oliveira

DOI: 10.47573/aya.5379.2.429.8

09

O Modelo BSC de Planejamento Estratégico. Uma Abordagem na Perspectiva de Aprendizagem: Como Qualificar os Colaboradores para Contribuírem com a Sustentabilidade Financeira em uma Empresa Familiar 152

Júlia Lombardi Bortolusci

César Alexandre Nunes Ferreira

Ana Cristina Silva Iatarola

Érica Luiza de Faria Magalhães

Helvécio Luiz Reis

José Ambrósio Neto

Juarez Francisco da Costa

Nelton José Araújo Ferreira

Renato Augusto Santos Oliveira

Romana Toussaint de Paula Carvalho

DOI: 10.47573/aya.5379.2.429.9

Organizadora 166

Índice Remissivo..... 167

Apresentação

O cenário contemporâneo da administração e da contabilidade demanda uma compreensão cada vez mais integrada das dinâmicas organizacionais, econômicas e regulatórias. O presente livro reúne estudos que refletem sobre essas temáticas, abordando desafios e oportunidades que se apresentam para gestores, contadores e demais profissionais da área.

A logística empresarial, analisada sob a ótica de sua evolução e impacto nos custos organizacionais, destaca-se como um dos pilares fundamentais para a eficiência operacional. Da mesma forma, a implementação de sistemas de gestão integrada, como o ERP, é discutida em sua capacidade de otimizar processos contábeis e administrativos, conferindo maior precisão na tomada de decisões e no controle das operações financeiras.

A auditoria interna e a governança corporativa também são tratadas sob diferentes perspectivas, evidenciando seu papel estratégico na mitigação de riscos e no aprimoramento da transparência organizacional. Além disso, a relação entre planejamento tributário e a sustentabilidade financeira das empresas é explorada por meio de estudos de caso, demonstrando a relevância de uma abordagem criteriosa na gestão fiscal.

Outro tema de grande relevância abordado nesta coletânea refere-se ao compliance e à prevenção de crimes financeiros, como corrupção e lavagem de dinheiro. As análises trazidas contribuem para um entendimento mais aprofundado das práticas que fortalecem a integridade corporativa e garantem maior confiabilidade aos stakeholders.

A diversidade dos estudos apresentados reflete a amplitude das questões que permeiam a administração e a contabilidade na atualidade. As interconexões entre gestão estratégica, tecnologia, controle financeiro e conformidade regulatória são evidenciadas como fatores essenciais para a competitividade e sustentabilidade das organizações.

Dessa forma, este livro oferece uma contribuição significativa para acadêmicos, estudantes e profissionais que buscam aprofundar seus conhecimentos nas áreas de administração e contabilidade. Os capítulos aqui reunidos incentivam a reflexão crítica e a aplicação de conceitos fundamentais na prática organizacional, promovendo uma visão abrangente e atualizada sobre os desafios e avanços nessas disciplinas.

Boa leitura!

A Importância da Logística Dentro da Organização: Evolução, Processos e Custos

The Importance of Logistics Within the Organization: Evolution, Processes, and Costs

Caio Rennê Oliveira de Carvalho

Renato Augusto Santos Oliveira

Ana Cristina Silva Iatarola

César Alexandre Nunes Ferreira

Érica Luiza de Faria Magalhães

Helvécio Luiz Reis

José Ambrósio Neto

Juarez Francisco da Costa

Nelton José Araújo Ferreira

Romana Toussaint de Paula Carvalho

RESUMO

Compreender a evolução da logística, os processos de custos e os procedimentos logísticos dentro de uma empresa é fundamental para implementar mudanças eficazes na gestão das operações e alcançar os objetivos estratégicos. Neste contexto, o presente estudo buscou explorar os custos, a evolução e os processos logísticos conforme apontados na literatura existente. A questão central que orientou a pesquisa foi: como se dá a evolução da logística, dos custos e dos processos? Para responder a essa pergunta, adotou-se uma metodologia de pesquisa bibliográfica. Ao final, concluiu-se que entender os processos de custos logísticos e a evolução da logística é crucial para as empresas, pois permite uma compreensão mais aprofundada dos processos logísticos internos e ajuda a evitar despesas desnecessárias. O objetivo da logística é implementar métodos que possibilitem a redução de custos supérfluos nas empresas.

Palavras-chave: logística; qualidade; diminuição dos custos; tecnologia.

ABSTRACT

Understanding the evolution of logistics, cost processes, and logistics procedures within a company is critical to implementing effective changes in

Perspectivas Contemporâneas em Administração e Contabilidade

DOI: 10.47573/aya.5379.2.429.1



operations management and achieving strategic objectives. In this context, the present study sought to explore the costs, evolution and logistical processes as pointed out in the existing literature. The central question that guided the research was: how does logistics, costs and processes evolve? To answer this question, a bibliographic research methodology was adopted. In the end, it was concluded that understanding logistics cost processes and the evolution of logistics is crucial for companies, as it allows for a more in-depth understanding of internal logistics processes and helps to avoid unnecessary expenses. The goal of logistics is to implement methods that make it possible to reduce superfluous costs in companies.

Keywords: logistics; quality; cost reduction; technology.

INTRODUÇÃO

O conhecimento acerca da evolução da logística, dos processos de custos e dos procedimentos logísticos que ocorrem dentro de uma empresa permite a implementação de mudanças no gerenciamento das operações para atender aos objetivos estratégicos.

De acordo com o Ilos (2016), os custos logísticos representam 11,7% do PIB brasileiro, enquanto os gastos com logística correspondem a 7,6% da receita líquida das empresas. Considerando os custos com transporte, estoque e armazenagem, torna-se necessário medir esses custos e suas consequências nos custos totais da empresa e dos produtos. Os custos logísticos podem ser definidos como todos os gastos que ocorrem desde o fornecimento de matéria-prima até a entrega do produto final ao consumidor.

Embora a logística esteja em constante evolução, uma de suas principais funções é monitorar todo o processo, desde a produção até a entrega ao consumidor final. Isso oferece aos gestores a oportunidade de identificar e reduzir custos que afetam diretamente os resultados, sem comprometer a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Ressalta-se que o custo da implementação de táticas logísticas pode parecer elevado no curto prazo, mas os benefícios a médio e longo prazo são significativos. Portanto, como ocorre a evolução da logística, bem como dos custos e processos?

Os processos de estocagem, armazenagem e transporte são pontos críticos para o controle de custos dentro de uma empresa. Além disso, o uso de novas tecnologias para o gerenciamento de dados e a implementação de sistemas, onde o controle é realizado por dispositivos mecânicos e/ou eletrônicos, contribuem para o progresso e a gestão empresarial.

Este estudo propõe descrever os custos, a evolução e os processos logísticos, além de definir o que é logística, estoque e armazenagem. O estudo conclui que, apesar dos benefícios, como a redução de gastos sem perda de qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao consumidor final, ainda existem erros significativos que precisam ser avaliados para minimizar os impactos sobre a empresa.

A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa bibliográfica, através de artigos e livros, com uma abordagem qualitativa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

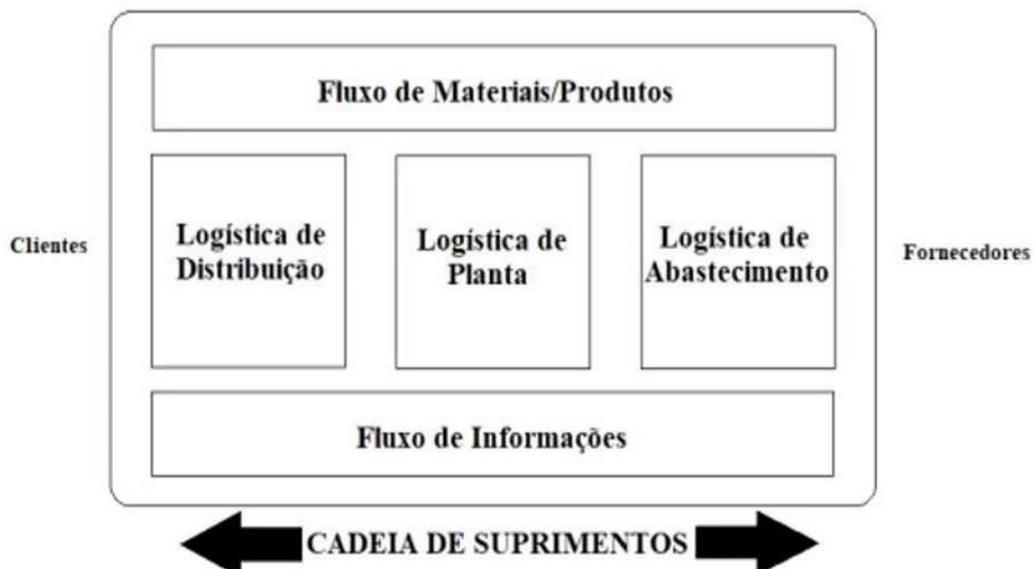
A fundamentação teórica, também conhecida como referencial teórico, envolve o desenvolvimento dos principais tópicos abordados na pesquisa. É nesse segmento que se incluem as citações e os comentários sobre os materiais lidos e já publicados. Nesta etapa, o pesquisador aprofunda-se nos subtemas delineados no sumário, realizando pesquisas relacionadas ao tema proposto para adquirir maior entendimento e conhecimento. Isso resulta em uma análise detalhada, baseada na revisão de trabalhos previamente publicados. Esta fase da pesquisa é crucial para a coleta de dados, pois apresenta os conceitos pertinentes ao estudo (Vergara, 2016).

Processos Logísticos

Quando se fala em logística, muitas pessoas associam o termo a um processo ou método simples de transporte que visa entregar produtos no tempo certo e no local adequado. No entanto, a logística moderna vai além do simples transporte de mercadorias aos consumidores, estando diretamente relacionada a diversas áreas como a previsão de demanda, gestão de estoques, armazenamento, design de redes de distribuição, entre outras (Oliveira, 2020).

Faria e Costa (2011, p. 22) descrevem a logística como um macroprocesso, composto por três processos fundamentais: “Abastecimento (aquisição de materiais e componentes, tanto nacionais quanto importados), Planta (apoio à manufatura) e Distribuição (entrega do produto ao cliente, abrangendo tanto o mercado nacional quanto o internacional, incluindo atividades pós-venda)”.

Figura 1 - A cadeia de suprimentos e os processos associados.



Fonte: Bowersox e Closs, 2010, p. 44.

No diagrama apresentado na figura 1, são delineados os processos executados dentro da empresa em relação à cadeia de suprimentos, bem como as atividades associadas a eles. Faria e Costa (2011) contribuem para essa perspectiva ao destacar que o processo

abrange as etapas necessárias para disponibilizar materiais e componentes para a produção ou distribuição. Isso inclui a aplicação de técnicas como armazenamento, movimentação, estocagem, transporte e gestão do fluxo de informações.

O que é Logística

Apesar de comumente associada a empresas e comércios, a logística transcende esses domínios e permeia atividades do cotidiano. Por exemplo, no planejamento de deslocamentos para um destino específico, as pessoas consideram modais de transporte, horários, rotas e custos, evidenciando a natureza logística desse processo. A logística, então, é entendida como uma estratégia na cadeia de suprimentos que organiza, executa e monitora eficientemente o fluxo e armazenamento de bens, serviços e informações, desde a origem até o consumo final, para atender às demandas dos clientes (Oliveira, 2020).

De acordo com Ferreira (2016), a logística se desdobra em três áreas operacionais: aquisição (logística de suprimentos), apoio à produção (logística de produção) e distribuição ao mercado (logística de distribuição).

Logística de Suprimentos: Esta fase inicial do processo abrange a análise dos insumos e das necessidades para a produção, desde a aquisição até a liberação para o processo produtivo. Inclui atividades como seleção de fornecedores, transporte, armazenamento, gestão de estoques e informações.

Logística de Produção: Concentrada na garantia da eficiência da produção de bens e serviços, esta área engloba planejamento, programação, controle da produção, abastecimento das linhas e movimentação.

Logística de Distribuição: Neste estágio final, o objetivo é agregar valor ao produto e garantir eficiência na entrega aos consumidores finais, abrangendo recebimento de produtos acabados, distribuição pelos canais adequados, gestão de estoques, processamento de pedidos, embalagem, expedição e serviço ao cliente.

Essas definições destacam a abrangência e a importância da logística em diversos contextos, desde o cotidiano até o ambiente empresarial.

Conforme discutido anteriormente, para alcançar um alto padrão de serviço com custos mínimos, é crucial considerar as atividades logísticas, que podem ser categorizadas em planejamento e apoio operacional, como ilustrado na figura 2.

Figura 2 - Atividades de Planejamento e apoio Operacional da logística.



Fonte: adaptado de Rosa, 2014.

A figura 2 destaca o processo de planejamento e apoio operacional dentro da logística. O planejamento é considerado uma atividade macro, onde as principais decisões são tomadas inicialmente. Após estabelecer os métodos, formas, recursos e abordagens, os processos práticos, como processamento, transporte, estoque e localização, são iniciados.

Por sua vez, o apoio operacional é uma atividade operacional que engloba ações como compra, armazenagem, manuseio de materiais, gestão da informação, embalagem e transporte. Essas ações garantem a execução do planejamento inicial e o sucesso das etapas subsequentes do processo logístico. Assim, todas as fases são fundamentais para alcançar o êxito nos planejamentos logísticos (Rosa, 2014).

Evolução da Logística

A origem da logística como a conhecemos hoje não possui uma data exata, mas é amplamente associada a estratégias militares, mesmo que de forma indireta. Historicamente, povos antigos já utilizavam planejamento, estratégias e gerenciamento de recursos, como mão de obra e transporte, em suas estratégias de exploração e ocupação territorial, planejando cuidadosamente suas ações com base em estudos prévios dos recursos disponíveis e dos métodos mais eficazes.

O termo “logística” foi formalmente introduzido como uma ciência em 1917, quando o Tenente-Coronel Thorpe publicou o livro “Logística Pura: a ciência da preparação para a guerra”. Durante a Segunda Guerra Mundial, surgiram novas metodologias para o gerenciamento de informações e monitoramento de recursos militares, impulsionando a evolução da logística moderna (Santos, 2010).

Em termos históricos, a evolução da logística seguiu uma trajetória específica. Antes da década de 1940, a logística estava principalmente ligada à produção agrícola e ao transporte de produtos. Nas décadas de 1940 a 1960, houve uma mudança para uma organização mais especializada das atividades logísticas, com foco em redução de custos e controle de estoque (Razzolini, 2014).

De 1960 a 1980, houve uma busca pela integração interna e foco no cliente, visando a eficiência na distribuição e produção. Nas décadas de 1980 a 2000, o destaque foi para o mercado, com ênfase em qualidade, produção e vendas, utilizando métodos logísticos para vantagem competitiva. Desde os anos 2000, a Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*) surgiu como uma nova abordagem, buscando otimizar todas as etapas do processo para melhorar tempo e espaço (Gomes, 2020).

Na figura 3, ressalta-se a evolução da logística ao longo do tempo até os dias atuais:

Figura 3 - Evolução da logística.



Fonte: adaptado de Rosa, 2014.

Nota-se que a evolução dos processos metodológicos utilizados durante o decorrer dos anos objetivava melhorias significativas nos processos logísticos. Esses enriquecimentos contribuíram para a atual conjuntura.

Estoque e Armazenagem

Dentro de qualquer empresa, o estoque e a armazenagem estão intimamente ligados, sendo o armazém a estrutura física onde os itens são guardados e o estoque compreendendo os próprios itens armazenados. Embora ambos estejam associados ao gerenciamento dos processos empresariais, há uma distinção entre eles: o estoque é mais estático, enquanto a armazenagem, por sua ligação com sistemas e métodos, é percebida como dinâmica. O estoque é um ativo valioso e geri-lo adequadamente é crucial, já que uma gestão inadequada pode resultar em perdas que afetam os resultados da organização (Bernardi, 2018).

Além disso, a armazenagem é considerada uma atividade de apoio vital para os processos logísticos, fornecendo suporte às atividades primárias e contribuindo para o sucesso da empresa ao atender às demandas do mercado e manter e conquistar clientes (Paoleschi, 2014).

Tanto o armazenamento quanto o estoque desempenham papéis essenciais para as empresas, concentrando itens que trarão benefícios futuros, como matéria-prima, produtos em desenvolvimento, insumos e produtos acabados (Santos, 2018).

Portanto, é fundamental destacar a importância do controle efetivo do armazenamento e do estoque para garantir melhores resultados organizacionais. Uma gestão adequada assegura que os itens sejam devidamente alocados até o processamento, visando o equilíbrio entre compras, armazenamento e entregas. Essa abordagem facilita o recebimento, preparação e envio dos produtos aos consumidores.

Análise dos Custos Logísticos

A análise dos custos associados à logística abrange todos os gastos envolvidos nesse processo e é fundamental para as empresas, pois fornece dados monetários cruciais para tomadas de decisão estratégicas. Identificar e quantificar esses custos de maneira precisa é vital para a viabilidade e competitividade das organizações.

O objetivo da logística é desenvolver métodos que permitam a redução de custos desnecessários e aprimorem o nível de serviço oferecido aos clientes. Assim, a logística empresarial é vista como um elemento chave para o sucesso das empresas. Por exemplo, na estratégia de liderança em custo, as empresas buscam apresentar os menores custos em comparação com os concorrentes, e a gestão eficaz dos custos logísticos tornou-se crucial nesse processo (Andrade, 2018).

Com o avanço tecnológico, a logística empresarial evoluiu, expandindo seu escopo. A logística avançada agora desempenha um papel relevante nas empresas, contribuindo para a redução de custos, aprimoramento da qualidade dos produtos e eficiência na entrega aos clientes (Domenegatto e Pereira, 2018).

Dada a importância crescente da logística, diversos fatores impactam diretamente nos custos finais dos produtos para os consumidores. Ela se tornou essencial para otimizar processos e melhorar a qualidade do serviço. Portanto, o controle rigoroso dos custos logísticos é imprescindível para avaliar seu impacto nos resultados contábeis das empresas (Novaes, 2021).

Custos com Transportes e Fretes

Para as empresas, o transporte é uma necessidade fundamental. O planejamento cuidadoso das operações logísticas é essencial, com especial atenção à escolha de serviços de entrega de qualidade e eficientes, que se destacam pela pontualidade e cuidados durante o transporte (Lemos, 2017).

De acordo com pesquisas da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO), aproximadamente um terço dos alimentos destinados ao consumo humano são perdidos durante o transporte e armazenamento após a colheita.

Essas perdas estão relacionadas a uma “logística de movimentação inadequada”, especialmente quando se trata de transportes e fretes de baixo custo, que aumentam o risco de perdas além do esperado (Quartarolli, 2020).

É crucial uma análise cuidadosa dos transportes e fretes em todos os setores do mercado, pois uma logística de transporte eficiente é fundamental para garantir a entrega satisfatória dos produtos aos consumidores finais. O controle rigoroso da higiene, conservação dos produtos e tempo de entrega é essencial. No caso das perdas de produtos durante processos logísticos, o setor agrícola é particularmente suscetível devido ao tempo de transporte, necessidade de controle de temperatura, higiene, armazenamento, entre outros fatores.

A tabela 1 apresenta dados das perdas no processo logístico por etapas.

Tabela 1 - Distribuição das perdas por etapa logística.

DISTRIBUIÇÃO DAS PERDAS POR ETAPA LOGÍSTICA
Porto – 9,0%
Multimodal Ferroviário – 8,8%
Multimodal Hidroviário – 1,6%
Transporte Rodoviário – 13,3%
Rodoviário Fazenda-Armazém – 21,7%
Armazenagem Fazenda – 6,7%
Armazenagem Externa – 38,8%
TOTAL – 100%

Fonte: Pera, 2017.

Dado o custo significativo associado à logística, é crucial avaliar o custo-benefício entre optar por um transporte mais barato e outro mais caro. A prioridade deve ser dada àquele que garanta todos os cuidados necessários durante o transporte, minimizando perdas. Nesse processo de seleção, é essencial examinar o maior número possível de transportadoras e avaliar sua eficácia e eficiência na execução do transporte.

Para fazer essa escolha, é fundamental coletar o máximo de informações possível, incluindo feedbacks dos clientes sobre o manuseio adequado, o tempo de entrega e os cuidados adotados durante o transporte. Cada etapa do processo, desde a coleta até a entrega final, deve ser meticulosamente analisada para tomar uma decisão informada sobre a melhor transportadora para realizar as entregas (Deimling, 2016).

Custos com Tributos

Realizar a apuração dos tributos exigidos pelo governo é uma obrigação para todas as organizações com fins lucrativos, pois o pagamento desses tributos não é opcional; é uma responsabilidade do contribuinte pagar e do governo instituir e cobrar (Lovison, 2014).

Tributo refere-se a cobranças compulsórias estabelecidas por lei que devem ser pagas por empresas, representando uma obrigação com uma base jurídica. Para empresas do setor alimentício, os tributos incidentes incluem ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social sobre vendas), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), PIS (Programa de

Integração Social), IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) e IRPJ (Imposto de Renda de Pessoa Jurídica) (Serafini, 2018).

O ICMS é de responsabilidade dos estados e do Distrito Federal, geralmente representando a maior carga tributária. Este imposto incide sobre a circulação de mercadorias e serviços, sendo cobrado quando há transferência de propriedade entre empresas ou de empresa para clientes, sendo chamado de fato gerador para a cobrança do imposto.

COFINS é um tributo federal que incide sobre pessoas jurídicas e empresas, calculado com base na receita bruta mensal da entidade, sendo seu fato gerador sempre o faturamento da empresa.

CSLL é relevante para o aumento da seguridade social do país e é um tributo federal obrigatório para empresas que operam nacionalmente.

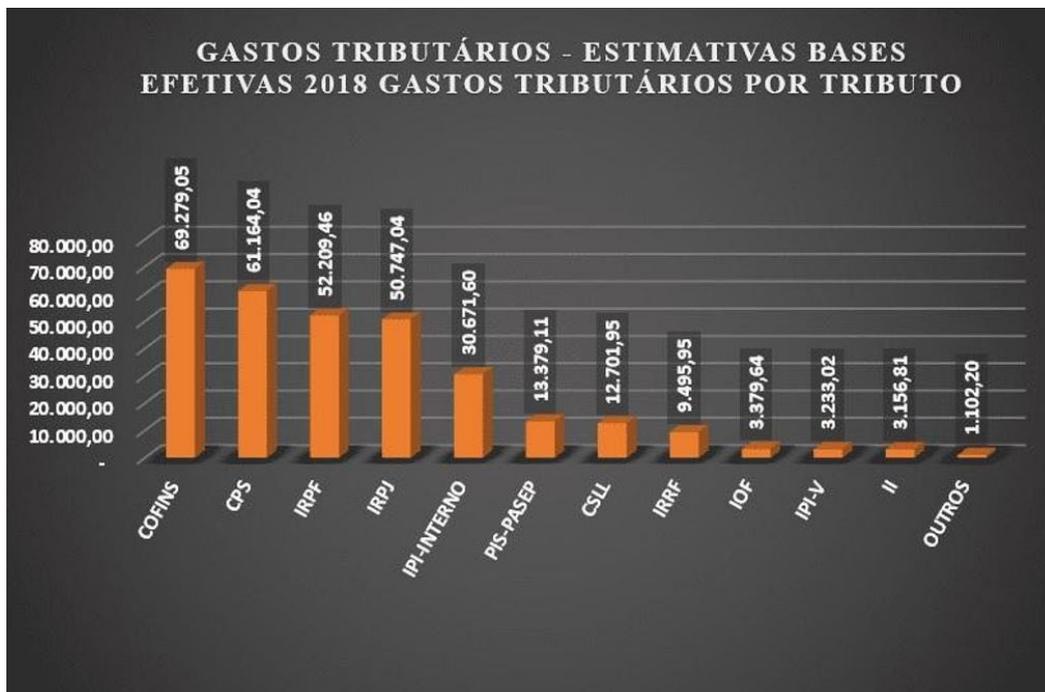
O PIS é um programa em que as empresas depositam contribuições para seus funcionários do setor privado, com base na receita operacional bruta da pessoa jurídica, sem deduções.

O IPI incide sobre produtos nacionais ou importados que passaram por um processo de industrialização e é de competência federal. Diferentemente do ICMS, é cobrado separadamente na nota fiscal.

O IRPJ, um tributo federal, deve ser pago por empresas com CNPJ ativo, com algumas exceções, sendo calculado de acordo com o regime tributário de pessoa jurídica.

No gráfico 1 tem-se os gastos tributários referente ao ano de 2018.

Gráfico 1 - Gastos Tributários – Estimativas Bases Efetivas 2018.



Fonte: adaptado do site da Receita Federal.

Na tabela 2 é possível observar os gastos tributários detalhadamente:

Tabela 2 - Gastos tributários.

GASTOS TRIBUTÁRIOS	VALOR	%
Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS	R\$ 69.279,05	22,31%
Contribuição para a Previdência Social – CPS	R\$ 61.164,04	19,70%
Imposto sobre a Renda Pessoa Física – IRPF	R\$ 52.209,46	16,81%
Imposto sobre a Renda Pessoa Jurídica – IRPJ	R\$ 50.747,04	16,34%
Imposto sobre Produtos Industrializados – Operações Internas – IPI-Interno	R\$ 30.671,60	9,88%
Contribuição Social para o PIS-PASEP	R\$ 13.379,11	4,31%
Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL	R\$ 12.701,95	4,09%
Imposto sobre a Renda Retido na Fonte – IRRF	R\$ 9.495,95	3,06%
Imposto sobre Operações Financeiras – IOF	R\$ 3.379,64	1,09%
Imposto sobre Produtos Industrializados – Vinculado à Importação – IPI-Vinculado	R\$ 3.233,02	1,04%
Imposto sobre Importação – II	R\$ 3.156,81	1,02%
Adicional ao Frete para a Renovação da Marinha Mercante – AFRMM	R\$ 1.036,04	0,33%
Imposto sobre Propriedade Territorial Rural – ITR	R\$ 43,37	0,01%
Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional – CONDECINE	R\$ 19,99	0,01%
Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico – CIDE	R\$ 2,80	0,00%
TOTAL	R\$ 310.519,88	100,00%

Fonte: adaptado do site da Receita Federal.

O gráfico 1 e a tabela 2 são demonstrativos de impostos e tributos com estimativa de gastos por tributo.

Diminuição dos Custos Logísticos

Reduzir os custos logísticos de uma empresa visando alcançar resultados satisfatórios ao final de cada mês é uma meta primordial para todo empresário, embora demande uma abordagem cautelosa. É crucial analisar cuidadosamente e identificar quais custos podem ser reduzidos para alcançar o resultado desejado, sem comprometer a credibilidade da empresa e mantendo a eficiência e eficácia na entrega de produtos de qualidade, especialmente no caso de empresas do setor alimentício, que exercem um impacto social significativo.

Com a intensa competitividade no mercado regional ou nacional, essas empresas enfrentam uma pressão para reduzir seus custos operacionais e assumir o controle das operações logísticas se torna quase uma necessidade (Araújo, 2017).

Alguns elementos são cruciais para garantir competitividade, como a qualidade dos produtos e a padronização dos processos, que melhoram a qualidade dos produtos e têm um impacto direto nos custos. A terceirização do transporte de cargas surge como uma estratégia para reduzir custos, especialmente quando a empresa não possui um volume considerável de encomendas que justifique manter uma equipe de transporte própria (Pauletti, 2019).

O controle dos custos logísticos é uma preocupação central para todas as empresas, uma vez que esses custos podem tanto beneficiar positivamente a contabilidade mensal

quanto prejudicar a empresa se não forem gerenciados adequadamente. É fundamental identificar os custos desnecessários, reconhecer os essenciais e buscar maneiras de reduzir os custos, como no processo de embalagem.

Tecnologia Ligada a Logística

Como destacado anteriormente, a logística desempenha um papel fundamental nas operações das empresas, possibilitando o controle eficaz do armazenamento, movimentação e transporte de produtos e insumos tanto interna quanto externamente. A tecnologia tem sido um catalisador nesse processo, simplificando as operações logísticas e facilitando o acesso aos dados. Com um maior controle e automação das atividades, a equipe se torna mais produtiva. Ao longo da história, os avanços tecnológicos têm promovido a integração das atividades logísticas por meio do fluxo de informações (Silva, 2020).

Atualmente, o mercado demanda serviços de alta qualidade com eficiência cada vez maior. As empresas têm buscado atender todas as necessidades dos clientes, oferecendo uma logística eficiente e eficaz. Isso contribui para destacar-se em um cenário competitivo, atraindo e fidelizando mais consumidores (Ghislere, 2019).

O avanço tecnológico na área logística tem possibilitado entregas mais rápidas e seguras, impulsionando a inovação nesse setor. Além disso, os softwares têm proporcionado diversas funcionalidades no gerenciamento de armazenagem e estoque, permitindo o registro de recebimentos, inventário e separação de pedidos de forma ágil. Essa eficiência pode resultar em uma redução de custos, contribuindo para resultados excelentes.

MATERIAIS E MÉTODOS

Os materiais e métodos delineiam os caminhos percorridos para alcançar um objetivo específico, visando demonstrar como o trabalho foi concebido e executado. Essa seção engloba um planejamento minucioso de todas as etapas realizadas durante o processo de elaboração. Segundo Zanella (2013), no contexto científico, os métodos são a abordagem escolhida para aprofundar o conhecimento e obter uma compreensão abrangente de um objeto, fato ou fenômeno. Para Menezes *et al.* (2019), a seleção da metodologia utilizada deve assegurar uma compreensão clara dos objetivos propostos na pesquisa.

Assim, o presente trabalho utilizou uma variedade de ferramentas, abordagens e métodos para embasar teoricamente o tema proposto.

Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos delineiam o tipo de pesquisa realizada em um trabalho, incluindo a seleção das técnicas e métodos aplicados durante o desenvolvimento da pesquisa. Conforme Vergara (2016), o método científico representa um caminho, uma forma ou uma lógica de pensamento. Grosso modo, existem três principais métodos, que são: hipotético-dedutivo, fenomenológico e dialético.

Quanto a Natureza

A natureza de uma pesquisa refere-se à sua contribuição e finalidade. De acordo com Pereira *et al.* (2018, p. 12), “existem diversos métodos, e é responsabilidade do pesquisador, levando em consideração o objeto e a natureza da pesquisa, selecionar o método de abordagem mais adequado para sua investigação científica”.

Segundo Minayo (2010, p. 46), a metodologia vai além de uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indicando as conexões e a interpretação operacional que o pesquisador fez do referencial teórico e de seus objetos de estudo.

Portanto, em relação à natureza, este estudo é classificado como uma pesquisa qualitativa, visto que os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica conforme a proposta de pesquisa.

Quanto aos Fins

Cada pesquisa tem um objetivo específico ao ser conduzida. Nesse contexto, este estudo é caracterizado como descritivo, uma vez que buscou descrever os processos logísticos, bem como analisar a redução dos custos associados a esses processos para a empresa.

Segundo Lima e Pereira (2018), a pesquisa descritiva permite a descrição e análise dos dados encontrados sem interferência direta do pesquisador.

Quanto aos Meios

Este estudo foi conduzido por meio de pesquisas bibliográficas, utilizando a leitura de livros e artigos já publicados. Conforme Menezes *et al.* (2019, p. 32), “uma das maneiras de classificar os tipos de pesquisa é observar seus objetivos”. De acordo com Aragão (2017, p. 34), os procedimentos e técnicas adequadas para o desenvolvimento da pesquisa estão diretamente relacionados ao problema de pesquisa derivado do tema, assim como à realização dos objetivos específicos que embasarão as análises e interpretações dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

Nesta etapa do estudo, foram reunidas informações por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, as quais contribuíram para a elaboração da proposta de pesquisa. Baseando-se em pesquisas para observar, coletar, analisar e interpretar os dados, o objetivo foi identificar a melhor solução a ser adotada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o crescimento constante da competitividade e das exigências do mercado, as empresas que se destacam são aquelas que não apenas oferecem um produto, mas proporcionam uma experiência aos seus clientes. Um planejamento logístico eficaz contribui para uma abordagem mais eficiente e direcionada ao alcance das metas estabelecidas.

O planejamento adequado dentro de uma empresa é de grande importância para o controle das atividades, permitindo um maior domínio das operações logísticas. Além disso, os investimentos em tecnologias de automação nas diversas etapas, desde a criação até a entrega, trazem melhorias significativas na gestão de dados, armazenamento e transporte.

A integração do gerenciamento logístico com os serviços contábeis promove avanços para as organizações e, conseqüentemente, qualidade para a sociedade. A tecnologia desempenha um papel fundamental nesse contexto, impactando diretamente nas operações logísticas e tornando os processos mais ágeis e eficientes, o que resulta em custos menores e lucros maiores para as empresas.

Diante desse cenário, a questão central deste estudo é: como ocorre a evolução da logística e seus custos? A resposta obtida indica que os avanços nos estudos sobre a redução de custos e a evolução da logística são contínuos e devem ser investigados em conjunto com outros processos organizacionais que envolvem a logística.

Portanto, conclui-se que a gestão dos custos logísticos e a evolução contínua da logística são fundamentais para as empresas, pois permitem compreender os processos logísticos internos, evitando gastos desnecessários. O objetivo da logística é estabelecer métodos que reduzam os custos excessivos e contribuam para o sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, N. F. **Custos logísticos para centralização/descentralização de estoque em uma empresa varejista de alimentos congelados**. Brasília, 2018.
- ARAGÃO, J. W. M. de.; NETA, M. A. H. M. **Metodologia Científica**. [recurso eletrônico] – Salvador: UFBA, Faculdade de Educação, Superintendência de Educação a Distância, 2017.
- ARAUJO, F. **Otimização de rota e redução dos custos logísticos: estudo de caso em uma empresa de contabilidade**. Uberlândia – MG, 2017.
- BENÍTEZ, R. O. **Perdas e desperdícios de alimentos na América Latina e no Caribe**. Notícias.FAO.Disponível em: <<http://www.fao.org/americas/noticias/ver/pt/c/239394/>>. Acesso em: 15 de set. de 2021.
- BERNARDI, G. H. D. **Avaliação de Controle de Estoque: Uma Análise de Caso na Empresa Juína Cabos**. AJES – Faculdade do Vale do Juruena, Juína-MT, 2018.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial – O processo de integração da cadeia de suprimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DEIMLING, M. F. *et al.* **Análise da influência da logística de transportes rodoviários no custo Brasil**. Revista de Administração do UNIFATEA, v. 13, n. 13, 2016.
- DOMENEGATTO, K. F.; PEREIRA, D. C. **Estudo do serviço logístico de uma empresa do ramo alimentício no oeste do Paraná**. Paraná, 2018.
- FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de Custos Logísticos**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

FERREIRA, L. *et al.* **Processos logísticos**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

GHISLERE, C. A. R. **Transporte terceirizado na indústria de alimentos**. Londrina, 2019.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. Editora Senac Rio, 2020.

ILOS. Instituto de Logística e Supply Chain. **Cenário da Estrutura Rodoviária no Brasil**. ILOS, 2016. Disponível em: < <http://www.ilos.com.br/web/> >. Acesso em out. de 2021.

LE MOS, F. O. R. de. **A segurança alimentar nos transportes**. Resende: AMAN, 2017.

LIMA, P. G.; PEREIRA, M. C. (orgs). **Pesquisa científica em ciências humanas: uma introdução aos fundamentos e eixos procedimentais**. Uberlândia, Navegando Publicações, 2018.

LOVISON, M. A. **O impacto da substituição tributária do ICMS na formação dos preços de vendas em uma indústria alimentícia**. Caxias do Sul, 2014.

MENEZES, A. H. N. *et al.* **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. Petrolina -PE, 2019.

MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 5. Ed., ver. e atual., São Paulo: Atlas, 2021.

OLIVEIRA, D. S. *et al.* **Análise Multidimensional dos Custos Logísticos contribuindo à Gestão de uma Empresa de Contabilidade**. ABCustos, v. 15, n. 2, 2020.

PAOLESCHI, B. **Cadeia de suprimentos**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

PAULETTI, D. *et al.* **Padronização e redução de custos: O caso da unificação de shelf life de embalagens plásticas frigorificadas**. Curitiba, 2019.

PÉRA, T. G. **Modelagem das perdas na agrologística de grãos no Brasil: uma aplicação de programação matemática**. São Paulo, 2017.

PEREIRA, A. S. *et al.* **Metodologia da pesquisa científica**. [recurso eletrônico] 1. ed. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018.

QUARTAROLLI, L. A. C. **O desafio do transporte de alimentos in natura: uma reflexão sobre sua importância em tempos de pandemia**. Sorocaba, 2020.

RAZZOLINI, E. F. **Logística: evolução na administração – desempenho e flexibilidade**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2014.

RFB. Receita Federal do Brasil. **Demonstrativo dos Gastos Tributários Bases Efetivas – 2018 Série 2016 a 2021**. Brasília, 2021. Disponível em: < <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/receitadata/renuncia-fiscal/demonstrativos-dos-gastos-tributarios/> >

arquivos-e-imagens/dgt-bases-efetivas-2018-serie-2016-a-2021-base-conceitual-e-gerencial.pdf>. Acesso em: 13 de set. de 2021.

ROSA, R. de A. **Gestão logística**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2014.

SANTOS, J. C. D. *et al.* **Logística: Evolução e perspectiva**. Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n. 4, p. 1-14, 2010.

SANTOS, R. O. **Estudo para armazenamento compartilhado em centros comerciais**. Uberlândia – MG, 2018.

SERAFINI, F. C. **O planejamento tributário como ferramenta lícita de redução da carga tributária**. Cuiabá-MT, 2018.

SILVA, A. C. A tecnologia da informação na logística de suprimentos dos órgãos provedores do exército brasileiro: o caso do depósito de subsistência de Santa Maria. Salvador, 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.

A Importância do ERP na Gestão Contábil

The Importance of ERP in Accounting Management

Sueli Adriana de Lima
Viviane Daniela Paulino
José Ambrósio Neto
Ana Cristina Silva Iatarola
César Alexandre Nunes Ferreira
Érica Luiza de Faria Magalhães
Helvécio Luiz Reis
Juarez Francisco da Costa
Nelton José Araújo Ferreira
Renato Augusto Santos Oliveira
Romana Toussaint de Paula Carvalho

RESUMO

Com toda a globalização e avanços tecnológicos, o setor contábil também passou a buscar níveis cada vez maiores de excelência, pois as informações geradas pela contabilidade são fundamentais para que os gestores tenham sempre à mão informações relevantes para fins de gestão. O ERP garante a gestão contábilística e financeira completa da empresa, uma vez que gere dados, processos e tarefas em todas as áreas da empresa, interliga os vários departamentos e pode ser acedido por todos os departamentos desde que autorizado pelo responsável. Assim, é possível controlar todas as operações da empresa em um único sistema, que pode ser integrado a outros sistemas já utilizados na organização. O objetivo geral deste estudo é analisar e demonstrar a importância do ERP na gestão contábil de uma empresa de médio porte, destacando os benefícios e os impactos positivos que essa ferramenta pode trazer para a eficiência dos processos contábeis e para a tomada de decisões financeiras. A implantação de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial, também conhecido como ERP pode fornecer uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, otimizando o fluxo e a consolidação de informações por meio dos cinco componentes principais de um sistema de informações: hardware, software, pessoas, procedimentos e dados. A utilização da tecnologia ERP tornou-se requisito básico no mercado, proporcionando benefícios como a melhoria do fluxo de informações e a implantação de modernas técnicas de gestão comprometidas com a qualidade em todos os setores da organização. A implantação do ERP possibilitou o desenvolvimento de técnicas contábeis e de Controladoria nas empresas.

Palavras-chave: gestão contábil; Sistema Integrado de Gestão Empresarial; tecnologias.



ABSTRACT

With globalization and technological advancements, the accounting sector has also started to seek increasingly higher levels of excellence, as the information generated by accounting is fundamental for managers to have relevant information readily available for management purposes. ERP ensures complete accounting and financial management of the company, as it manages data, processes, and tasks across all areas of the company, interconnecting various departments, and can be accessed by all departments, provided it is authorized by the responsible party. This way, it is possible to control all company operations in a single system, which can be integrated with other systems already used in the organization. The main objective of this study is to analyze and demonstrate the importance of ERP in the accounting management of a medium-sized company, highlighting the benefits and positive impacts that this tool can bring to the efficiency of accounting processes and financial decision-making. The implementation of an Enterprise Resource Planning system, also known as ERP, can provide a competitive advantage over competitors by optimizing the flow and consolidation of information through the five main components of an information system: hardware, software, people, procedures, and data. The use of ERP technology has become a basic requirement in the market, providing benefits such as improving information flow and implementing modern management techniques committed to quality in all sectors of the organization. The implementation of ERP has enabled the development of accounting and controlling techniques in companies.

Keywords: accounting management; Enterprise Resource Planning; technologies.

INTRODUÇÃO

A necessidade de informações úteis rápidas e de fácil compreensão dentro das empresas e organizações vem ganhando espaço sendo considerada um fator importante principalmente pelo fato de o mundo dos negócios estar mais exigente e competitivo. Na maioria das vezes essas informações são utilizadas para tomada de decisão e auxílio na gestão do negócio.

Com toda a globalização e avanços tecnológicos, o setor contábil também passou a buscar níveis cada vez maiores de excelência, pois as informações geradas pela contabilidade são fundamentais para que os gestores tenham sempre à mão informações relevantes para fins de gestão. Um dos principais objetivos da contabilidade é justamente a geração de informações voltadas ao controle, avaliação e tomada de decisão, o que torna esta área da empresa de alta importância para a gestão e um diferencial importantíssimo em termos de competitividade (Krueger, 2003).

Atualmente, existem alguns softwares (um conjunto de componentes lógicos que permitem o processamento de dados) que nos proporcionam um trabalho mais interativo, como os sistemas ERP, onde uma área de uma organização pode conectar suas informações com as de outros departamentos, reduzindo trabalho e mais tempo para analisar informações, então sobra tempo para usar o tempo livre para focar na parte analítica do negócio.

Como resultado, o trabalho pode ser entregue aos clientes, autoridades fiscais de forma mais precisa e com menos erros. Infelizmente, muitas empresas e escritórios de

contabilidade têm muitas vantagens, mas não aplicam a tecnologia em seu dia a dia. O objetivo é entender a importância e o impacto da tecnologia na ciência contábil, implementar melhorias, pontos positivos e negativos de um sistema integrado e analisar o impacto de curto e longo prazo nos escritórios de contabilidade sob a ótica do gestor. Informar com mais precisão e clareza os benefícios de longo prazo da implementação da tecnologia, seja em impostos, contabilidade, auditoria ou entrega de impostos, com estatísticas e pesquisas que demonstram a importância de aderir a novas ferramentas (Nascimento *et al.*, 2016).

Examinar como as inovações tecnológicas podem ser utilizadas no dia a dia dos contadores para que possam realizar seu trabalho de forma mais rápida, eficiente e eficaz. Por meio de pesquisa, bibliografia e análise da literatura, são apresentadas as mudanças e inovações ocorridas na área contábil nos últimos anos. ERP é um acrônimo para Enterprise Resource Planning, refere-se a um software de gestão integrada que centraliza todas as informações de uma empresa, independentemente de seu porte ou departamento

Desde vendas, finanças, contabilidade, fiscalidade, inventário, provisionamento, produção, logística e outras áreas, permite controlar toda a informação de uma empresa e integrar dados, recursos e processos. O ERP garante a gestão contábilística e financeira completa da empresa, uma vez que gere dados, processos e tarefas em todas as áreas da empresa, interliga os vários departamentos e pode ser acessado por todos os departamentos desde que autorizado pelo responsável. Assim, é possível controlar todas as operações da empresa em um único sistema, que pode ser integrado a outros sistemas já utilizados na organização (Marques; Behr, 2017).

JUSTIFICATIVA

A gestão contábil desempenha um papel crucial nas empresas, independentemente do seu porte. Com o aumento da complexidade dos processos contábeis e a necessidade de agilidade e precisão nas informações financeiras, o uso de sistemas integrados de gestão, como o ERP (Enterprise Resource Planning), tem se tornado uma prática comum e necessária. No entanto, é fundamental compreender a importância específica do ERP na gestão contábil de empresas de médio porte, uma vez que essas organizações enfrentam desafios e demandas particulares. Portanto, este estudo busca explorar e analisar como o ERP contribui para a eficiência e aprimoramento da gestão contábil em uma empresa de médio porte.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar e demonstrar a importância do ERP na gestão contábil de uma empresa de médio porte, destacando os benefícios e os impactos positivos que essa ferramenta pode trazer para a eficiência dos processos contábeis e para a tomada de decisões financeiras.

Objetivos Específicos

- Analisar os principais desafios enfrentados pela gestão contábil em empresas de médio porte.
- Investigar como o ERP contribui para a integração dos processos contábeis em uma empresa de médio porte.
- Avaliar os benefícios do uso de um sistema ERP na gestão contábil, como a redução de erros, a automatização de tarefas e a geração de relatórios precisos.
- Identificar os impactos positivos do ERP na tomada de decisões financeiras em uma empresa de médio porte.
- Apresentar recomendações e boas práticas para empresas de médio porte interessadas em adotar um sistema ERP para aprimorar sua gestão contábil.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em uma organização, um sistema de informação (SI) é uma coleção de componentes interconectados que recuperam ou coletam, armazenam, distribuem e processam informações. Esses sistemas de informação auxiliam na tomada de decisão, coordenação e controle. Além disso, esses sistemas podem ajudar os indivíduos dentro da organização a analisar problemas, visualizar situações complexas e inventar novos produtos.

Essencialmente, um sistema de informação contém detalhes sobre pessoas, lugares e objetos que são importantes para a organização ou seu ambiente. Ao se referir às informações, sugere que os dados foram estruturados de forma que as pessoas possam compreender e usar. Em contraste, os dados são sequências não analisadas de fatos que representam ocorrências dentro das organizações ou no ambiente físico. Três atividades centrais dentro de um sistema de informação são entradas, processamento e saída. A entrada obtém dados brutos da organização ou de seus arredores (Brito *et al.*, 2017).

O processamento transforma esses dados brutos em informações mais significativas. A saída então fornece a informação processada para aqueles que irão utilizá-la ou para as atividades que ela auxiliará. Além disso, os sistemas de informação necessitam de feedback como resposta a uma ação realizada por membros específicos da organização. O feedback ajuda a avaliar ou corrigir o estágio de entrada.

Dentro de qualquer organização, uma variedade de interesses, especializações e níveis estão presentes, cada um dos quais requer sistemas distintos. Nenhum sistema pode fornecer totalmente todas as informações necessárias para uma empresa. Dependendo dos vários níveis de uma organização, existem sistemas para apoiar a tomada de decisões e facilitar as atividades. Esses sistemas podem variar de processamento de transações a inteligência de negócios (Brito *et al.*, 2017).

A gestão contábil é fundamental para a estabilidade financeira e o sucesso das organizações, independentemente de seu tamanho ou setor. Com uma boa gestão, uma empresa pode obter uma compreensão precisa e transparente de sua situação financeira,

levando a uma tomada de decisão mais deliberada. A contabilidade envolve registrar e monitorar transações, criar demonstrações financeiras, gerenciar estoques, gerar faturas, calcular impostos e outras responsabilidades (Nascimento *et al.*, 2016).

Além de fornecer aconselhamento financeiro, o gerenciamento de contabilidade é fundamental para elaborar planos de investimento e cuidar do capital de giro. Uma solução de gestão abrangente, o ERP (*Enterprise Resource Planning*) combina informações e processos da empresa em um único sistema. Isso agiliza os procedimentos de produção, venda e distribuição, até mesmo assuntos contábeis e financeiros (Souza *et al.*, 2004).

Várias atividades, como gerenciamento de contas a pagar e receber, folha de pagamento, controle de custos, gerenciamento de estoque e muitas outras, podem ser realizadas com um sistema ERP na área de contabilidade. No campo dos negócios, um grande obstáculo para o progresso vem na forma de trabalho administrativo mundano que consome um tempo precioso. Especificamente, tarefas como atender aos requisitos regulamentares e enviar registros financeiros ocupam uma parte significativa do tempo e da energia de uma empresa (Nascimento *et al.*, 2016).

No entanto, existe uma solução promissora para esse problema – a implementação de um software de planejamento de recursos empresariais. Com esta ferramenta à sua disposição, as organizações podem automatizar uma série de operações da indústria. Este software possui um banco de dados centralizado, dando aos usuários acesso a dados confiáveis e atuais. Aqueles que utilizam esta tecnologia podem esperar uma série de benefícios, o mais notável dos quais é a redução de custos devido à erradicação do erro humano na preparação de documentos (Torres; Gomes; Silva, 2015).

Além disso, este programa fornece um instantâneo detalhado da situação financeira atual da empresa com relatórios em tempo real. Está claro que a adoção do planejamento de recursos empresariais pode ser uma arma secreta para algumas empresas que ainda não atingiram todo o seu potencial. Dentro de um sistema ERP, todas as tarefas financeiras e contábeis são unificadas, agilizando as operações de uma empresa.

Por sua vez, o trabalho não é apenas mais eficiente, mas os erros e repetições desnecessárias são reduzidos. Transações registradas, reconciliação bancária e emissão de faturas podem ser automatizadas por este sistema, liberando a equipe de contabilidade para se concentrar em um trabalho mais frutífero e também no gerenciamento de inventário e estoque. Problemas de estoque podem ser identificados, levando a ações corretivas e ajudando a manter os níveis adequados de produtos frescos e atualizados. (Torres; Gomes; Silva, 2015).

O sistema oferece maior controle financeiro sobre uma empresa, com recursos destinados a garantir o fluxo de caixa, monitorar contas a pagar e a receber e manter o estoque, com os benefícios adicionais de atualizações confiáveis e em tempo real do status financeiro. Tais benefícios significam um claro diferencial no ambiente de trabalho, com todas as informações financeiras facilmente acessíveis e a capacidade de gerar relatórios, prever a demanda e aumentar a organização a capacidade geral de desempenho ideal.

A conformidade com as leis e regulamentos é apenas uma das maneiras pelas quais o ERP contribui para o sucesso de uma empresa. Ao cumprir as obrigações fiscais e

tributárias, multas e penalidades caras podem ser evitadas. A importância da segurança de dados não pode ser exagerada quando se trata de um sistema ERP. É fundamental manter a privacidade das informações sigilosas e preservar a integridade do banco de dados da empresa. Um sistema de acesso restrito permite que usuários autorizados recuperem e compartilhem dados, mitigando o risco de perda ou roubo (Gomes *et al.*, 2016).

O ERP oferece flexibilidade e escalabilidade inigualáveis. Ele pode ser modificado para atender às necessidades exclusivas de qualquer empresa e interagir com outros sistemas. À medida que uma empresa cresce e se expande, o ERP pode ser ajustado de acordo, melhorando o desempenho e a funcionalidade. A implementação de soluções ERP de contabilidade é um desafio. Um planejamento cuidadoso é necessário para uma instalação bem-sucedida do sistema (Costa, 2022).

Antes de mais nada, é fundamental selecionar o sistema ERP perfeito que atenda às necessidades da sua empresa. Certificar de que as funções fornecidas pelo sistema sejam avaliadas com base nos requisitos de finanças, contabilidade e todos os outros departamentos que utilizam o sistema. Em seguida, deve ser formada uma equipe responsável pela implementação do sistema - formada por profissionais da contabilidade e de TI que irão configurar o sistema, testá-lo e treinar os usuários (Gomes *et al.*, 2016). Durante a fase de implementação, observe atentamente o processo e faça modificações quando necessário. Para usar o sistema de forma eficaz, investir no treinamento dos usuários é fundamental.

Com a ajuda da tecnologia ERP, a contabilidade da empresa pode ser revolucionada para se tornar um processo contínuo, automatizado e confiável, liberando tempo para operações mais estratégicas e de maior valor. Uma compreensão mais exaustiva do desempenho financeiro pode desempenhar um papel fundamental no investimento e na expansão dos negócios. Tanto o ERP contábil quanto o ERP empresarial funcionam em um sistema modular, onde cada módulo corresponde a um departamento da empresa. Assim, todos os departamentos ficam integrados em um mesmo software, o que permite a troca de informações e uma melhor comunicação entre os departamentos (Brito *et al.*, 2017).

O campo da contabilidade não deve ser isolado do resto do negócio. Portanto, um bom ERP pode ser integrado com outros departamentos da empresa, pode trocar dados e trazer mais informações para outros departamentos como base para a tomada de decisões. Por exemplo, o departamento de marketing pode usar relatórios e indicadores contábeis para entender melhor os produtos e custos, definindo assim melhores estratégias de precificação e ações de vendas. Por se tratar de uma área tão importante, muitas decisões contábeis precisam ser tomadas que afetam diretamente a vida financeira de uma empresa (Nascimento *et al.*, 2016).

Um bom ERP contábil fornecerá a você dados seguros para tornar suas decisões mais estratégicas. Graças à inteligência de dados, o software é capaz de coletar uma série de informações, cruzá-las com outros setores ou anos e gerar relatórios precisos, podendo analisar indicadores e médias (Brito *et al.*, 2017). A contabilidade lida com documentos que são importantes para a empresa e devem ser guardados por anos ou até décadas. Mesmo assim, costuma armazenar arquivos em locais voláteis, o que oferece pouca garantia de segurança das informações. Informação é poder.

Além disso, a perda de documentos importantes pode custar caro, com multas impostas pelo governo. O ERP ajuda a eliminar esse problema garantindo que anotações e arquivos sejam salvos na nuvem. Em outras palavras, os documentos físicos serão digitalizados e armazenados na Internet, acessíveis apenas pelo chefe do departamento de contabilidade ou pessoal autorizado. Isso também garante flexibilidade, pois os documentos serão acessados em segundos (Torres; Gomes; Silva, 2015).

DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Para gerir uma empresa de forma eficaz, é fundamental ter um departamento de contabilidade bem-organizado, que é coberto pelo ERP. Demonstrações financeiras como balanço patrimonial, demonstração do resultado e demonstração do fluxo de caixa são vitais não apenas para atender aos requisitos legais, mas também para auxiliar na análise gerencial e apoiar o processo de tomada de decisão.

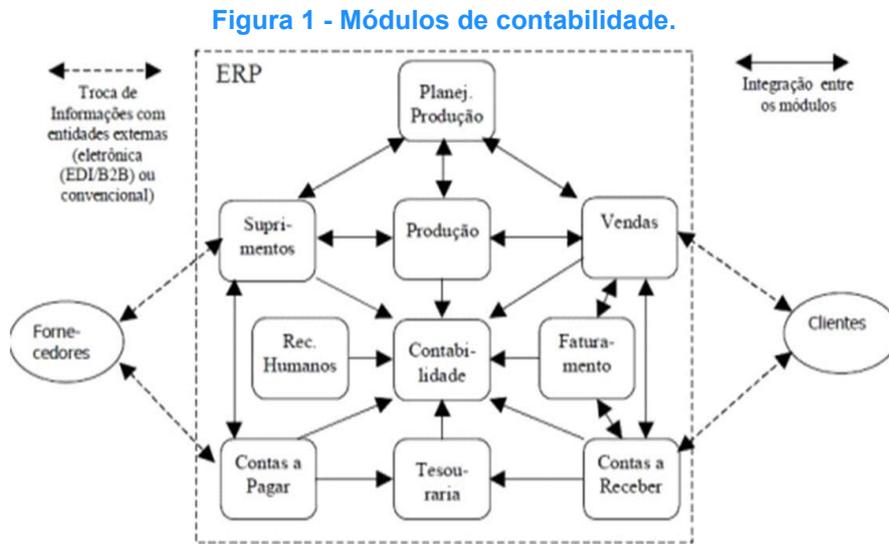
Com a natureza competitiva do ambiente de negócios atual, os empreendedores devem estar devidamente organizados para acompanhar as demandas de seus empreendimentos. A implantação de um sistema *Enterprise Resource Planning* - ERP pode trazer benefícios além da conformidade contábil e tributária, como uma melhoria na adequação dos processos organizacionais. É importante atender às demandas do fisco, principalmente do Sistema Público de Escrituração Digital - SPED.

Mas com a utilização de técnicas contábeis como ferramentas de gestão e tomada de decisão, o leque de benefícios se amplia. Lançamentos contábeis eficientes e corretos dependem das rotinas padronizadas executadas por cada departamento, pois todos geram informações que serão integradas à contabilidade. Isso permite a organização consistente dos dados no banco de dados, facilitando a geração de lançamentos contábeis (Pacheco; Schwez, 2016). A importância da contabilidade na gestão empresarial não pode ser exagerada e pode ser elevada a uma posição estratégica, principalmente quando se utiliza sistemas de informação do tipo ERP.

No entanto, se uma empresa optar por usar métodos não padronizados para obter dados de tomada de decisão, isso pode dificultar os processos padronizados. Dividido em módulos separados que atendem a departamentos individuais, os sistemas ERP são projetados para funcionar como um sistema de informações abrangente e integrado, fornecendo acesso aos dados necessários em vários departamentos e eliminando a necessidade de sistemas específicos do departamento. Embora os módulos específicos de um ERP possam diferir entre fornecedores, os principais componentes incluem finanças, materiais, vendas, controle, qualidade, produção e recursos humanos (Nascimento *et al.*, 2016).

Ao fornecer uma base comum para os dados armazenados, a estrutura integrada de um ERP permite que a contabilidade gere facilmente os lançamentos necessários sem a necessidade de intervenção manual, diminuindo assim os custos das demandas contábeis. Ao permitir que praticamente toda a contabilidade, débitos e créditos sejam definidos e ajustados pelo sistema, o ERP também oferece aos profissionais de contabilidade mais flexibilidade, permitindo uma fácil customização com base em diversas transações e

lançamentos (Marques; Behr, 2017). Com base na figura, fica claro que todos os outros módulos encaminham as informações para o módulo de contabilidade, que então cria lançamentos com base nas variações patrimoniais que foram registradas em cada área respectiva.



Fonte: Tavares, 2004.

Para a utilização efetiva das ferramentas de parametrização contábil em um sistema ERP, é fundamental que as operações dos demais módulos tenham sido realizadas de forma integral e de acordo com os padrões sistêmicos. Por meio dessa análise, percebe-se que a posição contábil na estrutura de integração do ERP pode determinar os processos organizacionais e verificar a aderência a padrões pré-determinados na execução dos procedimentos do sistema (Tavares, 2004).

Por volta de 1997 e 1998, o Brasil teve as primeiras implementações do sistema ERP SAP - o primeiro do gênero originário da Alemanha. No entanto, hoje, existem inúmeros fornecedores de ERP disponíveis globalmente e no Brasil. Os principais fornecedores com maior participação de mercado no Brasil são TOTVS, SAP e Oracle. Para o propósito desta pesquisa, o foco foi o Protheus 11 da TOTVS. Como em todos os sistemas de informação, algumas regulamentações são necessárias para que o ERP cumpra suas tarefas contábeis, incluindo calendários, plano de contas e moedas. Além das funcionalidades básicas do ERP, o fluxo operacional do módulo contábil permite lançamentos estritamente gerenciais como centros de custos, itens contábeis e elementos de valor (Pacheco; Schwez, 2016).

No sistema Protheus, o módulo de contabilidade gerencial pode efetivamente gerenciar até três níveis de custos. O módulo é customizável às necessidades específicas da empresa, permitindo que os lançamentos contábeis sejam organizados de acordo com a estrutura de gestão adotada. Porém, antes de iniciar o registro, deve-se definir a integração de cada processo que gera o lançamento contábil. Uma vez parametrizado, os lançamentos contábeis serão gerados automaticamente sem intervenção do usuário. Além disso, o Protheus possui códigos padronizados para diferentes rotinas, fáceis de usar e entender por uma ampla gama de usuários. Por exemplo, o código referente à rotina de inclusão de documento de entrada no módulo de compras pode ser parametrizado no cadastro de lançamentos padronizados para integrar o lançamento contábil (Pacheco; Schwez, 2016).

A tecnologia da informação integrada revolucionou a maneira como os gerentes organizacionais lidam com as atividades financeiras. A baixa de uma conta a receber produz um lançamento contábil no sistema por meio da contabilidade online. No entanto, o modo off-line não gera nenhuma entrada, permitindo apenas uma rotina de postagem off-line posteriormente. Os métodos contábeis tradicionais limitavam-se a atender exigências legais, mas os recentes avanços tecnológicos transformaram a contabilidade em uma ferramenta estratégica de gestão. A melhoria contínua é crucial, pois a contabilidade gera informações úteis em um contexto estratégico maior. Os profissionais de contabilidade devem se adaptar a essas mudanças para permanecerem relevantes (Costa, 2022).

Ao automatizar os lançamentos contábeis, os sistemas ERP permitem que os contadores abordem seu trabalho de uma perspectiva mais criativa. Eles podem mudar seu foco da manipulação de dados para alavancar informações e conhecimentos, desempenhando um papel de auditoria no processo de contabilidade. A implementação bem-sucedida do ERP requer a colaboração de profissionais com diversas qualificações, mas os contadores são especialmente valiosos devido à sua compreensão holística dos processos organizacionais e ao conhecimento dos regulamentos fiscais e tributários (Brito *et al.*, 2017).

Além disso, podem auxiliar na parametrização contábil e contribuir com a elaboração de manuais de procedimentos internos para facilitar o desenvolvimento profissional de todos os usuários. Por meio desses esforços, o contador ajuda a garantir que todas as transações sejam registradas com precisão no sistema contábil (Costa, 2022). Os processos de implementação de mudanças organizacionais exigem comprometimento resolutivo e capacidade de lidar com situações conflitantes.

As mudanças instituídas abrangeram diversas ações: revisão do cadastro de produtos; reestruturar o processo de serviço de faturas que envolvia o escrutínio de dados de fornecedores, financeiros e de produtos, e integrá-los com documentação fiscal, finanças, ativos fixos, gerenciamento de projetos, estoque e transporte; integração da folha de pagamento no módulo financeiro; reestruturação do cadastro financeiro para classificação automática de contas a pagar e a receber; e treinar usuários na execução de tarefas (Brito *et al.*, 2017).

No intuito de adequar os processos para atender aos padrões do sistema antecipados e retirar customizações relevantes, algumas ações foram tomadas: erradicação da rotina personalizada que permitia o controle de gastos com descontos comerciais via cadastro de produtos, o que gerava duplicidade de cadastro e parâmetros impossíveis de atender às demandas fiscais, substituindo-o por software de controle de vendas diretas; remoção de rotinas redundantes envolvendo a geração de arquivo de um determinado formato importado para o sistema do escritório; e substituição de relatórios customizados por controles de módulos contábeis padrão que já previam o controle de saldo por centro de custo, o que eliminou efetivamente a segregação da movimentação financeira por departamento (Costa, 2022).

A pedido dos superiores, a reestruturação dos processos visava produzir as informações contábeis alinhadas com o plano de contas e os centros de custo. Isso atendeu a todos os requisitos legais e de projeto, ao mesmo tempo em que satisfaz os líderes geren-

ciais. Para garantir precisão e segurança em todos os trabalhos feitos exclusivamente no sistema da empresa, a contabilidade foi executada simultaneamente ao escritório por um tempo. Isso acabou levando a operações eficientes.

A experiência do especialista em sistemas e do contador foi fundamental para alcançar o resultado final. No passado, pequenas discrepâncias contábeis eram apenas corrigidas como parte das obrigações subsidiárias. No entanto, hoje, essas discrepâncias podem ajudar a identificar o descumprimento de protocolos pré-estabelecidos, permitindo que os gestores ataquem o problema pela raiz. Sistemas contábeis automatizados garantem a transmissão de dados em tempo real, gerando insights valiosos para uma tomada de decisão ágil. (Marques; Behr, 2017).

Processos bem definidos e técnicas de conciliação contábil garantem as informações geradas, que auxiliam a empresa a manter o controle de seus ativos e atividades. Os controles orçamentários monitoram os gastos e as despesas operacionais foram reduzidas. O projeto foi inicialmente previsto para ser concluído em um ano, mas levou mais seis meses para ser concluído. Felizmente, não houve contratemplos que comprometessem as finanças da empresa, os custos ficaram abaixo do orçado e todos os requisitos foram cumpridos.

Os sistemas de processamento de transações fornecem aos gerentes operacionais uma visão geral de vendas, recebimentos, decisões de crédito, folha de pagamento e como os materiais fluem pela fábrica. Esses sistemas são cruciais para acompanhar as transações de rotina e o funcionamento organizacional eficiente (Brito *et al.*, 2017). A organização e análise de dados com o auxílio de ferramentas de software para facilitar a tomada de decisão informada é a essência da inteligência de negócios contemporânea. Cada nível de gerenciamento tem necessidades de tomada de decisão que a inteligência de negócios atende. Seu uso pela média gerência inclui atividades administrativas, controle, monitoramento e tomada de decisão.

Essas aplicações de inteligência de negócios pertencem ao estudo dos sistemas de informação, particularmente aqueles implantados para atender a categoria de gerentes médios. Relatórios contendo informações sobre o desempenho atual de uma organização formam um componente desses sistemas de informação, também chamados de sistemas de gestão. Com esses relatórios, os gerentes intermediários podem traçar o curso da empresa, prevendo seu desempenho futuro e exercendo o controle apropriado. O sistema faz isso coletando e retransmitindo dados sobre transações realizadas nas principais operações da empresa (Brito *et al.*, 2017).

Em busca de soluções para problemas únicos e em constante mudança, as empresas recorrem aos Sistemas de Apoio à Decisão (DSS). DSSs utilizam informações internas e fontes externas, como valores de estoque e preços de concorrentes. Aqueles que empregam esses sistemas são gerentes e analistas “superusuários” que buscam usar modelos avançados para avaliar dados. Os SAEs lidam com dilemas imprevisíveis e exigem capacidade de fazer avaliações sólidas, uma vez que não há solução pré-estabelecida. Eles absorvem informações do SAD e GIS internos da organização, bem como dados sobre eventos externos, como novas leis tributárias ou concorrência (Torres; Gomes; Silva, 2015).

Os sistemas também compactam e rastreiam os dados, reduzindo-os ao essencial para a alta administração. Além disso, os SAEs integram ferramentas de inteligência de negócios para estudar tendências, fazer previsões e examinar detalhes de dados mais refinados. Para utilizar plenamente as informações contábeis, é necessária uma abordagem sistêmica, pois a contabilidade funciona como um sistema aberto no ambiente de negócios (Marques; Behr, 2017).

Os *Enterprise Resources Planning*, atuam no sentido de integrar e consolidar todas as informações necessárias ao sistema de gestão de uma organização. Esses sistemas garantem que todos os processos de negócios de uma empresa estejam interligados por meio do uso de recursos de tecnologia da informação. Os sistemas de informação gerencial visam criar um fluxo dinâmico de informações que una todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e sistemas de suporte à gestão. Esses subsistemas incluem manufatura e produção, finanças e contabilidade, vendas e marketing e recursos humanos, que são integrados em um único sistema de software. Como resultado da integração, informações fragmentadas anteriormente armazenadas em diferentes sistemas agora podem ser encontradas em uma única fonte para uso em várias partes da empresa (Marques; Behr, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial, também conhecido como ERP pode fornecer uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, otimizando o fluxo e a consolidação de informações por meio dos cinco componentes principais de um sistema de informações: hardware, software, pessoas, procedimentos e dados. Um argumento primordial para a aquisição de um ERP é a maior visibilidade das operações.

Por exemplo, quando um pedido é inserido no sistema em um ponto de venda, ele aciona o processo de integração entre os subsistemas de compras, produção, almoxarifado, expedição, faturamento, contabilidade, escrituração fiscal e tesouraria. Essa integração acelera o fluxo de informações, elimina processos manuais, aumenta a confiabilidade e gera relatórios com mais rapidez e menos esforço, tornando as informações prontamente acessíveis (Brito *et al.*, 2017).

Não há como negar que o nível de satisfação de quem recebe as informações aumenta significativamente. Embora intangível, esse benefício tem grande importância, embora não se traduza diretamente em redução de custos ou ganhos de capital. Por outro lado, a redução do trabalho braçal destaca-se como um benefício tangível com potencial para diminuir o pessoal necessário. Uma das vantagens da implementação de medidas de redução de pessoal é a potencial diminuição das horas extraordinárias. Isso se deve à reestruturação das atividades e quadro de pessoal, que permite uma utilização mais eficiente do tempo (Pacheco; Schwez, 2016).

Existem semelhanças significativas entre os princípios fundamentais dos sistemas ERP e as ciências contábeis. Ambos visam controlar, padronizar e mensurar as atividades da empresa. A implantação do módulo contábil no ERP Protheus necessitou de modificações para garantir a organização precisa das informações e automatizar a geração dos

lançamentos contábeis. A revisão dos processos para atender às exigências contábeis resultou na retirada de customizações e na utilização de rotinas nativas do sistema (Torres; Gomes; Silva, 2015).

O gerenciamento rigoroso de pedidos de vendas pode reduzir os investimentos em estoque, liberando o fluxo de caixa. Essa redução no estoque também diminui o risco de obsolescência e deterioração, bem como os custos de armazenamento associados, levando a menores custos de manutenção de estoque e melhores resultados operacionais. Um sistema de gestão integrado apresenta várias vantagens. Ele diminui o tempo de entrada do pedido na empresa, a conclusão do processo produtivo e a disponibilização do produto para embarque, o que acaba por permitir um faturamento mais rápido e agilizar o fluxo de caixa (Pacheco; Schwez, 2016).

Essa redução no tempo de entrega também pode diferenciar uma empresa de seus concorrentes e potencialmente aumentar as vendas. Os benefícios de um sistema ERP devem ser quantificados e apresentados aos gestores da empresa, com atenção especial aos efeitos na redução de funcionários, redução do volume de estoque e aumento das vendas.

A utilização da tecnologia ERP tornou-se requisito básico no mercado, proporcionando benefícios como a melhoria do fluxo de informações e a implantação de modernas técnicas de gestão comprometidas com a qualidade em todos os setores da organização. A implantação do ERP possibilitou o desenvolvimento de técnicas contábeis e de Controladoria nas empresas.

REFERÊNCIAS

BRITO, A. D. C; *et al.* **A importância do uso de sistemas de informação: um estudo de caso em um escritório de contabilidade na cidade de Marabá-PA.** Universidade do Estado do Pará, Sergipe, set/2017.

COSTA, Hiago Ferreira. **A importância do sistema Enterprise Resource Planning – ERP na gestão das microempresas brasileiras.** IF Goiano Campus Campos Belos, CAMPOS BELOS - GO, dez/2022.

GOMES, Jéssica Araldi; *et al.* **Sistema (Enterprise Resource Planning) ERP na contabilidade.** Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Araçatuba, jul/2016.

KRUEGER, Noeli. **A implementação de um ERP em uma empresa de serviços contábeis.** UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, Florianópolis (SC), dez/2003.

MARQUES, Katiane Zancan; BEHR, Ariel. **Aceitação de um ERP no departamento contábil de uma empresa pública.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Rio Grande do Sul, jul/2017.

NASCIMENTO, D. J. D; *et al.* **Características do uso de sistemas ERPS na gestão de informações e controladoria no ramo da construção civil: um estudo de caso numa empresa paraibana.** Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, set/2016.

PACHECO, Matheus Medeiros; SCHWEZ, Nicolau. **Sistema Empresarial Integrado (ERP) na qualidade da informação contábil nas decisões da CORSAN.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, dez/2016.

SOUZA, S. A. D; *et al.* **Os Sistemas Integrados de Gestão ERP: aplicabilidade na gestão contábil e na controladoria das empresas.** XI Congresso Brasileiro de Custos, Porto Seguro, out./2004.

TAVARES, A. D. L. **Implantação de ERP e seus impactos na geração da informação contábil: um estudo de caso em uma empresa de distribuição de energia elétrica.** Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, dez/2004.

TORRES, Marcelo Demicheli; GOMES, S. C. M; SILVA, R. D. T. E. **Impactos da utilização de um Software de Gestão Integrada - ERP, na área contábil: um estudo de caso na USIMINAS.** Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais, ago/2015.

A Auditoria Interna como Ferramenta para a Gestão Empresarial no Século XXI

Internal Auditing as a Tool for Business Management in the 21st Century

Vitória Aparecida Costa Santos
Romana Toussaint de Paula Carvalho
Ana Cristina Silva Iatarola
César Alexandre Nunes Ferreira
Érica Luiza de Faria Magalhães
Helvécio Luiz Reis
José Ambrósio Neto
Juarez Francisco da Costa
Nelson José Araújo Ferreira
Renato Augusto Santos Oliveira

RESUMO

As organizações prezam por administrações sólidas para que suas metas sejam alcançadas e para a manutenção no mercado frente à concorrência e à evolução tecnológica e digital que permeia a gestão e, por isso, demandam processos decisórios mais seguros e livres de erros e fraudes. Por meio de uma pesquisa descritiva, a partir de uma revisão bibliográfica-literária clássica, subsidiada pela revisão da literatura contemporânea, objetivou-se destacar a Auditoria Interna como ferramenta para a gestão empresarial. Este artigo se justificou por corroborar informações acerca de um assunto de grande relevância para pesquisadores e estudiosos de Contabilidade, de Auditoria e de Administração. Constatou-se que o auditor interno, na era digital, tem como perfil a formação para além de conhecimentos técnicos em Contabilidade e Auditoria, utilizando-se da automação de seus processos para a produção de informações e pareceres permissivos às intervenções humanas/gerenciais e, conseqüentemente, inovações organizacionais em processos em que estejam inseridos, ofertando à gestão empresarial mais valor, praticidade, segurança, tempestividade e agilidade para as decisões mais assertivas e livres de erros. Concluiu-se que a Auditoria Interna, em constante atualização, atua junto à gestão das organizações, estando cada vez mais em consonância com a digitalização demandada, para promoção de pareceres dotados de dados que venham corroborar informações para processos decisórios mais assertivos.

Palavras-chave: auditoria interna; gestão empresarial; processo decisório.



ABSTRACT

Organizations value solid management so that their goals are achieved and to remain in the market in the face of competition and the technological and digital evolution that permeates management and, therefore, demand decision-making processes that are safer and free from errors and fraud. Through a descriptive research, based on a review of the classic literature, supported by the review of contemporary literature, the objective was to highlight Internal Audit as a tool for business management. This paper was justified by corroborating with information about a subject of great relevance for researchers and scholars of Accounting, Auditing and Administration. It was found that the internal auditor, in the digital age, has as its profile the training beyond technical knowledge in Accounting and Auditing, using the automation of its processes to produce information and permissive opinions to human/managerial interventions and, consequently, organizational innovations in processes in which they are inserted, offering to business management more value, practicality, security, timeliness and agility for more assertive and error-free decisions. It was concluded that the Internal Audit, in constant update, works with the management of organizations, being increasingly in line with the digitization demanded, to promote opinions endowed with data that will corroborate with information for more assertive decision-making processes.

Keywords: internal audit; business management; decision-making process.

INTRODUÇÃO

Na conjuntura, considerando a competitividade presente em todos os segmentos, bem como o cenário econômico desfavorável, as organizações prezam pela construção de políticas de administração sólidas e estruturadas, para que suas metas possam ser exploradas ao máximo, sempre visando crescimento e fortalecimento de seus patrimônios (Reinaldo *et al.*, 2022).

Assim, para que as organizações, de maneira geral, se tornem fortes e competitivas, considerando um cenário de economia globalizada e forte concorrência de mercado, faz-se ímpar uma gestão mais profissionalizada e processos decisórios mais assertivos (Rocha; Karaja, 2021).

E, neste contexto, a auditoria – uma ramificação da Contabilidade cada vez mais digital, que se incumbe de colaborar para minimização de atos ilegais dentro das organizações e vigorar como elemento de prevenção de irregularidades (Attie, 2018) – vem sendo utilizada como ferramenta ou estratégia empresarial para obtenção de melhorias de processo de gestão e para eficiência de controles internos, o que vem resultar em crescimento e fortalecimento econômico (Almeida, 2017).

Compreende-se, então que, enquanto a Contabilidade incumbe-se de medir e avaliar o patrimônio e os resultados da gestão das organizações (Padoveze, 2016), a Auditoria incumbe-se de atestar a eficiência do controle patrimonial, por meio de seus pareceres que expressam opiniões, por meio da verificação documental de livros e registros de controle, visando a obtenção de evidências internas e externas das organizações (Ribeiro; Ribeiro, 2017).

Especificamente, em sua tipologia interna, compete o auxílio à administração para o desempenho eficiente de suas responsabilidades, prestando-lhes assessorias (Souza, 2019). Pode-se afirmar, então, que a Auditoria Interna tem um campo vasto de atuação, está correlacionada às diversas áreas de uma organização, inclusive com a gestão e, portanto, não pode se distanciar de atualizações e da digitalização da Contabilidade (Feitosa; Gomes, 2021). As ferramentas informatizadas para o segmento estão em constante desenvolvimento e aprimoramento para acompanhar a evolução das ciências contábeis. Especialmente para a Auditoria, estas ferramentas vêm otimizando o trabalho para ampliação da conformidade em seus procedimentos, tentando minimizar riscos e aumentando eficiência operacional (Amaral; Marques; Inácio, 2021).

Diante do breve contextualizado, o problema que motiva o presente artigo é: qual a contribuição da Auditoria Interna na gestão empresarial? Como hipótese, acredita-se que a Auditoria Interna possa atuar junto à gestão das organizações, estando cada vez mais em consonância com a digitalização demandada, para promoção de pareceres que venham corroborar informações para processos decisórios mais assertivos.

Assim, a pesquisa traz uma abordagem qualitativa, tendo como base a cientificidade dos conhecimentos teóricos. A metodologia de pesquisa se define como descritiva, pois, visa gerar dados e informações, a partir de objetivos definidos relacionados a um determinado problema. Os estudos descritivos, para facilitação de discussões dos seus achados, são subsidiados por uma pesquisa bibliográfica, considerando se desenvolver por meio de um estudo sistematizado com base em material publicado, caracterizando como instrumento analítico e subsidiada pela literatura contemporânea (Marconi; Lakatos, 2017).

Além disso, considerando a contemporaneidade do tema/assunto, a pesquisa bibliográfica atrelou-se à uma revisão de literatura, trazendo estudos semelhantes como subsídio de pesquisa e de discussão e conhecimento sobre a existência de estudos/trabalhos (ou não) em conformidade. Como concebem Marconi e Lakatos (2017), não se resume só ao acervo de teorias, mas ao acesso aos trabalhos realizados que as tomam como referência. Assim, além de obras clássicas sobre auditoria, priorizou-se a literatura eletrônica publicada no período de 2015-2022, mediante pesquisa em revistas especializadas, anais e repositórios de bases confiáveis de pesquisa.

Dessa forma, este trabalho visa destacar a Auditoria Interna como ferramenta para a gestão empresarial, conceituar a auditoria, dentro de seu contexto histórico e de aplicação, identificando suas principais tipologias, traçando um breve paralelo entre a auditoria interna e a auditoria externa; descrever a abrangência e a atualidade da auditoria interna, enaltecendo sua caracterização digital e, por isso, identificando o papel do auditor interno e seu perfil digital exigido para o exercício de suas atividades no século XXI; reconhecer a importância da auditoria interna para a gestão empresarial e compreender sua relevância nos processos decisórios para as organizações inseridas no século digital.

AUDITORIA: CONCEITO, BREVE HISTÓRICO, APLICAÇÃO E PRINCIPAIS TIPOLOGIAS

Formas de controle interno dentro das organizações são fundamentais para a inserção e manutenção destas, no momento econômico em que o mercado, de maneira geral, se encontra. De acordo com Reinaldo *et al.* (2022), isto pode ser explicado pela importância que a Contabilidade e todas as suas ramificações e ciências, inclusive a Auditoria, têm em comparação à complexidade da economia. Para qualquer tomada de decisão e acertos em seus processos, as organizações modernas requerem clareza, transparência e segurança. Assim, os autores afirmam que a Auditoria faz parte das formas de controle interno das organizações e é, em muitos casos, responsável pela gestão exitosa em meio às incertezas e instabilidades econômicas e do mercado.

Entretanto, não é de agora que a Auditoria se caracteriza como um instrumento de avaliação confiável nas organizações. De acordo com Crepaldi (2016), ela já proporciona um estudo sistemático das transações, dos procedimentos, das operações, da rotina e das demonstrações contábeis das organizações ao longo do tempo e vem acompanhando e se atualizando junto à evolução da Contabilidade. Contudo, independente da temporalidade ou evolução, seu campo de atuação sempre foi o da fiscalização do cumprimento fiel das normas internas de empresas e a emissão de relatórios com apontamentos de falhas, irregularidades, desvios ou quaisquer alterações encontradas.

Muitos são os conceitos de autores e teóricos sobre a Auditoria, podendo ser compreendida como: um procedimento que se ocupa de examinar documentos e registros de uma entidade para obter ou confirmar dados do controle do patrimônio, para mensuração da compatibilidade (ou não) das demonstrações contábeis e a legitimidade dos atos gerenciais (Sá, 2015; Crepaldi, 2016); um processo sistemático para obtenção e avaliação de provas para correspondências entre informações/situações/procedimentos/critérios já estabelecidos e, ainda, a comunicação da conclusão aos interessados (Almeida, 2017; Melo; Santos, 2017); um conjunto de procedimentos técnicos, objetivando a emissão de pareceres sobre adequações demandadas, em consonância com os Princípios Fundamentais de Contabilidade e pertinente à legislação específica (Ribeiro; Ribeiro, 2017); uma especialização contábil para testar a eficiência do controle patrimonial, objetivando a expressão de opiniões sobre determinados dados (Attie, 2018; Souza, 2019).

Embora existam muitas divergências na bibliografia sobre seu surgimento, Almeida (2017) afirma que ela tenha surgido na Inglaterra, no ano de 1756, com o advento da Revolução Industrial, acompanhando as tendências da expansão do capitalismo e demais fatores de desenvolvimento – como, por exemplo, o movimento fabril. De acordo com Ribeiro e Ribeiro (2017), nesta época, tais fatores de desenvolvimento motivaram a atividade contábil sem que ainda fosse denominada de Auditoria, sendo vista como uma ferramenta de controle. Além disso, de acordo com Melo e Santos (2017), Holanda e Estados Unidos, grandes expoentes econômicos naquela mesma ocasião, foram determinantes para o desenvolvimento das atividades de auditoria, pois acomodavam grandes organizações e a complexidade de administração do capital destas empresas era descomunal.

Já no Brasil, de acordo com Crepaldi (2016), a Auditoria surgiu junto às instalações das empresas multinacionais, por volta de 1940. O fato é que os investidores desejavam assegurar o patrimônio e, para tanto, demandavam por controles de auditoria contábil. Segundo Attie (2018), na ocasião muitas empresas de Auditoria foram abertas, evoluindo-se a partir da demanda das organizações, com assessorias de seus profissionais e novas formações de auditores, a partir de capacitação ou aquisição de conhecimentos, experiências e competências para o exercício necessário na função.

Com a globalização, seus propósitos não se fizeram diferentes e seus conhecimentos, competências e principalmente as tecnologias vêm se constituindo fatores competitivos de uma organização no mercado, pois a adoção da prática de auditar vem conferir credibilidade e agregar valor às empresas frente ao mercado (Rocha; Karaja, 2021).

Pedrosa, Laureano e Costa (2019) afirmam que o uso das tecnologias veio revitalizar a Auditoria e suas formas de auditar, pois otimizam o trabalho, ao mesmo passo que conferem credibilidade e assertividade para as organizações. Amaral, Marques e Inácio (2021) corroboram com a mesma afirmativa e acrescentam que, ao longo dos tempos, o aperfeiçoamento da Auditoria foi permissivo para que seus procedimentos assumissem diversas formas, tornando-os mais analíticos tanto quanto fosse possível. O uso das tecnologias trouxe a economicidade do trabalho do auditor em indagar, recalcular, reexecutar e inspecionar papéis.

[...] com o passar dos anos, e resultado da desmaterialização dos processos, os auditores vão deixando de utilizar os arquivos em papel e passam a utilizar os *softwares* de auditoria. O uso das Tecnologias de Informação (TI) veio mudar os procedimentos de auditoria, onde tradicionalmente a auditoria era feita com base nos documentos em papel [...]. A automatização dos papéis de trabalho de auditoria representa a informatização de grande parte do processo de auditoria, abrangendo, planejamento, execução, documentação, supervisão e conclusão [...] tendo como objetivo manter a competitividade no mercado (Amaral; Marques; Inácio, 2021, p.5-6).

A partir da breve análise histórica, pode-se compreender o motivo desta especialização ser considerada como uma ferramenta para promoção e garantia da confiabilidade organizacional desde o seu surgimento e com o seu aperfeiçoamento, vem certificar as demonstrações contábeis divulgadas e garantir a conformidade das normas e padrões contábeis adotados (Rocha; Karaja, 2021). Em síntese, vem vigorar como ferramenta essencial para a promoção de sistemas de informações, prestação de contas e mensuração do desempenho das organizações (Cruz; Sousa Júnior, 2018).

E dentro deste quadro evolutivo da Auditoria, a partir da objetividade da questão para a qual ela passou a ser proposta – ou seja, a partir das atividades a serem auditadas – ela foi se ramificando em tipologias, sendo as mais comuns: (1) financeira, para verificação das demonstrações financeiras da organização, para expressão do parecer do auditor sobre os relatórios obtidos conforme a compatibilidade das demonstrações financeiras (ou não) com os princípios contábeis; (2) de cumprimento, para revisar e comprovar ou avaliar controles e procedimentos operacionais de uma entidade; (3) operacional, para analisar amplamente a administração, seus recursos técnicos e o desempenho dos mesmos, com vistas à mensuração do nível de tais atividades da entidade, para certificação de alcance de seus objetivos (ou não); (4) ambiental, para avaliar os passivos ambientais de uma

organização; (5) fiscal/tributária, para assegurar que as obrigações fiscais/tributárias de uma organização estão em cumprimento à legislação reguladora; (6) de sistemas, com aplicação de testes e operações para informe sobre a eficiência, segurança, custos e documentação da organização; (7) de qualidade, para mensurar a percepção dos clientes sobre o valor da organização, visando correções que possam ser promovidas para lhe ofertar valor agregado; e (8) de gestão, para controle de todas as demais áreas já elencadas, com vistas à comparação dos resultados com estratégias do plano de ações da organização, identificação de possíveis ameaças ou oportunidades e mapeamento do cenário para planejamentos futuros (Almeida, 2017).

Cada uma das auditorias elencadas apresenta vantagens e beneficiam a administração das organizações. Entretanto, suas práticas podem ser realizadas, tanto no âmbito interno ou externo das empresas e, por isso, denominam-se como Auditoria Interna ou Auditoria Externa, como organizado no quadro 1.

Quadro 1 - Diferença entre Auditoria Externa e Interna.

Elementos	Auditoria Externa	Auditoria Interna
Sujeito	Profissional Independente	Funcionário da empresa
Ação e Objetivo	Exame de demonstrações financeiras	Exame de controles operacionais
Finalidade	Opinar sobre as demonstrações financeiras	Promover melhoria nos controles operacionais
Relatório Principal	Parecer	Recomendações de controle interno e eficiências administrativas
Grau de Independência	Mais amplo	Menos amplo
Interessados no trabalho	A empresa e o público em geral	A empresa
Responsabilidade	Profissional, civil e criminal	Trabalhista
Número de áreas cobertas pelo exame durante um período	Maior	Menor
Intensidade dos trabalhos	Menor	Maior
Continuidade do trabalho	Período	Contínuo

Fonte: Freitas e Sena, 2019, p. 585.

A Auditoria Externa também é definida como Independente, realizada por profissionais qualificados e especializados, uma vez que seus pareceres deverão ser independentes/neutros, baseados em normas técnicas próprias, para verificação da adequação (ou não) das demonstrações contábeis (Antonioli *et al.*, 2020).

A Auditoria Interna promove suas avaliações dentro das empresas, analisando suas operações a pedido da administração/gestão empresarial. Desta forma, é exercida por um profissional contratado pela própria empresa, sendo parte do quadro de colaboradores. Por isso, trata-se de um controle de gestão para avaliações da eficiência e da eficácia de demais controles/áreas e atua por meio de planos de ações, visando a melhoria dos processos envolvidos e a serem auditados (Antonioli *et al.*, 2020). Este tipo de auditoria consolidou-se no ano de 1941, em Nova York e no ano de 1960, no Brasil. Sendo interesse de estudo deste artigo, sua caracterização explora-se na sequência.

ABRANGÊNCIA E ATUALIDADE DA AUDITORIA INTERNA

Em relação à abrangência da Auditoria Interna, de acordo com Vieira e Costa (2016), lhes são atribuídas as ações de identificação, mensuração, controle, informação e comunicação alinhada e oportuna dos riscos existentes e das necessidades de adoção de controles internos para minimização dos mesmos ou redução de seus impactos na organização. Rosa, Moreira e Harano (2018) acrescentam afirmando que compete à Auditoria Interna a identificação de áreas mais importantes da organização e de estratégias empresariais para tal fortalecimento.

Assim, é de responsabilidade do auditor interno o acompanhamento diário do cumprimento dos procedimentos e controles internos, para averiguação da conformidade (ou não) das normas de Contabilidade para que os objetivos das organizações sejam exitosos (Nascimento; Sousa Junior, 2020).

Esta rotina é possível pois, o auditor interno mantém vínculo empregatício com a empresa auditada, mantendo-se o regime de contrato de trabalho. Assim, seus exames e avaliações, visando controles operacionais e emissão de relatórios com pareceres de recomendações desenvolvem-se a partir de planos de ações que possam auxiliar as organizações na obtenção de suas metas e objetivos (Vieira; Costa, 2016). A ausência de controles e de planos de ações expõe as organizações a diversos riscos e impede a correção de possíveis erros ou desperdícios (Souza, 2019).

A literatura atual é consensual em afirmar que a auditoria interna, na atualidade, não pode esquivar-se do aprimoramento das suas formas de controle e, por isso, as organizações precisam investir em ferramentas tecnológicas para acompanhar as normas da Contabilidade, que a cada dia se faz mais digital. (Rosa; Moreira; Harano, 2018; Souza, 2019; Freitas; Sena, 2019; Adriano, 2020; Antonioli *et al.*, 2020; Nascimento; Sousa Júnior, 2020; Feitosa; Gomes, 2021; Reinaldo *et al.*, 2022). Esta assertiva é permissiva à interpretação de que a Auditoria Interna, para acompanhar a evolução na qual as organizações estão inseridas, precisa se movimentar para digitalizar-se na mesma proporção.

A Auditoria Interna Digital

A era digital movimentou a Contabilidade e impactou as organizações. A tecnologia promoveu melhorias nas rotinas e trouxe aumento da produtividade dos serviços, haja vista a efetividade dos processos operacionais de trabalho. O manual veio ceder lugar ao eletrônico, digital e virtual como uma verdadeira revolução em parceria com a redução de custos e garantia de qualidade e assertividade (Almeida; Gasparetto; Schnorrenberger, 2019).

Já no ano de 1988 discussões em eventos nacionais impactaram a Ciência Contábil em relação aos avanços e inovações tecnológicas que estavam surgindo no cenário global (Marion, 2015).

Embora a informatização contábil no Brasil date o início dos anos 70, pode-se afirmar que foi a partir de meados da década de 80 que sua aceitação se popularizou, resultando no início do processo de modernização tecnológica da Contabilidade que, por

anos percorreu sua evolução, encontrando-se refletida nas atividades da atualidade (Silva; Amaral; Brandão, 2019).

Com a evolução tecnológica, a ciência contábil em geral – e, compreendendo a Auditoria como contida neste contexto – não se posicionou de outra forma, senão adaptando-se aos sistemas de informação ofertados para tornar mais efetiva a sua atuação. O tratamento em volume de informações e de dados foi um marco desta evolução, oportunizado por sistemas de informações contábeis e *softwares* a disposição no mercado, servindo às organizações empresariais de uma forma mais pronta (Marion, 2015).

Nos últimos anos temos assistido a um aumento da quantidade de dados a analisar e da variedade e complexidade dos dados a auditar, bem como a velocidade com que esses dados são produzidos – principal resultado da desmaterialização dos processos e da transformação digital com que as empresas estão se deparando. Assim, os auditores têm que se adaptar para corresponder a este desafio no seu trabalho, para conseguirem emitir uma opinião sobre as informações financeiras com o menor risco possível. Para tal, têm necessidade de adotar novos métodos e de ferramentas informatizadas de suporte à auditoria (Amaral; Marques; Inácio, 2021, p. 5).

O que se percebe é que o desenvolvimento das atividades contábeis está sempre atrelado às necessidades de produções de informações aos seus usuários, amplamente aumentado pelas tecnologias disponíveis em cada uma das épocas, até o contexto atual, impactado pela necessidade de praticidade e rapidez. Afirma-se aí, que o processo de digitalização da Contabilidade e, automaticamente, imposição da digitalização da Auditoria – tanto interna, quanto externa (Pedrosa; Laureano; Costa, 2019).

A Contabilidade Digital surgiu no ano de 2015 nos serviços contábeis no Brasil, sendo considerada uma revolução na área, considerando a *internet* e as ferramentas tecnológicas que viabilizam e facilitam o serviço dos contadores nos escritórios, pois várias atividades operacionais passaram a ser absorvidas pelos programas e *softwares*, desocupando o tempo dos contadores e deixando-os livres para prestação de demais serviços que agreguem valor aos escritórios de Contabilidade (Montoto, 2018). Da mesma forma, aconteceu dentro das organizações. A digitalização da Contabilidade proporcionou a gestão das informações contábeis e a otimização nos meios de informar seus usuários (Silva; Amaral; Brandão, 2019).

O Perfil do Auditor Interno Digital Preparado para o Século XXI

Não se pode negar que as ferramentas digitais transformaram o cenário contábil, trazendo ao segmento, e para todas as suas áreas e ramificações, um elenco de vantagens, tais como: produtividade, redução de custos, otimização de tempo, maior precisão, escalabilidade e valorização do profissional (Souza *et al.*, 2017). Dentre elas, observa-se a valorização do seu profissional (Almeida; Gasparetto; Schnorrenberger, 2019).

E por isso, deve-se desmistificar o apontamento da extinção do auditor interno, sendo este o responsável pela promoção da auditoria das contas e produção de informações. Mas, para o enfrentamento do cenário do século XXI, considerando a digitalização da Contabilidade e da Auditoria, este requer um perfil adequado e condizente (Moretti; Souza; Garcia, 2020).

De acordo com Reis *et al.* (2019), o contador evoluiu da posição de guarda-livros para a posição de contador gerencial e *controller* e o auditor interno evoluiu da posição de avaliação dos dados para promotor de informações/dados que visem decisões mais assertivas pela gestão da organização, visando sua manutenção no mercado de trabalho para acompanhamento das tendências da ciência contábil – entendendo-se, mais uma vez, a demanda por qualificação e formação continuada para esta aceleração na carreira.

Contudo, nem todos os auditores estiveram aptos e prontos para manipulação de tais ferramentas e *softwares*, pois permaneceram estagnados em pleno processo evolutivo e digital. Não se demonstraram interessados em adquirir habilidades conceituais e práticas de gerenciamento de informações (Duarte; Andrade; Borges, 2019).

Assim, Pedrosa, Laureano e Costa (2019) afirmam que o auditor interno tradicional se encontra em ameaça, considerando a importância da tecnologia da informação para o desempenho das atividades operacionais. Segundo Amaral, Marques e Inácio (2021), este tipo de profissional cedeu seu lugar para sistemas integrados e *softwares*, dispondo de informações imediatas e integradas, redução de tempo para promoção de relatórios e de lançamentos manuais necessários para formação de informações e produção de relatórios.

Pedrosa, Laureano e Costa (2019) e Amaral, Marques e Inácio (2021) corroboram a assertiva de que o auditor tradicional, que ainda permanece estacionado nos serviços, não pode ser um sobrevivente à nova economia e às novas legislações tributárias e fiscais. Se este não se adaptar às mudanças impostas pela era digital, não sobreviverá em seu mercado de trabalho. Independente de seus serviços burocráticos serem prestados com qualidade (ou não), esta já não representa um diferencial isolado frente ao século XXI, pois já se tornou uma obrigação dos profissionais contábeis. O uso da tecnologia a favor da profissão vem representando a inovação na área e a ferramenta para lutar contra a sua extinção.

Observa-se, então, que as inovações tecnológicas presentes na Contabilidade e nas organizações estabelecem relações com as rotinas dos profissionais da ciência, bem como com os gestores empresariais (Marion, 2015). Assim, considerando as abruptas mudanças acontecidas em prazos curtos, a era digital vem demandando da Auditoria Interna inovações constantes em seus processos, prezando sempre pela sustentabilidade das organizações, imputando aos auditores adaptação e adesão ao seu processo de digitalização (Almeida; Gasparetto; Schnorrenberger, 2019).

A utilização de ferramentas e técnicas informáticas de suporte à auditoria [...] tem contribuído para a compreensão da importância deste tipo de ferramentas por parte dos auditores internos, tendo-se afirmado como uma mais-valia para a melhoria da eficácia e eficiência dos procedimentos de Auditoria (Amaral; Marques; Inácio, 2021, p. 5).

Desta forma, os auditores cientes da digitalização da profissão, avançam rumo à aquisição de conhecimentos e pareceres atualizados para atendimento da gestão das organizações que demandam por soluções mais específicas e menos impactantes (Pedrosa; Laureano; Costa, 2019) e, por isso, auditores internos do século XXI vêm se especializando em segmentos distintos, o que lhes confere diferenciação e vantagens competitivas frente aos demais colegas da profissão (Amaral; Marques; Inácio, 2021).

De acordo com Antonioli *et al.* (2020), o auditor interno digital deve extrapolar seu conhecimento técnico na área (conhecimento contábil, tributário e fiscal), requerendo desenvolver habilidades intelectuais e em tecnologia da informação e comunicação, para ajustar-se frente às tendências da profissão – tendências estas de auxiliar a gestão empresarial para decisões assertivas.

Cruz e Sousa Júnior (2018) afirmam que a evolução da profissão é decorrente da necessidade e demanda do mercado e das organizações na ânsia de relatórios, pareceres e informações precisas, práticas, rápidas e em tempo real. Por isso, segundo Antonioli *et al.* (2020), para além de evolução técnica na profissão, demanda-se que o auditor interno do século XXI busque por atualização profissional, com conhecimentos excedentes em áreas correlatas à Auditoria e à Contabilidade para compreensão de questões inerentes à profissão e às inovações tecnológicas, à legislação fiscal e tributária, ao comércio exterior, dentre outras operações que envolvem as rotinas das organizações. A busca pela capacitação e conhecimento em inovação tecnológica na área deve considerar-se como rotina nas atribuições do auditor digital, contemplando sua caracterização de profissional completo e atualizado, de forma constante e crescente, como uma caracterização de educação continuada (Alves; Tiozzi; Milan, 2016).

Freitas e Sena (2019) afirmam que o auditor interno vem sendo ressignificado em suas funções e áreas de atuação e que, agora digital, ele está se transformando de forma que passará a auxiliar na projeção do futuro das organizações, deixando de se dedicar somente à emissão de pareceres. Para os autores, a digitalização do auditor é essencial para que ele possa compreender e dar suporte às necessidades e expectativas da gestão empresarial e estar atualizado.

Em relação às expectativas da gestão empresarial a literatura, em consenso, assegura que o desenvolvimento profissional do auditor interno do século XXI tem relação com as percepções positivas de seus gestores, enquanto desempenha suas funções subsidiadas pelas tecnologias da informação e pela oportunidade de digitalização de pareceres e relatórios, vindo aumentar o otimismo da profissão apreciada pelo mercado (Adriano, 2020; Antonioli *et al.*, 2020; Nascimento; Sousa Júnior, 2020; Feitosa; Gomes, 2021; Reinaldo *et al.*, 2022).

Rocha e Karaja (2021) afirmam que o auditor digital é considerado como o auditor do futuro ou, como comumente é tratado pela literatura, como o auditor do século XXI. Este, reconhece a necessidade do uso da tecnologia da informação e comunicação a seu favor, utiliza *softwares* e demais ferramentas disponíveis em sua rotina e, por isso, demonstra-se inovado, tempestivo, prático, habilidoso e seguro (Rocha; Kajara, 2021).

Além disso, busca incrementar valores aos seus serviços prestados, ampliando sua área de atuação, esbarrando-se na Contabilidade Gerencial, a partir do processo da digitalização da Auditoria, transformando pareceres e relatórios em dados, aceitando as tendências tecnológicas atuais da sua profissão (Pedrosa; Laureano; Costa, 2019) e, então, figurando-se como um profissional diferenciado, pronto para adequar-se às exigências e tendências futuras e para as constantes atualizações e evoluções das ciências contábeis na qual se ramifica a Auditoria, sempre a favor do desenvolvimento da humanidade, da sociedade e das organizações (Amaral; Marques; Inácio, 2021). Desta forma, pode-se

afirmar que a auditoria interna esteja a favor da gestão empresarial no século digital – como discorre-se na sequência.

AUDITORIA INTERNA E GESTÃO EMPRESARIAL NO SÉCULO DIGITAL

Silva, Lopes e Barbosa (2017) asseguram que o trabalho precioso realizado por auditores internos, atualizados e digitais, funciona como direcionador dos empresários e gestores quando estes buscam por soluções ou decisões mais assertivas em prol do crescimento e fortalecimento das organizações. Assim, a investigação de documentos comprobatórios por parte dos auditores permite possibilidades de mudanças nos modos de gestão, corroborando para decisões e a posição futura das organizações dentro do cenário competitivo em que se inserem e proporcionam maior chance de permanência no mercado produtivo frente ao contexto econômico instável.

Segundo Adriano (2020), a Auditoria Interna da atualidade vai subsidiar os gestores de organizações por meio de seus pareceres cada vez mais completos, considerando que seus relatórios, por meio dos recursos tecnológicos e *softwares* especializados, são mais ricos em informações e promoção de dados mais transparentes. A partir destes, o auditor interno, por acompanhar a rotina dos controles da organização, tem condições de identificar problemas e, a partir dos planos de ações, auxiliar com a proposição de melhorias para êxito da conformidade pretendida. Estes ajustes são responsáveis para que resultados positivos sejam obtidos pela organização, quanto tratadas das questões patrimoniais e financeiras.

Desta forma, como bem registrado por Feitosa e Gomes (2021), os procedimentos da Auditoria Interna direcionam-se para que as demonstrações contábeis estejam em consonância, tanto com os princípios contábeis que os regem, quanto com a legislação vigente no Brasil.

Em consenso, Freitas e Sena (2019) e Hening (2019), afirmam que estudos sobre a importância da Auditoria Interna para a gestão empresarial vêm sendo emergentes, considerando a conjuntura de ocorrência de fraudes e erros que promovam riscos e comprometam o desempenho eficiente das organizações, bem como sobre a conjuntura digital que envolve a Contabilidade e suas ramificações.

Contudo, Freitas e Sena (2019) enfatizam que não cabe à auditoria e seus profissionais a isenção da ocorrência de fraudes ou previsão/deteção de ilícitudes, mesmo ganhando espaço junto à gestão na modernidade.

A auditoria interna surgiu ganhando seu espaço ao longo dos anos no mercado, contribuindo para o alcance dos objetivos traçados pelos gestores. Esse profissional demonstra sua importância e contribuição em agregar valores de probidades através do seu trabalho de verificação dos dados da empresa. Entretanto, mesmo diante do trabalho desenvolvido por esse profissional, a empresa não fica isenta da ocorrência de possíveis fraudes ou erros, ficando claro também que esse profissional não é responsável primário na deteção de ilícitos (Freitas; Sena, 2019, p. 590).

As transformações da área Contábil e da Auditoria, por exemplo, mediante inovações tecnológicas disponíveis, vêm servindo para desburocratizar processos empresariais, promover profissionalismo proativo pelos auditores e ações/atividades inovadoras para as organizações (Duarte; Andrade; Borges, 2019). As inovações tecnológicas estão associadas

aos processos de transformação dos processos organizacionais, não estando a ciência contábil fora desta demanda, haja vista que esta temática está presente em diversas esferas da sociedade. Desta forma, a inovação tecnológica e as transformações organizacionais não são consideradas eventos singulares das formas de convívio em sociedade (Braga; Peters, 2019).

É com base nesta proatividade demandada, que Feitosa e Gomes (2021) afirma que a conjuntura das organizações, analisando o cenário econômico do Brasil, tem emergência em promover diagnósticos para que oportunidades de negócios sejam aproveitadas – sendo isto possível por intermédio da auditoria interna e da análise de seus pareceres. Nascimento e Sousa Junior (2020) corroboram esta afirmativa e acrescentam que é a Auditoria Interna, por meio da garantia das conformidades operacionais e dos seus demonstrativos contábeis, a avalista de alternativas gerenciais para ganhos, produtividade, maximização da rentabilidade, pois suas análises sistêmicas atualizadas podem ser ferramentas para ações gerenciais livres de riscos – ou como minimização deles.

E para tanto, como já afirmado anteriormente, para que seus pareceres sejam capazes de fornecer informações completas para configuração das ações gerenciais, os procedimentos de auditoria devem estar em conformidade para acompanhar a tendência da digitalização da Contabilidade, caracterizada na atualidade como gerencial e cada vez mais digital – o que vem demandar enquadramento e conhecimento na área. A comunicação das informações a serem obtidas é promovida desta forma, dentro das organizações (Feitosa; Gomes, 2021; Nascimento; Sousa Junior, 2020).

De acordo com Pedrosa, Laureano e Costa (2019), é chegado o momento em que, tendencialmente, os profissionais das Ciências Contábeis, como é o caso do auditor interno, não têm outra alternativa senão à adesão às tecnologias da informação e da comunicação – sendo estes essenciais para as tendências e processos inovadores presentes em seus pareceres. Segundo Amaral, Marques e Inácio (2021), chegou-se ao momento da chamada digitalização da Auditoria Interna, facilitada pelas tecnologias existentes, facilitando o trabalho e a credibilidade dos auditores no século digital, principalmente quando a demanda é auxiliar a gestão empresarial.

A Contabilidade digitalizada realiza o cômputo das organizações, embasada pela tecnologia que automatiza o processo contável, utilizando-se da *internet* como veículo. As organizações podem acompanhar, em tempo real, seus dados informados pelos contadores com mais transparência e segurança (Attie, 2018). Da mesma forma, veio então facilitar o trabalho dos auditores internos, promovendo a Auditoria a um produto da era digital e vem servindo para auxiliar alguns gestores nas suas tomadas de decisões (Pedrosa; Laureano; Costa, 2019; Amaral, Marques; Inácios, 2021).

A literatura, em consenso, afirma que esta modalidade é uma forma simples e dotada de praticidade cuja finalidade é auxiliar com pareceres transparentes e seguros a gestão das organizações (Adriano, 2020; Antonioli *et al.*, 2020; Nascimento; Sousa Júnior, 2020; Feitosa; Gomes, 2021; Reinaldo *et al.*, 2022).

Embora, inicialmente o auditor interno tenha assumido produzir relatórios com pareceres e com informações, posteriormente coube-lhe assessorar gestores de organizações mediante análises das informações e pareceres gerados e organizados, para que

decisões mais assertivas fossem realizadas. Este foi um passo inicial para que o auditor interno tradicional se movimentasse em relação a assumir sua nova posição dentro da evolução da Auditoria como ramificação da ciência contábil, que rumava à sua digitalização (Adriano, 2020).

Então, considerada como digitalizada, a Auditoria veio dar permissão para que seu profissional, no caso o auditor interno, interagisse com a gestão empresarial, operando as ferramentas tecnológicas, sendo estas dispostas a seu favor (Reinaldo *et al.*, 2022).

Por isso, é a figura deste auditor tradicional que vem sendo ameaçada e prestes a ser extinguida. Reinaldo *et al.* (2022) afirmam que o perfil do auditor, na atualidade, volta-se para um gestor estratégico de informações e de pareceres produzidos para organizações e seus negócios. E, tais organizações, de acordo com Rocha e Karaja (2021), abastecidas de atualizações no segmento, passaram-se exigentes para a escolha cautelosa de seus profissionais – assim como a escolha cautelosa de seus auditores internos. São cientes de que o auditor, então digital, possa ser capaz de prestar-lhes auxílio e consultoria nas tomadas de decisões que envolvam análises de informações, a partir de pareceres emitidos e prováveis projeções futuras ou decisões mais assertivas.

O auditor interno tornou-se imprescindível para as organizações, exercendo papel ativo no processo de tomadas de decisões (Rosa; Moreira; Harano, 2018). Silva, Lopes e Barbosa (2017) atribuem aos auditores digitais a consciência de ofertas de serviços diferenciados e investimentos em *softwares* para que a gestão empresarial possa alcançar seus objetivos de forma mais rápida e efetiva. Este profissional se edifica como consultor, capaz de analisar nos pareceres as informações decisórias que acompanhem as mudanças e à competitividade do mercado, eliminando situações adversas no desempenho das empresas.

Ainda, de acordo com Silva, Lopes e Barbosa (2017), os serviços deste profissional digital podem ser maximizados pelo uso de ferramentas tecnológicas capazes de lhes conferir confiabilidade, agilidade, discrição e assertividade e, conseqüentemente, lucratividade para a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a evidenciação do processo de digitalização da Auditoria Interna não se pode negar que esta ramificação da Contabilidade continuará a evoluir, vindo prontamente a se adaptar e acompanhar às mudanças atuais, encontrando na tecnologia um apoio.

Como a Auditoria caracteriza-se como uma extensão da ciência contábil que se adapta à evolução da humanidade e às demandas da sociedade e das organizações, da mesma forma devem ser seus profissionais. Estes devem estar conscientes acerca da necessidade de suas transformações e formação continuada para acompanhamento de todo o processo, mantendo uma ampla visão de mercado, de normas e legislações, tornando-se flexíveis diante das mudanças impostas pela profissão, adaptando-se às novas formas de auditar, acompanhando a agilidade das informações organizadas que, por meio de pareceres e relatórios, são produzidas digitalmente, para que possam atuar de forma comprometida e produtiva junto à gestão empresarial.

O auditor interno, no processo de digitalização da Contabilidade e da Auditoria, precisa adaptar-se para manter-se no mercado, haja vista sua importância para as organizações e, por isso, se faz peça fundamental para o processo de produção de informações, emissão de pareceres e relatórios e, também, das análises e interpretações das informações para prestar consultas à gestão das organizações.

Com base na literatura revisada, pode-se concluir que a Auditoria Interna, em constante atualização, atua junto à gestão das organizações, estando cada vez mais em consonância com a digitalização demandada, para promoção de pareceres dotados de dados que venham corroborar informações para processos decisórios mais assertivos. Ainda, que o auditor interno, na era digital, tem como perfil a formação para além de conhecimentos técnicos em Contabilidade e Auditoria, utilizando-se da automação de seus processos para produção de informações e pareceres que permitam intervenções humanas/gerenciais e, conseqüentemente, inovações organizacionais em processos nos quais estejam inseridos, ofertando à gestão empresarial mais valor, praticidade, segurança, tempestividade e agilidade para as decisões mais assertivas e livres de erros.

Registra-se que não foram encontradas limitações para pesquisa. Bem como, o desenvolvimento do artigo vem auxiliar para contribuição científica, principalmente pela utilização de fontes e dados atualizados acerca das inovações tecnológicas que contribuem para o processo de digitalização da Contabilidade e da Auditoria, bem como sobre as tendências futuras para o seu profissional. O artigo serve também como motivação ou instrumento para pesquisas futuras, relacionadas ao tema e que venham contribuir para a área contábil (e suas extensões e ramificações) e outras áreas afins, associadas às tecnologias em evolução e às inovações gerenciais das organizações e demandadas pela sociedade.

Em relação à sugestão para pesquisas futuras, pensa-se em uma extensão deste estudo, complementando-o com uma pesquisa aplicada em campo junto a auditores internos ou gestores empresariais, para a coleta de dados empíricos que possam comprovar a Auditoria Interna como ferramenta para a gestão empresarial, mapeando um segmento e uma área específica, edificando-se então um estudo de caso.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, E. V. H. **Auditoria interna e controle interno como instrumento para uma gestão Eficaz**. Reiva Revista, v. 3, n. 4, p. 1-10, 2020.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: abordagem moderna e completa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ALMEIDA, D. M.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBARGER, D. **Mudanças de hábitos e rotinas nos controles de gestão provocadas pelo SPED em um grupo empresarial do sul do Brasil**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 22-42, 2019.

ALVES, L.; TIOSSI, F. M.; MILAN, W. W. **Auditoria contábil interna: seu papel e relevância para as organizações**. Organizações e Sociedade, v. 5, n. 3, p. 101-114, 2016.

AMARAL, B.; MARQUES, R. P.; INÁCIO, H. **A Transformação Digital da Auditoria: A Perspetiva**

- dos Revisores Oficiais de Contas.** Anais... International Conference on Accounting and Finance Innovation, Portugal, July 1-2, p. 1-19, 2021.
- ANTONIOLI, B.; FRISKE, H. L.; SANTOS, A. P.; SILVA, J. **Auditoria interna para melhoria de processos, controle e combate a fraudes e erros.** REFAF, v. 9, n. 1, p. 21-38, 2020.
- ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e aplicações.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BRAGA, P. D. C.; PETERS, M. R. S. **Uso da Tecnologia da Informação e Comunicação: estudo de caso no curso de Ciências Contábeis.** Rev. Conhecimento Online, v. 1, n. 1, p. 16-37, 2019.
- CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CRUZ, C. F.; SOUSA JÚNIOR, A. B. **Atividade de auditoria contábil: um enfoque teórico de sua aplicação em empresas.** Entrepreneurship, v. 2, n. 2, p. 1-16, 2018.
- DUARTE, A. R.; ANDRADE, A. M. F.; BORGES, C. C. B. **A Importância da Educação Continuada do Profissional das Ciências da Contabilidade: um Estudo com o eSocial no Pará.** Revista Paraense de Contabilidade, Belém, v. 3, n. 2, p. 6-18, 2019.
- FEITOSA, C. M.; GOMES, K. B. **A contribuição da auditoria interna na gestão empresarial: uma revisão bibliográfica.** Reiva Revista, v. 4, n. 4, p. 1-11, 2021.
- FREITAS, C. S. C.; SENA, R. A. **O Papel da Auditoria Interna na Detecção de Fraudes e Erros em Iniciativas Privadas.** Id on Line Rev.Mult. Psic., v. 13, n. 43, p. 578-592, 2019.
- HENING, E. G. **Reflexões sobre as contribuições da auditoria contábil no combate a corrupção.** Revista Estudos e Pesquisas em Administração, v. 3, n. 1, p. 34-49, abr. 2019.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2017.
- MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial.** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MELO, M. M.; SANTOS, I. R. **Auditoria contábil.** 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.
- MONTOTO, E. **Contabilidade geral e avançada esquematizado.** São Paulo: Saraiva, 2018.
- MORETTI, M.; SOUZA, N. V. P.; GARCIA, R. **A Extinção da Profissão do Auditor no Século XXI: Mito ou Realidade?** XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, São Paulo, 29-31 jul. 2020.
- NASCIMENTO, R. R.; SOUSA JÚNIOR, A. B. **Auditoria, controle interno e gestão de risco: importantes aliados na tomada de decisão.** Entrepreneurship, v. 4, n. 2, p. 1-12, 2020.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Geral.** 1. ed. Curitiba: Inter Saberes, 2016.
- PEDROSA, I.; LAUREANO, R. M. S.; COSTA, C. J. **Motivações dos auditores para o uso das Tecnologias de Informação na sua profissão: Aplicação aos Revisores Oficiais de Contas.** Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, v. 15, n. 12, p. 101-118, 2019.

- REINALDO, M. A. A.; SEBASTIÃO, A. L. F.; AGUIAR, P. D. F.; FREITAS, C. C. G. **Relevância da auditoria interna para as organizações públicas e privadas: uma revisão sistemática da literatura.** Brazilian Journal of Development, v. 8, n. 1, p. 7180-7198, jan. 2022.
- REIS, A. O. *et al.* **Perfil do profissional das ciências contábeis: habilidades, competências e imagem.** Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 12, n. 25, p. 95-116, 2019.
- RIBEIRO, J. M.; RIBEIRO, O. M. **Auditoria fácil.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017.
- ROCHA, A. J. R.; KARAJA, C. B. A. L. **Auditoria Contábil: Um breve estudo sobre sua história e importância.** Reiva Revista, v. 4, n. 4, p. 12-23, 2021.
- ROSA, G; MOREIRA, J. Q; HARANO, F. T. **Auditoria interna auxiliando o processo de gestão.** Revista Eletrônica Organizações e Sociedade, v. 7, n. 8, p. 134-146, jan./dez. 2018.
- SÁ, A. L. de. **Curso de Auditoria.** São Paulo: Atlas, 2015.
- SILVA, J. G.; AMARAL, A. M. P.; BRANDÃO, A. L. A. **Uma visão contábil para os sistemas integrados de gestão empresarial.** Revista Negócios em Projeção, v. 10, n. 2, p. 172-182, 2019.
- SILVA, F. R.; LOPES, P. L.; BARBOSA, M. V. **Capacitação profissional do auditor nas instituições de ensino e sua inserção no mercado.** Revista Valore, v. 2, n. 1, p. 51-69, 2017.
- SOUZA, H. E. L. **Auditoria interna: guia básico para formação de auditores.** Curitiba: Clube dos Auditores, 2019.
- SOUZA, L. A. *et al.* **A aceitação da tecnologia da informação pela área contábil.** Sistemas & Gestão, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 516-524, 2017.
- VIEIRA, A. M.; COSTA, R. A. T. **Auditoria: Sua Importância e Atuação como Ferramenta de Apoio a Gestão Empresarial.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, v. 4, n. 1, p. 17-35, 2016.

Planejamento Tributário: Um Estudo de Caso de uma Empresa Varejista Hortifrúti de Minas Gerais

Tax Planning: a Case Study of a Retail Hortifrúti Company in Minas Gerais

Pedro Henrique de Araújo Andreto
Juarez Francisco da Costa
Ana Cristina Silva Iatarola
César Alexandre Nunes Ferreira
Érica Luiza de Faria Magalhães
Helvécio Luiz Reis
José Ambrósio Neto
Nelton José Araújo Ferreira
Renato Augusto Santos Oliveira
Romana Toussaint de Paula Carvalho

RESUMO

O presente estudo visa a discorrer sobre a tributação, sua relação com a sociedade, sua importância e também sobre a complexidade da legislação tributária brasileira. Ademais, esse estudo também tem como objetivo apresentar os conceitos de elisão e evasão fiscal e propor o planejamento tributário como forma de promover a elisão fiscal, sem descumprir a legislação tributária. Por fim, um estudo de caso com dados obtidos de uma empresa real, cujo nome foi alterado para manter o sigilo da identidade da mesma e de seu sócio, que mostra os efeitos de um planejamento tributário bem realizado e embasado na lei e como ele pode beneficiar a operação de uma empresa.

Palavras-chave: planejamento tributário; elisão fiscal; evasão fiscal.

ABSTRACT

This study aims to discuss taxation, its relationship with society, its importance, and the complexity of Brazilian tax legislation. Furthermore, this study also seeks to present the concepts of tax avoidance and tax evasion



and to propose tax planning as a means to promote tax avoidance without violating tax legislation. Finally, a case study is conducted using data obtained from a real company, whose name has been changed to maintain the confidentiality of its identity and that of its owner, demonstrating the effects of well-executed tax planning based on legal principles and how it can benefit a company's operations.

Keywords: tax planning; tax avoidance; tax evasion.

INTRODUÇÃO

Os seres humanos são seres que se organizam e vivem em sociedade, Esses grupos são formados e possuem líderes que têm a função de tomar medidas que venham a garantir a qualidade de vida dos demais membros que são liderados. Cada ser humano, quando em idade adulta, exerce uma função dentro da sociedade onde vive, seja através da produção de produtos ou na prestação de serviços que possam trazer benefícios e solucionar dificuldades que outras pessoas possuam.

A necessidade de o homem se organizar em grupos e viver em sociedade ajudou a formar o que chamamos atualmente de Estado. Alves (2012, p. 213) entende a evolução da raça humana da seguinte forma:

O homem é um ser social, já dizia Aristóteles no capítulo I, da Política (Aristóteles, 1252) Não se pode imaginar a evolução da raça humana, não fosse a vida em sociedade, a influência exercida e sofrida por cada integrante de uma determinada coletividade.

A tributação está presente desde os tempos mais remotos e dos mais remotos modelos de sociedade. A destinação de parte dos rendimentos oriundos das relações comerciais e da produção dos membros de uma determinada sociedade ao governo existe desde um passado distante.

Sampaio Dória (1986, p. 37-38) e Aliomar Baleeiro (1997, p. 1) *apud* Alves (2012, p.214) afirmam que a existência do tributo está presente desde os tempos mais remotos das organizações humanas. É óbvio que não se tratam dos tributos na definição que se tem atualmente, mas com alguns traços semelhantes.

A tributação evoluiu juntamente com o progresso da sociedade e também juntamente com os modelos de estado que existiram ao longo da história da humanidade. Impostos foram cobrados de povos que foram invadidos ou colonizados por outros, assim como impostos foram pagos na idade média para os senhores feudais.

TRIBUTAÇÃO NA MODERNIDADE E NO BRASIL

Nas sociedades modernas, existe maior intervenção do Estado para garantir a qualidade de vida e a dignidade da população. O Estado cobra impostos dos rendimentos que as pessoas físicas e jurídicas têm de seu trabalho e de sua produção para garantir o acesso a serviços públicos, especialmente para as pessoas que se encontram nas camadas mais vulneráveis da sociedade. Através da cobrança dos impostos, o Estado consegue obter

recursos para poder financiar e garantir os direitos básicos de sobrevivência e dignidade dos seres humanos.

A tributação é uma realidade no Brasil desde o início de sua história. A existência dos impostos esteve presente no Brasil durante o tempo em que foi colonizado pela Coroa Portuguesa, assim como esteve presente durante o tempo em que o Brasil foi Império e também após a transformação em República. A lei máxima no Brasil, a Constituição Federal de 1988, determina também sobre a tributação no país. De acordo com Martuscelli (2010, p. 4220):

A Constituição de 1988 ordena a matéria tributária, inaugurando em seu Título IV o novo Sistema Tributário Nacional e prossegue, fixando normas de caráter principiológico, regras de competência e os limites constitucionais ao seu exercício.

É a Constituição Federal que determina como a tributação acontece em território brasileiro. Além de ordenar sobre a tributação, ela atribui, em seu artigo 145, autonomia para os Estados e Municípios instituírem impostos, taxas e contribuições de melhoria. Existem tributos que são de competência da União, os quais devem ser cobrados e fiscalizados pela União. Existem tributos de competência estadual, que deverão ser cobrados e fiscalizados pelas Secretarias de Fazenda Estaduais. Existem também os tributos de competência municipal, os quais deverão ser cobrados e fiscalizados pelos municípios.

FORMAS DE TRIBUTAÇÃO SOBRE AS PESSOAS JURÍDICAS E A NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

A Constituição Federal no artigo 145, parágrafo 1º determina que os impostos sempre serão graduados de acordo com a capacidade econômica do contribuinte. Essa determinação significa que os impostos serão cobrados de acordo com a capacidade de pagamento do contribuinte. Através do texto deste parágrafo, é possível mencionar o princípio da isonomia tributária. De acordo com Cunha (2018, p. 8):

A isonomia tributária decorre do princípio da igualdade, ou seja, é a proibição de instituir tratamento desigual entre contribuintes que se encontram em situação equivalente, a ideia geral de tratar igualmente os que estão em situação igual e tratar desigualmente os que estão em situação desiguais na medida em que se desigualam.

Portanto, é possível entender a Isonomia tributária como um mecanismo que tem como objetivo evitar que contribuintes com menor poder de pagamento suportem uma carga tributária superior à sua capacidade de pagar os impostos.

A Constituição Federal promove a proteção ao contribuinte em condições menos favoráveis ao fazer com que ele tenha uma carga tributária menor do que o contribuinte com maior capacidade de pagamento. No entanto, mesmo com a proteção dada pela constituição, os impostos cobrados das pessoas físicas e jurídicas brasileiras corresponde a uma parte significativa da renda auferida por esses contribuintes, o que faz com que a tributação seja um desafio para o fluxo de caixa das empresas, especialmente as de menor porte, e para o orçamento das famílias brasileiras.

De acordo com dados fornecidos pelo Ministério da Economia, em 2021 a carga tributária chegou a 33,90% do PIB. Através dessa informação, é possível verificar o impacto

que a tributação nas relações comerciais em território brasileiro. Portanto, as empresas brasileiras e as empresas estrangeiras que possuem unidades dentro do Brasil, precisam encontrar mecanismos lícitos para reduzir a carga tributária, aumentando assim a sua competitividade no mercado. Nesse contexto, verifica-se a importância do planejamento tributário. De acordo com Berkenbrock (2008, p. 5):

O planejamento tributário serve para reduzir, adiar ou anular, dentro dos meios legais, o ônus fiscal. Em decorrência do complexo e oneroso sistema tributário brasileiro, fazer uso destas técnicas é, para muitas empresas, uma forma de sobreviver no mercado, operando com preços passíveis de competição.

A necessidade de uma empresa reduzir a sua carga tributária pode ser justificada através da alta carga tributária imposta ao contribuinte. No entanto, fatores como a elevada competitividade entre as empresas, a facilidade de utilizar a internet como uma ferramenta para realizar negócios, comprar e vender produtos e serviços dentro e fora do país também são importantes para justificar a importância que a redução dos impostos tem sobre a saúde financeira de uma empresa, podendo muitas vezes garantir a sua continuidade ou decretar o fim de sua existência. No entanto, a redução da carga tributária deve ser realizada de uma forma lícita, ou seja, a lei não poderá ser infringida com a finalidade de reduzir o valor de um determinado tributo ou com a finalidade de isentar o contribuinte da responsabilidade pelo pagamento do mesmo. Diante dessa afirmação, os conceitos de elisão tributária e evasão tributária devem ser apresentados.

A elisão fiscal ocorre quando uma empresa busca por alternativas da redução do valor a pagar de seus tributos através do estudo da legislação, ou seja, busca por alternativas que estejam dentro da lei para minimizar a sua oneração. Dessa forma, ela não prejudica a arrecadação e conseqüentemente a máquina pública. De acordo com Lima (2021, p. 14): “a palavra elisão no direito tributário é a forma lícita, legal e legítima de adiar ou diminuir os tributos, antes da ocorrência do fato gerador, portanto do nascimento da obrigação tributária”.

A elisão fiscal permite que as empresas consigam pagar menos impostos ou adiá-los sem infringir a lei, garantindo assim melhor fluxo de caixa, e certamente melhor precificação em relação aos concorrentes.

A evasão fiscal ocorre quando uma empresa utiliza de artifícios ilícitos para reduzir a sua carga tributária. A evasão fiscal pode ocorrer de formas distintas, dentre elas a omissão de receitas, adulteração de documentos fiscais, adulteração de declaração enviada ao fisco e vendas realizadas sem a emissão da respectiva nota fiscal. As práticas mencionadas visam a burlar a lei e a dificultar a ação do fisco, além de prejudicar a arrecadação pública. Para Lima (2021 p. 16): “[...] A evasão fiscal ocorre quando o contribuinte pratica atos ilícitos, ilegais ou fraudulentos, a fim de evitar ou reduzir o pagamento de tributos, mesmo após o nascimento da obrigação tributária”.

É fato que os impostos são onerosos para as empresas e que seu pagamento pode comprometer o fluxo de caixa de vários contribuintes. No entanto, essa afirmação não justifica a decisão de omitir receitas através de vendas sem o documento fiscal ou adulterar declarações. Por isso, o estudo da legislação a fim de reduzir a carga tributária do contribuinte dentro das hipóteses permitidas em lei se torna fundamental para a continuidade da empresa e sua regularidade fiscal.

REGIMES DE TRIBUTAÇÃO NO BRASIL E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Com a finalidade de exemplificar o impacto que a carga tributária tem nas finanças do empreendedor brasileiro, um estudo de caso de um comércio varejista será realizado. Esse estudo tem a finalidade de avaliar qual regime tributário promoverá maior economia tributária para a empresa em questão, permitindo a empresa diminuir o valor do imposto a ser pago utilizando de mecanismos permitidos pela legislação e sem praticar qualquer ato ilícito que tenha como objetivo omitir as receitas de vendas realizadas ou fraudar declarações transmitidas ao fisco.

Os principais tributos que são devidos pelas empresas instaladas no Brasil são: IRPJ (Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas); CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido); PIS (Programa de Integração Social), COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social); CPP (Contribuição Previdenciária Patronal); IPI (Imposto Sobre Produtos Industrializados). Vale ressaltar que os tributos mencionados são de competência da União. Na esfera estadual, existe o ICMS (Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação) que incide sobre indústrias, empresas comerciais, transportadoras, empresas de telecomunicação e em casos específicos em algumas empresas prestadoras de serviços que utilizam insumos. Na esfera municipal, existe o ISSQN (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza), que incide sobre as empresas prestadoras de serviços.

A legislação brasileira permite ao contribuinte escolher entre três regimes de tributação, os quais definem a forma como os tributos serão recolhidos e qual será o percentual de imposto pago pelo contribuinte. Cada regime tributário tem suas regras específicas. Portanto existem limitações na escolha do regime de tributação que muitas vezes impedem que o contribuinte possa escolher livremente entre os três, e em alguns casos pode até limitar a escolha a somente uma possibilidade. Os regimes tributários que as empresas brasileiras podem escolher são o Simples Nacional, o Lucro Presumido e o Lucro Real. O Simples Nacional possui uma variação chamada MEI (Microempreendedor individual), voltada para empresas de menor porte e menor capacidade de pagamento de tributos. Além dos três regimes mencionados, existe o Lucro Arbitrado. No entanto, o Lucro Arbitrado é um regime especial que tem caráter punitivo. Não é possível escolher o Lucro Arbitrado como regime de tributação.

O regime de tributação chamado Simples Nacional, instituído pela Lei Complementar 123 de 2006, é o regime de tributação voltado para as empresas de menor porte no país. Ele é direcionado às micro e pequenas empresas brasileiras que possuam faturamento inferior a R\$ 4.800.000,00 por ano. Para que a empresa possa escolher o Simples Nacional como seu regime de tributação, existem outros fatores que devem ser observados. Não pode haver uma outra empresa compondo o quadro societário de uma empresa optante pelo Simples Nacional. O sócio ou os sócios devem residir no Brasil e não podem participar de empresas que tenham faturamento anual maior do que R\$ 4.800.000,00 se somados ao faturamento da empresa optante pelo Simples. Também não é possível que um sócio de uma empresa optante pelo regime simplificado possua participação no capital de uma empresa não optante pelo simples de mais de 10%.

Como mencionado anteriormente, esse regime tributário é voltado para contribuintes de menor porte, também chamados de microempresas e empresas de pequeno porte. Portanto, se durante o decorrer do ano, uma empresa faturar acima do limite de faturamento do Simples Nacional, que é de R\$ 4.800.000,00, ela será excluída desse regime e será obrigada a escolher entre o Lucro Presumido ou o Lucro Real como regime de apuração de impostos. Vale ressaltar também que se uma empresa enquadrada no Simples tiver alguma alteração em sua estrutura que se enquadre em algum dos fatores impeditivos do Simples, ela deverá comunicar a sua própria exclusão e também escolher outro regime de tributação.

O Simples Nacional também impõe restrições para alguns CNAES. O termo CNAE, também conhecido como Código Nacional da Atividade Econômica, é uma forma de classificar todas as atividades, sejam elas de comércio ou serviço, que podem ocorrer em território brasileiro. Algumas atividades não são permitidas para empresas que desejam recolher seus impostos através desse regime de tributação. Portanto, caso a empresa tenha em seu registro na Receita Federal algum CNAE não permitido, ela precisará escolher um outro regime.

O pagamento dos tributos para as empresas que optam pelo Simples ocorre através de uma guia chamada DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional). A guia DAS unifica todos os principais tributos pagos pelas empresas em um único documento. Portanto, o contribuinte não precisa apurar cada tributo separadamente e nem realizar o pagamento de cada tributo de forma individualizada. A empresa pode recolher todos de uma única vez através do DAS. Todos os tributos são calculados a partir de uma fórmula aplicada ao faturamento do mês. A alíquota, ou seja, o percentual que será aplicado ao faturamento para o cálculo do imposto, dependerá de fatores como o histórico de faturamento da empresa durante os últimos 12 meses e também qual é o ramo de atividade da empresa, comércio, serviço ou indústria.

O Lucro Presumido é um regime de tributação mais sofisticado do que o Simples Nacional, mas menos sofisticado que o Lucro Real. Empresas que faturam até o limite de R\$ 78.000.000,00 anualmente e que não tenham atividades que a obriguem a ser tributada pelo Lucro Real poderão escolher entre o Lucro Presumido e o Simples Nacional. A sistemática do Lucro Presumido difere da sistemática do Simples Nacional. No Simples nacional, os tributos são recolhidos através da guia DAS. No Lucro Presumido, não existe uma guia unificada de recolhimento de tributos. Para cada tributo, existe uma guia específica para o recolhimento. Além da diferença entre a forma de recolhimento, existe também diferença na forma de apurar o imposto.

O Lucro Presumido é um regime de tributação o qual a lei determina o percentual, que pode variar de 1,6% no caso da revenda de combustíveis, 8% no caso do comércio, 32% no caso de prestação de serviços em geral, de lucro que uma empresa teve em decorrência de suas atividades. Além dos percentuais indicados, existem outros percentuais para atividades específicas não mencionados neste estudo. Por ser um regime de tributação que utiliza um percentual arbitrado pelo fisco como lucro, o contribuinte não é tributado com base em seu verdadeiro resultado. Independentemente do resultado contábil da empresa ser positivo ou negativo, ela irá recolher o IRPJ e a CSLL. O mesmo ocorre com o Simples

Nacional. Caso o contribuinte venha a ter prejuízo em um determinado período, esse fato não o isentará de efetuar o pagamento da guia DAS. No Lucro Real, o contribuinte não pagará IRPJ e CSLL caso tenha prejuízo em determinado período.

Os impostos que são recolhidos através do Lucro Presumido são o IPRJ e a CSLL. Os demais tributos são recolhidos conforme legislação específica, diferentemente do Simples Nacional, o qual possui uma única lei que dispõe sobre o recolhimento de todos os impostos. Nesse regime de tributação, o fisco presume o percentual do lucro que uma determinada empresa auferiu tendo como base a sua receita bruta. Através da receita bruta, aplica-se uma alíquota, ou seja, um percentual, o qual o fisco entende como sendo o lucro que a empresa teve naquele determinado período. Após realizado o cálculo supracitado, é necessário adicionar os ganhos de capital obtidos através da venda do ativo imobilizado e também as receitas financeiras para chegar à base de cálculo do imposto. Aplicando o percentual, o qual é chamado de alíquota, na base de cálculo, o resultado é o valor do imposto. Como dito anteriormente, o Lucro Presumido é um regime mais complexo, cujas declarações enviadas ao fisco, as quais são chamadas de obrigações acessórias, são mais complexas e requerem maior capacitação técnica do profissional responsável.

O Lucro Real é mais complexo do que o Simples Nacional e também mais complexo do que o Lucro Presumido. Qualquer empresa, desde que não tenha sido penalizada pelo fisco e esteja obrigada a recolher seus impostos pelo Lucro Arbitrado, poderá escolher não optar pelo Simples Nacional ou o Lucro Presumido e seguir a regra geral ao ser tributada pelo Lucro Real se esse regime for mais vantajoso. Não existem fatores impeditivos para uma empresa ser tributada pelo Lucro Real, mas existem fatores que obrigam uma empresa a ser tributada por esse regime de tributação. De acordo com o artigo 59 IN RFB 1700:

Art. 59. São obrigadas ao regime de tributação do IRPJ com base no lucro real as pessoas jurídicas:

I - cuja receita total no ano-calendário anterior tenha excedido o limite de R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões de reais) ou de R\$ 6.500.000,00 (seis milhões e quinhentos mil reais) multiplicado pelo número de meses de atividade no período, quando inferior a 12 (doze) meses;

II - cujas atividades sejam de bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento, agências de fomento, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades corretoras de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidoras de títulos e valores mobiliários, empresas de arrendamento mercantil, cooperativas de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e entidades de previdência privada aberta;

III - que tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior;

IV - que, autorizadas pela legislação tributária, usufruem de benefícios fiscais relativos à isenção ou redução do imposto;

V - que, no decorrer do ano-calendário, tenham efetuado pagamento mensal pelo regime de estimativa, na forma prevista nos arts. 33 e 34;

VI - que explorem as atividades de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (factoring); ou

VII - que explorem as atividades de securitização de créditos imobiliários, financeiros e do agronegócio (Brasil, 2017).

Mesmo que não existam fatores que impeçam a adesão de uma empresa nesse regime de tributação, os fatores supracitados, os quais foram extraídos da Instrução normativa 1700 (2017), a qual dispõe sobre o pagamento do Imposto de Renda, obrigam uma pessoa jurídica a recolher o IRPJ e a CSLL através da sistemática do Lucro Real. Esse regime de tributação é o que sofre maior fiscalização por parte do fisco, por ser voltado para empresas de maior porte, as quais possuem departamentos organizados, processos bem definidos e pessoal qualificado para administrar a empresa e exigir maior volume e detalhamento das obrigações acessórias, ou seja, nas declarações transmitidas ao fisco.

Diferentemente do Lucro Presumido, o Lucro Real não utiliza um percentual estipulado em lei para determinar o lucro de uma empresa que deve ser tributado. Uma empresa tributada pelo Lucro Real utilizará seu lucro contábil ajustado para calcular o valor a ser pago de IRPJ e CSLL. O ajuste do lucro contábil se dá pelas adições, que são despesas contábeis que embora sejam fundamentais para a correta demonstração do patrimônio da empresa, não são consideradas essenciais. Portanto serão adicionadas à base de cálculo do Lucro Real. Além de ser ajustado pelas adições, o Lucro Real também é ajustado pelas exclusões, que são receitas auferidas pela empresa e que deverão ser excluídas da base de cálculo do imposto. Por fim, existem também as compensações, que são prejuízos de exercícios anteriores, que ajustam o valor do Lucro Real que serve como base de cálculo para o imposto. Devido à alta complexidade da apuração do Imposto de Renda e da Contribuição Social Sobre o Lucro líquido através do Lucro Real e também da necessidade de a contabilidade ser feita de forma mais criteriosa que os demais regimes tributários, o Lucro Real exige maior estrutura por parte da empresa e pessoal mais qualificado. Geralmente, com contadores trabalhando exclusivamente dentro da empresa e sem a contratação de escritórios terceirizados.

Assim como no Lucro Presumido, somente o IRPJ e a CSLL serão apurados com base no lucro contábil ajustado pelas adições e exclusões. Os demais tributos serão apurados conforme sua legislação específica e em guias de recolhimento específicas para cada um. Além das questões previamente citadas, outras questões diferem o Lucro Presumido do Lucro Real. No Lucro Presumido, o contribuinte recolherá o PIS e a COFINS conforme o regime cumulativo, no qual a empresa não pode aproveitar o crédito de PIS e de COFINS gerado pelas suas operações de compra. As receitas de vendas irão gerar saldo a pagar de PIS e COFINS, mas o PIS e a COFINS das mercadorias para revenda adquiridas ou insumos adquiridos para a utilização na prestação de serviço não poderão ser utilizados para abater o valor de PIS e COFINS a pagar. No Lucro Real, o contribuinte irá recolher o PIS e a COFINS conforme o regime não cumulativo, no qual o valor de PIS e COFINS das mercadorias e dos insumos adquiridos para a prestação de serviços poderá ser utilizado para abater o valor do imposto gerado pelas vendas realizadas.

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Após a apresentação dos regimes tributários existentes no Brasil, uma análise de qual regime tributário é mais vantajoso para o caso específico de uma empresa será realizado. A real razão social da empresa não será revelada neste estudo. No lugar do nome real, será utilizado um nome alternativo para preservar a identidade da empresa

que contribuiu com suas informações para a realização da análise. Durante este estudo, a empresa será chamada de: O Rei da Melancia LTDA. Essa empresa é um comércio atacadista e varejista de frutas, mais especificamente de melancias, cocos e abacaxis. O CNAE principal dessa empresa é: 47.24-5-00 - Comércio varejista de hortifrutigranjeiros, seguido pelo CNAE secundário: 46.33-8-01 - Comércio atacadista de frutas, verduras, raízes, tubérculos, hortaliças e legumes frescos. Todas as vendas realizadas por essa empresa ocorreram em mercado interno, mais especificamente, todas as vendas ocorreram para clientes dentro do estado de Minas Gerais.

A empresa está localizada na cidade de Contagem MG. Assim como foi feito com o real nome da empresa, a identidade do único sócio não será revelada para preservar a identidade do mesmo. Durante esse estudo, o sócio será chamado de Reinaldo Soares de Oliveira. Importante ressaltar que ele é um empresário individual. Portanto, não há outros sócios no quadro societário. Além disso, não há funcionários na empresa. Em termos de regime de tributação, a empresa foi optante pelo Simples Nacional até o dia 31/12/2021. A opção foi possível pela empresa e pelo sócio se enquadrarem em todos os fatores que permitem a inclusão de uma empresa no Simples Nacional. No entanto, após estudo tributário realizado, a empresa passou a recolher seus tributos de acordo com a sistemática do Lucro Presumido a partir do dia 01/01/2022.

De acordo com o que já foi mencionado anteriormente, o objetivo deste estudo é realizar uma análise do regime tributário que oferece a menor carga tributária para a empresa em questão considerando os dados fornecidos pela contabilidade da empresa durante o ano de 2022. Dos três regimes tributários possíveis para a empresa devido às suas características, a análise será feita somente considerando o Simples Nacional e o Lucro Presumido. O Lucro Real não será analisado devido ao menor porte da empresa e a falta de estrutura da própria empresa para que fosse possível a transição para esse regime de recolhimento de tributos mais complexo.

Durante o ano de 2022, a empresa O Rei da Melancia LTDA faturou R\$ 3.752.527,80. Todo o faturamento foi oriundo das vendas de coco e melancia. Portanto, o faturamento da empresa foi originado pela venda de frutas. Em relação à venda de frutas, existem alguns fatores importantes na legislação que causam forte impacto na tributação deste produto. Pelo fato de a empresa estar sediada no estado de Minas Gerais, é necessário analisar o Regulamento do ICMS do Estado de Minas Gerais (RICMS 2002) para compreender o tratamento do ICMS em relação à venda de frutas em Minas Gerais. Também se faz necessário consultar a Lei N° 10865/2004, a qual dispõe sobre a Contribuição para os Programas de Integração Social e de formação do Patrimônio do Servidor Público e a contribuição para o Financiamento da Seguridade Social incidentes sobre a importação de bens e serviços.

O artigo 28, Inciso III da Lei N° 10865 de 30/04/2004 define o tratamento do PIS e da COFINS em relação à venda de produtos hortícolas e frutas, reduzindo a 0% a alíquota dos tributos supracitados sobre a receita bruta decorrente da venda desses produtos no mercado interno. Em relação ao ICMS devido, também existe uma ressalva na legislação que causa impacto na tributação das vendas de hortifrutigranjeiros. De acordo com o Artigo 6°, alínea j do item 12 do anexo 1 do RICMS 2002, as vendas de frutas serão isentas de

ICMS até 31/12/2028. A partir do dia 01/01/2029, haverá isenção parcial do ICMS, no qual haverá redução anual de 20% do benefício da isenção até dia 31/12/2032, data fim da isenção. De acordo com os regulamentos supracitados, não haverá valores a pagar de PIS, COFINS ou ICMS. No entanto, ser tributada pelo Lucro Presumido faz com que a empresa pague IRPJ e CSLL, o qual usa como base de cálculo o lucro do período estipulado pela alíquota de presunção estabelecida em lei. Além do IRPJ e da CSLL, será necessário realizar o pagamento da Contribuição Previdenciária Patronal.

Abaixo, serão demonstrados os cálculos realizados para as apurações dessa empresa durante os quatro trimestres do ano de 2022, considerando o verdadeiro regime de tributação adotado pela empresa no período mencionado, o Lucro Presumido:

Apuração do primeiro trimestre de 2022 - 01/01/2022 a 31/03/2022 de IRPJ e CSLL, considerando as seguintes receitas no período: Faturamento bruto: R\$ 1.107.654,90, ganhos de capital: R\$ 0,00 e receitas financeiras: R\$0,00. É necessário aplicar a alíquota de presunção de 8% para achar o lucro presumido do trimestre, o qual servirá de base de cálculo para o cálculo do IPRJ. Ao aplicar o percentual de 8% sobre a receita bruta, encontrou-se a base de cálculo, que totalizou R\$.88.612,39. O valor do IRPJ foi obtido ao multiplicar a base pela alíquota de 15%. O valor de IRPJ foi de R\$ 13.291,86. O valor do lucro presumido foi de R\$ 88.612,39, ou seja, o lucro presumido foi maior do que o montante de R\$ 60.000,00 no trimestre, o que obriga a empresa a recolher o adicional de 10% sobre a diferença entre o lucro presumido e o teto de lucro presumido aceito sem o adicional de 10%, de R\$ 60.000,00. A diferença entre os dois foi de R\$ 28.612,39. Sobre esse valor, a alíquota adicional de 10% foi aplicada, o que gerou em um adicional de R\$ 2.861,24 de IRPJ. O total de IRPJ para o trimestre foi de R\$ 16.153,10.

O cálculo da CSLL do trimestre não conta com o adicional de 10%, mas as alíquotas aplicadas são diferentes das do IRPJ. O cálculo foi realizado através da aplicação da alíquota de presunção de 12% sobre a receita bruta, o que gerou em um valor de R\$ 132.918,59 de base de cálculo. Sobre esse valor, a alíquota de 9% de CSLL foi aplicada, o que resultou no valor de R\$ 11.962,67. Os valores de IRPJ e CSLL foram parcelados em três quotas, de acordo com a legislação vigente.

O faturamento da empresa durante o segundo semestre foi de R\$ 745.858,45. Ao aplicar a alíquota de 8% referente à presunção do lucro, o valor do lucro presumido para fins de IRPJ foi de R\$ 59.668,68. O valor do lucro presumido multiplicado pela alíquota de imposto de renda de 15% totalizou o valor de R\$ 8.950,30 de IRPJ a pagar. Como o lucro presumido ficou abaixo de R\$ 60.000,00 quando aplicada a alíquota de 8%, não houve incidência de adicional de 10% de IRPJ. A alíquota de presunção de lucro da CSLL é de 12%. Quando aplicada ao faturamento que a empresa teve no trimestre, o lucro presumido para o cálculo de CSLL foi de R\$ 89.503,02. O valor do lucro presumido multiplicado pela alíquota de 9% gerou o valor de R\$ 8.055,27 a pagar referente à CSLL do segundo trimestre de 2022. O pagamento do IRPJ e da CSLL também foi dividido em três quotas, assim como no primeiro trimestre.

No terceiro trimestre de 2022, a empresa teve faturamento de R\$ 918.173,00. Ao aplicar a alíquota de 8% de presunção do IRPJ, o valor de lucro presumido foi de R\$ 73.453,84. Ao aplicar a alíquota de 15% sobre o valor do lucro presumido, o valor de IRPJ

do terceiro trimestre foi de R\$ 11.018,76. Como o valor do lucro presumido excedeu o valor de R\$ 60.000,00 em R\$ 13.453,84, o valor de adicional de 10% de IRPJ foi aplicado sobre o valor excedente. O valor de adicional de IRPJ foi de R\$ 1.345,38. Ao aplicar a alíquota de 12% sobre o faturamento bruto do terceiro trimestre, o valor de lucro presumido foi de R\$ 110.180,76. Ao aplicar a alíquota de 9% sobre o valor do lucro presumido, o valor de imposto a ser pago de CSLL referente ao terceiro trimestre de 2022 foi de R\$ 9.916,27. Assim como no primeiro e no segundo trimestre, o pagamento foi dividido em três quotas.

O faturamento da empresa no quarto trimestre foi de R\$ 980.841,45. Ao aplicar a alíquota de 8% referente ao IRPJ, o valor do lucro presumido foi de R\$ 78.467,32. Ao aplicar a alíquota de 15% sobre o lucro presumido, o valor a pagar de IRPJ foi de R\$ 11.770,10. O valor do lucro presumido excedeu o valor de R\$ 60.000,00 em R\$ 18.467,32. Portanto, o adicional de 10% de IRPJ foi aplicado ao valor excedente, gerando assim o valor de R\$ 1846,73 a pagar de adicional de IRPJ. Ao aplicar a alíquota de presunção da CSLL de 12%, o lucro presumido para fins de cálculo da CSLL no quarto trimestre de 2022 foi de R\$ 117.700,97. Ao multiplicar o lucro presumido pela alíquota de 9% referente à CSLL, o valor a pagar referente ao quarto trimestre foi de R\$ 10.593,09. Assim como nos trimestres anteriores, o valor foi parcelado em três quotas.

A Contribuição Previdenciária Patronal é calculada de forma mensal, diferentemente dos tributos acima. Para essa empresa, o valor da folha de pagamento corresponde ao valor do pró labore do sócio de R\$ 1.212,00 na época. Sobre esse valor, as seguintes alíquotas são aplicadas: 20% referente à CPP. O pró labore multiplicado pela referida porcentagem gera o valor de R\$ 242,40. Considerando que não há alteração na configuração da folha até o final do ano de 2022, é possível concluir que o valor total anual de impostos a ser pago referente à folha de pagamento da empresa é de R\$ 2.908,80. Esses foram os cálculos dos tributos que a empresa pagou durante o ano de 2022 através do Lucro Presumido.

Para a conclusão desse estudo tributário, a análise do regime tributário Simples Nacional será feita. O cálculo da guia DAS (Simples Nacional) é feito através da aplicação da alíquota efetiva sobre o faturamento do mês. A alíquota efetiva é obtida através da seguinte fórmula: $AE = \frac{(RBT\ 12 \times AN) - PD}{RBT\ 12}$, onde:

RBT 12: Receita bruta dos últimos doze meses de atividade da empresa

AN: Alíquota Nominal encontrada nos anexos da LCP 123/2006 para cada atividade.

PD: Parcela a deduzir, também encontrada na LCP 123/2006.

Para o cálculo da guia DAS de janeiro, será levado em conta o faturamento da empresa Rei da Melancia LTDA de R\$ 1.490.127,10 nos 12 meses que antecederam 2022. Portanto, a empresa se encaixa na 4º faixa do anexo 1 (empresas de comércio). Com isso, a sua alíquota nominal é de 10,7% e a parcela a deduzir é de R\$22.500,00. Ao lançar os valores na fórmula, o seguinte resultado é alcançado:

$$AE\ janeiro = \frac{(R\$ 1.490.127,10 \times 10,7\%) - R\$ 22.500,00}{R\$ 1.490.127,10} = 0,0919$$

Aplicando essa alíquota efetiva ao faturamento do mês, o valor a pagar da guia DAS será obtido. O faturamento do mês de janeiro de 2022 foi de R\$ 369.868,85, que ao multiplicarmos pela alíquota efetiva, resulta em um valor de R\$ 33.991,18. Para a RBT 12 dos cálculos dos próximos meses, o primeiro mês da sequência dos doze últimos meses será substituído pelo último mês. Isso significa que para calcular a alíquota efetiva do mês de fevereiro, será necessário substituir o valor do faturamento do mês de janeiro de 2021 pelo faturamento de janeiro de 2022. A RBT 12 de fevereiro levará em consideração o faturamento dos meses de fevereiro de 2021 a janeiro de 2022. A RBT 12 de março levará em consideração o faturamento de março de 2021 a fevereiro de 2022 e assim sucessivamente.

O faturamento do mês de fevereiro de 2022 foi de R\$ 277.273,45. Como a RBT 12 aumentou para R\$ 1.837.422,95 ao substituir o faturamento de janeiro de 2021 pelo faturamento de janeiro de 2022, a empresa passou a ser enquadrada na 5ª faixa do Anexo 1, com a alíquota nominal de 14,3% e parcela a deduzir de R\$87.300,00. A alíquota efetiva foi calculada mediante a aplicação da fórmula, assim como o mês de janeiro de 2022.

$$AE \text{ fevereiro} = \frac{(\text{R\$ } 1.837.422,95 \times 14,3\%) - \text{R\$ } 87.300,00}{\text{R\$ } 1.837.422,95} = 0,0955$$

O valor da guia DAS foi obtido ao aplicar a alíquota efetiva ao faturamento bruto: $0,0955 \times \text{R\$ } 277.273,45 = \text{R\$ } 26.476,23$

Durante o mês de março, o faturamento foi de R\$ 460.512,60. A RBT 12 foi de R\$ 2.076.679,90. A alíquota efetiva foi obtida mediante a aplicação da fórmula.

$$AE \text{ março} = \frac{(\text{R\$ } 2.076.679,90 \times 14,3\%) - \text{R\$ } 87.300,00}{\text{R\$ } 2.076.679,90} = 0,1009$$

Ao aplicar a alíquota efetiva sobre o faturamento, o valor a ser pago referente ao DAS de março foi obtido: $0,1009 \times \text{R\$ } 460.512,60 = \text{R\$ } 46.494,16$

O faturamento do mês de abril foi de R\$ 267.217,80. A RBT foi de R\$ 2.441.263,50. A alíquota efetiva foi encontrada mediante aplicação da fórmula.

$$AE \text{ abril} = \frac{(\text{R\$ } 2.441.263,50 \times 14,3\%) - \text{R\$ } 87.300,00}{\text{R\$ } 2.441.263,50} = 0,1072$$

O valor da guia DAS de abril foi encontrado ao multiplicar a alíquota efetiva pelo faturamento do mês de abril: $0,1072 \times \text{R\$ } 267.217,80 = \text{R\$ } 28.656,39$

O faturamento do mês de maio de 2022 foi de R\$ 240.701,00. A RBT 12 foi de R\$ 2.695.780,30. A alíquota efetiva foi encontrada mediante a aplicação da fórmula.

$$AE \text{ maio} = \frac{(\text{R\$ } 2.695.780,30 \times 14,3\%) - \text{R\$ } 87.300,00}{\text{R\$ } 2.695.780,30} = 0,1106$$

O valor da guia DAS de maio foi encontrado ao multiplicar a alíquota efetiva pelo faturamento do mês: $0,1106 \times \text{R\$ } 240.701,00 = \text{R\$ } 26.625,40$

O faturamento do mês de junho de 2022 foi de R\$ 237.939,65. A RBT 12 foi de R\$ 2.925.445,50. A alíquota efetiva foi encontrada mediante a aplicação da fórmula.

$$\text{AE junho} = \frac{(\text{R\$ } 2.925.445,50 \times 14,3\%) - \text{R\$ } 87.300,00}{\text{R\$ } 2.925.445,50} = 0,1131$$

O valor da guia DAS de junho foi encontrado ao multiplicar a alíquota efetiva pelo faturamento do mês: $0,1131 \times \text{R\$ } 237.939,65 = \text{R\$ } 26.924,87$

O faturamento do mês de julho de 2022 foi de R\$ 362.502,00. A RBT 12 foi de R\$ 3.071.037,40. A alíquota efetiva foi encontrada mediante aplicação da fórmula.

$$\text{AE julho} = \frac{(\text{R\$ } 3.071.037,40 \times 14,3\%) - \text{R\$ } 87.300,00}{\text{R\$ } 3.071.037,40} = 0,1145$$

O valor da guia DAS foi encontrado ao multiplicar a alíquota efetiva pelo faturamento do mês: $0,1145 \times \text{R\$ } 362.502,00 = \text{R\$ } 41.532,99$

O faturamento do mês de agosto de 2022 foi de R\$ 288.648,70. A RBT 12 foi de R\$ 3.260.277,90. A alíquota efetiva foi encontrada mediante a aplicação da fórmula.

$$\text{AE agosto} = \frac{(\text{R\$ } 3.260.277,90 \times 14,3\%) - \text{R\$ } 87.300,00}{\text{R\$ } 3.260.277,90} = 0,1162$$

O valor da guia DAS foi encontrado ao multiplicar a alíquota efetiva pelo faturamento: $0,1162 \times \text{R\$ } 288.648,70 = \text{R\$ } 33.547,66$

O faturamento do mês de setembro de 2022 foi de R\$ 267.022,30. A RBT 12 foi de R\$ 3.390.366,70. A alíquota efetiva foi encontrada mediante a aplicação da fórmula.

$$\text{AE setembro} = \frac{(\text{R\$ } 3.390.366,70 \times 14,3\%) - \text{R\$ } 87.300,00}{\text{R\$ } 3.390.366,70} = 0,1172$$

O valor da guia DAS foi encontrado ao multiplicar a alíquota efetiva pelo faturamento: $0,1172 \times \text{R\$ } 267.022,30 = \text{R\$ } 31.308,52$

O faturamento do mês de outubro de 2022 foi de R\$ 391.167,05. A RBT 12 foi de R\$ 3.416.052,20. A alíquota efetiva foi encontrada mediante a aplicação da fórmula.

$$\text{AE outubro} = \frac{(\text{R\$ } 3.416.052,20 \times 14,3\%) - \text{R\$ } 87.300,00}{\text{R\$ } 3.416.052,20} = 0,1174$$

O valor da guia DAS foi encontrado ao multiplicar a alíquota efetiva pelo faturamento: $0,1174 \times \text{R\$ } 391.167,05 = \text{R\$ } 45.940,30$.

O faturamento do mês de novembro de 2022 foi de R\$ 294.068,50. A RBT 12 foi de R\$ 3.660.031,45. O valor de R\$ 3.660.031,45 é superior ao limite de faturamento permitido pelo estado de Minas Gerais para recolhimento do ICMS dentro da guia DAS, de R\$ 3.600.000,00. No entanto, o valor excedido não ultrapassou 20% do limite imposto pelo estado. Isso significa que mesmo tendo ultrapassado o sublimite estadual, a empresa poderia recolher o ICMS dentro da guia DAS até o final da competência de dezembro de 2022. Caso a empresa fosse optante pelo Simples Nacional, o recolhimento do ICMS seria feito da mesma forma que no Lucro Presumido, a partir da competência de janeiro de 2023, ou seja, fora da guia DAS. Vale também ressaltar que a empresa migraria para a sexta faixa de recolhimento. A alíquota nominal seria de 19%, ao passo que a parcela a deduzir seria de R\$ 378.000,00. A alíquota efetiva foi encontrada mediante a aplicação da fórmula.

$$\text{AE novembro} = \frac{(\text{R\$ } 3.660.031,45 \times 19\%) - \text{R\$ } 378.000,00}{\text{R\$ } 3.660.031,45} = 0,0867$$

O valor da guia DAS foi encontrado ao multiplicar a alíquota efetiva pelo faturamento: $0,0867 \times 294.068,50 = \text{R\$ } 25.502,27$.

O faturamento do mês de dezembro de 2022 foi de R\$ 295.605,90. A RBT 12 foi de R\$ 3.674.118,70. A alíquota efetiva foi encontrada mediante aplicação da fórmula.

$$\text{AE dezembro} = \frac{(\text{R\$ } 3.674.118,70 \times 19\%) - \text{R\$ } 378.000,00}{\text{R\$ } 3.674.118,70} = 0,0871$$

O valor da guia DAS foi encontrado ao multiplicar a alíquota efetiva pelo faturamento: $0,0871 \times \text{R\$ } 295.605,90 = \text{R\$ } 25.752,65$.

Os valores encontrados representam os valores apurados através do recolhimento dos impostos pelo Lucro Presumido e também a simulação de como teria sido o recolhimento dos impostos através da guia DAS da empresa Rei do Abacaxi LTDA. Para a facilitação da visualização do valor de imposto a pagar em cada situação, um quadro comparativo será elaborado, com os valores pagos e seus respectivos totais. Nesse momento é importante ressaltar que os valores do IRPJ e da CSLL no Lucro Presumido foram parcelados em três quotas, o que gerou um valor mensal a pagar. O quadro comparativo a seguir respeitará o parcelamento feito pelo contribuinte.

Quadro 1

MÊS	DAS SIMPLES NACIONAL	IRPJ LUCRO PRESUMIDO	CSLL LUCRO PRESUMIDO	CPP LUCRO PRESUMIDO
JAN	R\$ 33.991,18	R\$ 5.384,36	R\$ 3.987,55	R\$ 242,80
FEV	R\$ 26.476,23	R\$ 5.384,37	R\$ 3.987,56	R\$ 242,80
MAR	R\$ 46.494,16	R\$ 5.384,37	R\$ 3.987,56	R\$ 242,80
ABR	R\$ 28.656,39	R\$ 2.983,43	R\$ 2.685,09	R\$ 242,80
MAI	R\$ 26.625,40	R\$ 2.983,43	R\$ 2.685,09	R\$ 242,80
JUN	R\$ 26.924,87	R\$ 2.983,43	R\$ 2.685,09	R\$ 242,80
JUL	R\$ 41.532,99	R\$ 4.121,15	R\$ 3.305,42	R\$ 242,80
AGO	R\$ 33.547,66	R\$ 4.121,15	R\$ 3.305,42	R\$ 242,80
SET	R\$ 31.308,52	R\$ 4.121,15	R\$ 3.305,42	R\$ 242,80
OUT	R\$ 45.940,30	R\$ 4.538,94	R\$ 3.531,02	R\$ 242,80
NOV	R\$ 25.502,27	R\$ 4.538,94	R\$ 3.531,03	R\$ 242,80
DEZ	R\$ 25.752,65	R\$ 4.538,94	R\$ 3.531,03	R\$ 242,80
TOTAL	R\$ 392.752,59	R\$ 51.083,66	R\$ 40.527,28	R\$ 2.908,80

Fonte: autoria própria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O valor total devido pela empresa Rei da Melancia LTDA durante o ano de 2022 teria sido de R\$ 392.752,59 caso a empresa tivesse optado pelo regime tributário Simples Nacional. Por outro lado, o valor total devido pela empresa durante o ano de 2022 através do regime tributário Lucro Presumido, foi de R\$ 94.519,74. A opção pelo Lucro Presumido

gerou uma economia tributária de R\$ 298.332,85. A diferença entre o valor pago através do Lucro Presumido e o que seria pago caso a empresa tivesse optado pelo Simples Nacional ocorreu principalmente pela isenção de ICMS prevista pelo Regulamento do ICMS do Estado de Minas Gerais e também pela isenção de PIS e COFINS prevista pela Lei N° 10865/2004. Se a empresa fosse optante pelo Simples Nacional, ela não poderia aproveitar os benefícios fiscais citados acima, pois os mesmos não são mencionados na Lei Complementar 123/2006, a qual dispõe sobre o Simples Nacional, o os optantes por esse regime tributário não podem usufruir de benefícios que não sejam mencionados nesta lei.

Devido à alta complexidade do sistema tributário brasileiro, essa economia pode ser uma grande vantagem competitiva para essa empresa, considerando que existe a possibilidade que muitos dos concorrentes dentro desse segmento podem desconhecer sobre os dispositivos legais que permitem a redução do imposto fora do Simples Nacional. Essa economia tributária aumenta o lucro da empresa, e certamente a sua disponibilidade de caixa. Com isso, ela poderá utilizar esses recursos para investir em sua própria operação e expansão sem descumprir o que a legislação fiscal determina.

REFERÊNCIAS

ALVES, Maria Vitória. **O dever de pagar tributos: garantia da vida em sociedade.** Percurso Acadêmico, PUC MINAS - Belo Horizonte, v. 1, ed. n. 2, jul/ dez 2011. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/percursoacademico/article/view/2277/3791>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BERKENBROCK, Daniane; LIZOTE, Suzete Antonieta. **A Importância Do Planejamento Tributário: um estudo aplicado em um comércio atacadista de alimentos e artigos diversos de supermercado da cidade de Itajaí - SC.** Revista Filosofia do Direito e Intersubjetividade, [s. l.], 2016. Disponível em: <https://www.univali.br/graduacao/direito-itajai/publicacoes/revista-filosofia-do-direito-e-intersubjetividade/edicoes/Lists/Artigos/Attachments/93/4-lugar.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. Presidência Da República Casa Civil Subchefia Para Assuntos Jurídicos. 14 De Dezembro De 2006. **Lei Complementar N° 123, De 14 De Dezembro De 2006**, [S. l.], 14 dez. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp139.htm#art5. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. RFB. 16/03/2017. **Instrução Normativa RFB nº 1700, de 14 de março de 2017**, [S. l.], 14 mar. 2017. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=81268>. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. **Carga tributária bruta do Governo Geral chega a 33,90% do PIB em 2021.** [S. l.], 31 out. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/abril/carga-tributaria-bruta-do-governo-geral-chega-a-33-90-do-pib-em-2021>. Acesso em: 14 mar. 2023

FERRAZ, Andréa Karla; GODOI, Marciano Seabra de. **Planejamento tributário e simulação: estudo e análise dos casos REXNORD e JOSAPAR.** Revista Direito GV, Scielo, 26 abr. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/6S8kpbzRSJZygY6pGjWgDZv/?lang=pt>. Acesso em: 15 abr. 2023.

XIX ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI, 2010, Fortaleza - CE. **Para Uma Compreensão Histórica Do Sistema Tributário Nacional De 1988** [...]. [S. l.: s. n.], 2010. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/fortaleza/3117.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2023.

Atuação do Assessor de Investimentos: da Análise de Perfil do Investidor à Alocação

The Role of the Investment Advisor: From Investor Profile Analysis to Asset Allocation

João Victor Medeiros de Miranda

Helvécio Luiz Reis

Érica Luiza de Faria Magalhães

Romana Toussaint de Paula Carvalho

Ana Cristina Silva Iatarola

César Alexandre Nunes Ferreira

José Ambrósio Neto

Juarez Francisco da Costa

Nelton José Araújo Ferreira

Renato Augusto Santos Oliveira

RESUMO

Este estudo investiga as melhores práticas na atuação de assessores de investimentos no mercado financeiro brasileiro, com foco na adequação das estratégias de investimento ao perfil e objetivos dos clientes, utilizando o método de análise de caso. A partir do estudo do “Cliente X”, busca-se identificar como a personalização das carteiras, a diversificação de ativos e a clareza na comunicação contribuem para uma relação mais eficaz entre assessor e investidor. A pesquisa propõe soluções para mitigar conflitos de interesse, destacando a adoção de modelos de remuneração alinhados aos interesses dos clientes e práticas de governança mais transparentes. Por meio de uma análise detalhada do caso, o trabalho reforça a importância de alinhar as necessidades individuais do cliente às normas vigentes, evidenciando como a modernização regulatória e a atuação ética dos profissionais podem fortalecer a confiança e a qualidade do mercado financeiro.

Palavras-chave: assessoria de investimentos; conflitos de interesse; diversificação de ativos; modelos de remuneração; ética profissional.



ABSTRACT

This study investigates best practices in the performance of investment advisors in the Brazilian financial market, focusing on tailoring investment strategies to clients' profiles and objectives, using the case study method. Based on the analysis of "Client X," the study seeks to identify how portfolio personalization, asset diversification, and clear communication contribute to a more effective relationship between advisors and investors. The research proposes solutions to mitigate conflicts of interest, emphasizing the adoption of remuneration models aligned with clients' interests and more transparent governance practices. Through a detailed case analysis, the study highlights the importance of aligning clients' individual needs with current regulations, demonstrating how regulatory modernization and ethical practices by professionals can strengthen trust and enhance the quality of the financial market.

Keywords: investment advisory; conflicts of interest; asset allocation; remuneration models; professional ethics.

INTRODUÇÃO

O mercado financeiro brasileiro tem passado por profundas transformações nas últimas décadas, impulsionado, pela democratização do acesso aos investimentos e pelo avanço tecnológico. Um marco relevante nesse processo foi a edição da Decisão Conjunta nº 17, de 2009, do Banco Central do Brasil e Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que promoveu uma significativa expansão das distribuidoras de títulos e valores mobiliários com a sua equiparação operacional às corretoras de valores mobiliários e ampliando a competitividade no mercado financeiro.

Nesse cenário, surge a figura do agente autônomo de investimentos (AAI) que desempenhava um papel fundamental na intermediação entre investidores e instituições financeiras. Em resposta à crescente relevância dessa atividade, a CVM promulgou, em 2011, a Resolução CVM nº 497. Essa norma estabeleceu regras, inicialmente bem rígidas, para a regulamentação da profissão e definiu, assim, as 3 principais atribuições desse profissional: prospecção de clientes; recepção e registro de ordens e prestação de informações sobre os produtos ofertados.

No âmbito da responsabilidade, com o intuito de proteger o interesse dos clientes, as resoluções destacaram a importância de adequar as operações ao perfil de risco do investidor. Também, estabeleceram requisitos de maior transparência, mostrando a necessidade de um detalhamento completo no que se refere a remuneração do assessor.

Neste contexto, o AAI, agora conhecido por assessor de investimentos, assume papel de crescente relevância. Sua função vai além da intermediação entre clientes e instituições financeiras; exige conhecimento técnico, habilidade para personalizar estratégias e, sobretudo, o compromisso com a ética e a transparência. Este estudo tem como objetivo explorar as melhores práticas de assessoria de investimentos, analisando a aplicação de conceitos como diversificação, psicologia financeira e antifragilidade na construção de carteiras personalizadas. Por meio do estudo de caso do cliente X, busca-se exemplificar

como o alinhamento entre o perfil do cliente, as normas regulatórias e as estratégias de alocação podem otimizar resultados e fortalecer a relação assessor-cliente.

REVISÃO DE LITERATURA

Profissão do Assessor de Investimentos

O assessor de investimentos é um profissional certificado e registrado junto à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e vinculado a instituições autorizadas, como corretoras e distribuidoras de valores mobiliários. De acordo com Abboud (2003), a principal função do assessor de investimentos é atuar como um intermediário entre investidores e o mercado financeiro, proporcionando orientações personalizadas que considerem os objetivos, o perfil de risco e as necessidades específicas de cada cliente. Esse papel exige uma análise contínua e detalhada das características individuais, promovendo estratégias financeiras alinhadas às expectativas do investidor e reforçando o valor do relacionamento com a instituição financeira. Esse profissional não possui poderes discricionários para movimentar recursos em nome do investidor, tendo seu papel limitado a prestar informações e executar ordens dos clientes.

Conflitos de Interesse na Relação Investidor-Assessor

Os conflitos de interesse na relação entre o assessor de investimentos e o cliente representam um dos principais desafios éticos e profissionais enfrentados por esse agente do mercado financeiro. Esses conflitos podem ocorrer, em grande parte, devido ao modelo de remuneração predominante no setor, que muitas vezes está atrelado a comissões ou incentivos financeiros vinculados à venda de produtos específicos. Isso pode levar o assessor a recomendar investimentos não porque sejam os mais adequados às necessidades e ao perfil do cliente, mas porque oferecem maior remuneração para si ou para a instituição financeira à qual está vinculado.

Conforme Silva (2023), esse tipo de prática pode comprometer a qualidade e a imparcialidade das recomendações, impactando negativamente a confiança do cliente e, por extensão, a eficiência do mercado financeiro. O autor ressalta que, em um ambiente onde o cliente espera receber orientações alinhadas aos seus objetivos de investimento, qualquer percepção de parcialidade ou interesses conflitantes pode fragilizar a relação assessor-investidor.

Um exemplo prático desses conflitos está na venda de produtos financeiros de maior risco para investidores de perfil conservador, apenas pelo fato de tais produtos proporcionarem maiores comissões ao assessor. Esse descompasso pode resultar em perdas financeiras para o cliente e deteriorar a credibilidade do assessor e da própria instituição.

Para mitigar esses conflitos, Silva (2023) defende a adoção de maior transparência nas relações entre assessores e investidores, bem como a implementação de incentivos alinhados aos interesses do cliente. Uma das estratégias propostas é a remuneração fixa ou baseada no desempenho do portfólio do cliente, o que reduziria a pressão sobre o assessor para priorizar produtos específicos.

Além disso, as regulamentações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) desempenham um papel crucial na mitigação desses conflitos. A Resolução CVM nº 497/2011, complementada pelas Resoluções CVM nº 178/2022 e nº 179/2022, exige que os assessores de investimentos divulguem de forma clara e detalhada eventuais interesses pessoais ou corporativos em operações recomendadas. Essas regras obrigam os assessores a agir com lealdade e transparência, reforçando sua responsabilidade fiduciária perante os clientes.

Como complemento, práticas de governança corporativa e *compliance*, amplamente utilizadas por instituições financeiras, também contribuem para a redução de conflitos de interesse. Essas práticas incluem auditorias internas, treinamentos regulares para assessores e a criação de canais de denúncia anônimos, permitindo que comportamentos inadequados sejam identificados e corrigidos.

Portanto, os conflitos de interesse na relação investidor-assessor são um problema complexo e multifacetado, mas que pode ser reduzido por meio de regulamentações rigorosas, práticas de mercado éticas e uma postura transparente e alinhada aos interesses do cliente. Esse alinhamento não apenas protege o investidor, mas também fortalece a confiança no mercado financeiro como um todo, promovendo sua eficiência e sustentabilidade.

Psicologia Financeira

A psicologia financeira é um campo interdisciplinar que explora como aspectos emocionais, cognitivos e comportamentais influenciam as decisões econômicas. Ao contrário da visão tradicional de que os investidores agem de maneira puramente racional, Ariely (2015) argumenta que as escolhas financeiras frequentemente refletem impulsos e vieses emocionais, como medo, ganância e otimismo exacerbado. Esses fatores podem levar os indivíduos a cometerem erros que prejudicam a construção de patrimônio e a realização de objetivos de longo prazo.

Por exemplo, em momentos de euforia econômica, muitos investidores sentem-se motivados a assumir riscos elevados, comprando ativos em alta sem avaliar adequadamente os fundamentos do mercado. Por outro lado, em períodos de crise ou incerteza, o medo pode levá-los a vender posições precipitadamente, consolidando perdas e comprometendo sua estratégia de investimento. Essa dicotomia é ilustrada pelo ciclo de emoções do investidor, que alterna entre otimismo e pessimismo em resposta às condições de mercado.

Para os assessores de investimentos, compreender esses fatores é crucial, pois permite a adaptação das recomendações ao perfil psicológico de seus clientes. Além de entender o apetite ao risco, os assessores precisam reconhecer os vieses cognitivos que influenciam as decisões financeiras, como o viés de ancoragem (foco em informações iniciais) e o efeito de manada (seguimento das ações da maioria).

Rudiguer (2011) complementa essa visão ao enfatizar a importância da comunicação eficaz no processo de assessoria. Um diálogo claro e empático pode ajudar a construir confiança e a mitigar decisões precipitadas por parte dos investidores, promovendo um ambiente colaborativo onde o cliente se sente seguro para compartilhar suas preocupações e expectativas. Dessa forma, a psicologia financeira não apenas orienta as decisões de

investimento, mas também fortalece a relação entre assessor e cliente, consolidando uma parceria baseada em confiança e entendimento mútuo.

Para melhor compreensão, é relevante contextualizar os perfis de investidores. De acordo com Zago (2018), Investidores conservadores são aqueles que buscam segurança acima de qualquer coisa. Na contramão, investidores agressivos possuem um elevado apetite ao risco, dispostos a alocar recursos em opções com menos segurança, em busca de maiores rendimentos. Por fim, os investidores moderados combinam características de ambos os perfis, buscando um equilíbrio entre segurança e rentabilidade.

De acordo com Paiva, Silva, Souza, Novôa e Pereira (2020), o investidor individual geralmente apresenta um conhecimento limitado sobre investimentos financeiros e possui baixo envolvimento com o mercado de capitais, o que faz com que tenha um perfil conservador em suas escolhas de investimento. Observou-se que, ao contrário da maioria dos brasileiros, esse investidor possui tanto conhecimento quanto interesse pelo mercado financeiro, contando inclusive com títulos de graduação, especialização e mestrado em áreas correlatas como: Administração, Engenharia Econômica e Engenharia de Produção.

Nesse contexto, é responsabilidade do assessor avaliar se o perfil apresentado — ainda que esteja alinhado com a visão de investimentos do cliente — corresponde às suas atuais demandas. Compreende-se que, ao longo do tempo, dependendo das mudanças em seu contexto de vida, o investidor pode se tornar mais ou menos disposto a assumir riscos, exigindo uma reavaliação contínua da sua alocação de investimentos.

Métodos de Alocação de Investimentos

A alocação de investimentos é uma prática essencial na gestão de portfólios, e sua base teórica foi consolidada com os trabalhos pioneiros de Markowitz (1952) e Sharpe (1966). Markowitz introduziu o conceito de fronteira eficiente, que estabelece a relação ideal entre risco e retorno. Segundo essa teoria, a diversificação reduz os riscos específicos de ativos individuais, permitindo que o investidor alcance o retorno esperado para um nível de risco pré-determinado.

Já Sharpe (1966) desenvolveu o índice de Sharpe, que mensura o desempenho de um portfólio ajustado ao risco, calculando o retorno excedente (além do ativo livre de risco) dividido pela volatilidade do portfólio. Essa métrica é amplamente utilizada para comparar diferentes estratégias de investimento, ajudando a identificar aquelas que oferecem a melhor compensação entre risco e retorno.

O índice de Sharpe é uma métrica essencial para avaliar o desempenho de um investimento em termos de retorno ajustado ao risco. Desenvolvido por William F. Sharpe, o indicador quantifica a relação entre a rentabilidade excedente do investimento - ou seja, o retorno acima da taxa livre de risco - e sua volatilidade, representada pelo desvio padrão dos retornos. Calculado dividindo-se o retorno excedente pelo desvio padrão, o índice de Sharpe reflete o prêmio de risco obtido por unidade de volatilidade assumida, sendo particularmente útil para investidores que buscam otimizar retornos ajustados ao risco.

Em termos práticos, valores acima de 1,0 são considerados bons, enquanto um índice em torno de 2,0 ou superior é visto como excelente, indicando um retorno elevado

em relação ao risco. Um índice de Sharpe entre 0 e 1,0 sugere um retorno moderado para o risco assumido, e valores negativos indicam que o investimento apresentou um desempenho inferior à taxa livre de risco. Esse resultado negativo pode sinalizar que o risco assumido não foi compensado pelo retorno, o que representa um possível alerta para o investidor.

Esses métodos têm implicações práticas significativas na assessoria de investimentos. Um assessor, ao elaborar a estratégia de alocação, deve considerar não apenas os retornos potenciais, mas também a tolerância ao risco e os objetivos de cada cliente. A aplicação dessas teorias permite a criação de carteiras personalizadas, que maximizam a eficiência do portfólio, mesmo diante de condições de mercado adversas.

Além disso, a evolução das ferramentas analíticas e dos produtos financeiros ampliou as possibilidades de aplicação desses métodos. Hoje, os assessores utilizam softwares avançados e algoritmos para calcular a composição ideal de portfólios, incluindo classes de ativos como ações, títulos, fundos imobiliários e derivativos, sempre respeitando os limites de risco e as metas do investidor.

Diversificação de Portfólio

A diversificação de portfólio é uma estratégia fundamental para gerenciar riscos financeiros, sendo amplamente discutida no campo das finanças desde os trabalhos pioneiros de Harry Markowitz, o “pai da teoria moderna de portfólio”. Em seu artigo “*Portfolio Selection*” (Markovitz, 1952), Markowitz demonstrou que, ao combinar ativos com diferentes níveis de correlação, é possível reduzir o risco total de um portfólio sem necessariamente diminuir seu retorno esperado. Essa abordagem, conhecida como “fronteira eficiente”, estabelece que um portfólio ideal é aquele que maximiza os retornos para um dado nível de risco.

Diferentemente do risco sistemático, que afeta todo o mercado e não pode ser eliminado, o risco não sistemático, associado a eventos específicos de empresas ou setores, pode ser substancialmente mitigado por meio de uma alocação diversificada. Lima (2016) reforça que, ao distribuir recursos entre diferentes classes de ativos, setores econômicos e regiões geográficas, o investidor reduz a volatilidade geral do portfólio. Essa estratégia funciona porque ativos distintos respondem de maneira diversa às condições econômicas, permitindo que perdas em determinadas áreas sejam compensadas por ganhos em outras.

O conceito do “tripé dos investimentos” integra os princípios fundamentais que devem ser observados na definição de ativos de uma carteira diversificada: segurança, rentabilidade e liquidez. É estabelecido que, ao escolher uma carteira de investimentos, o investidor deve priorizar dois desses fatores em detrimento do terceiro, uma vez que é praticamente impossível obter simultaneamente alta rentabilidade, alta liquidez e baixo risco.

Em mercados emergentes como o Brasil, onde há maior exposição a choques políticos e econômicos, a diversificação assume um papel ainda mais crucial. A economia brasileira, frequentemente marcada por volatilidade cambial e instabilidade fiscal, impõe desafios adicionais aos investidores. Nesse cenário, a inclusão de ativos internacionais, hedge cambial e fundos indexados à inflação pode aumentar a resiliência do portfólio.

Além disso, a diversificação vai além dos ativos financeiros tradicionais. Investidores podem explorar classes alternativas, como imóveis, *commodities* e fundos de *private equity*, que apresentam correlação baixa ou negativa com o mercado de capitais. Isso contribui para a estabilidade do portfólio e aumenta a probabilidade de alcançar retornos consistentes, mesmo em períodos adversos.

Portanto, a diversificação é amplamente reconhecida como uma abordagem de investimento que combina ciência e estratégia, permitindo a redução de riscos e a ampliação das oportunidades de retorno, independentemente do cenário econômico. Essa filosofia é consolidada tanto pelos princípios propostos por Markowitz (1952) quanto pelos argumentos apresentados por Lima (2016), que destacam a importância de uma alocação bem estruturada para alcançar estabilidade e desempenho no longo prazo.

METODOLOGIA

Segundo Corrêa (2008, p. 80), a metodologia é definida como o conjunto de métodos e formas empregados para conduzir uma pesquisa, envolvendo o estudo das técnicas e procedimentos necessários para alcançar determinados objetivos. O autor também aponta que a pesquisa exploratória busca ampliar o conhecimento sobre um tema ou objeto de estudo, geralmente realizada por meio de consultas a livros, internet e artigos, permitindo uma familiarização inicial com o assunto.

Neste trabalho, optou-se pela abordagem exploratória com o uso de um estudo de caso, conforme descrito por Lüdke e André (1999, p. 25). A pesquisa investiga a atuação do assessor de investimentos, desde a análise do perfil do cliente até a estruturação de uma carteira de ativos diversificada, tomando como referência o cliente X. Este cliente solicitou sigilo quanto à sua identidade, sendo tratado no estudo de forma anônima para preservar sua privacidade.

O estudo de caso analisará o perfil de investidor do cliente X - que procurou um novo assessor de investimentos após uma experiência prévia frustrada - considerando suas características comportamentais, histórico financeiro e preferências em relação a ativos e estratégias de investimento. Serão utilizados dados coletados em reuniões diagnósticas acontecidas entre agosto de 2023 e agosto de 2024, nas quais foram explorados aspectos como objetivos financeiros, tolerância ao risco e experiências anteriores com investimentos.

DESENVOLVIMENTO

Análise de Dados

O perfil analisado apresenta características que não se encaixam perfeitamente nas classificações tradicionais. Apesar de buscar altos retornos, o investidor demonstra aversão a períodos prolongados de perdas consecutivas. A renda fixa é tomada como referencial de performance, mas há uma clara preferência por evitar a imobilização de grandes parcelas de capital em aplicações de longo prazo.

Para perfis agressivos, compreende-se que as perdas são tão frequentes quanto os ganhos. Já em aplicações de renda fixa, investidores conservadores costumam ser premiados por sua visão de longo prazo e preferência por títulos com maior duração. Um portfólio eficiente para unir esses dois perfis demanda a criação de uma carteira que combine as melhores características de cada tipo de aplicação.

O registro das impressões sobre o cliente, aliado à análise de seu estilo de vida, contribui para uma compreensão mais detalhada de seu perfil. Apesar de ter mais de 60 anos, trata-se de um indivíduo ativo, engajado profissionalmente mesmo após a aposentadoria. Além disso, exerce funções em sua vida pessoal como marido, pai e avô. A fala acelerada e gestos inquietos sugerem uma predisposição para ativos mais dinâmicos e explicam sua baixa atração por renda fixa.

Há um claro vigor físico e mental, acompanhado por forte interesse em expandir conhecimentos, principalmente em modalidades de investimento com as quais ainda não há familiaridade. Sua permanência na docência reflete um contínuo processo de aprimoramento e atualização, visando ministrar aulas alinhadas às práticas atuais das áreas de administração e ciências contábeis. Além disso, busca ampliar conhecimentos em áreas complementares, como inteligência artificial, para enriquecer suas aulas.

O contexto de vida é igualmente relevante na formulação do diagnóstico. Por exemplo, um investidor com perfil agressivo que enfrenta desafios familiares, como um dependente hospitalizado, pode evitar riscos elevados. Por outro lado, investidores conservadores que recebem ganhos extraordinários, como prêmios de loteria, podem estar dispostos a assumir maiores riscos.

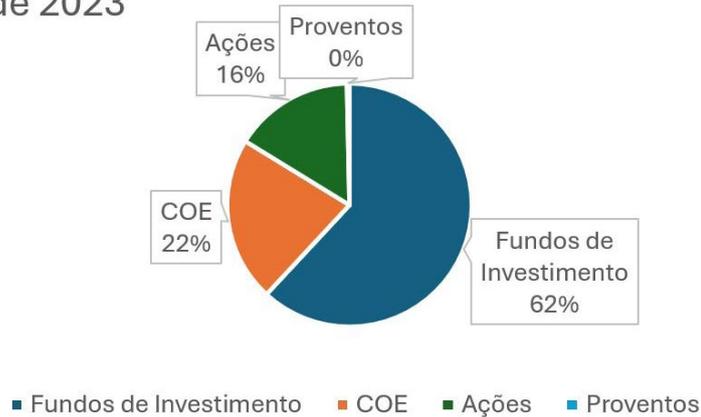
No caso em análise, o cliente X e sua família não dependem exclusivamente de seus investimentos para sustento financeiro. O objetivo principal identificado é o crescimento patrimonial, priorizando a valorização de capital a longo prazo para atender necessidades futuras. Nesse contexto, destaca-se a importância de compreender o propósito da carteira de investimentos, já que estratégias e escolhas devem sempre estar alinhadas aos objetivos do investidor.

A análise do histórico de investimentos do cliente é essencial para identificar conhecimentos prévios sobre o mercado financeiro e lacunas em relação a ativos ainda não explorados. É importante avaliar a percepção do investidor sobre experiências passadas, pois mesmo investimentos vantajosos podem ser vistos de forma negativa se não forem adequadamente explicados. Por outro lado, investimentos de menor desempenho podem deixar impressões positivas devido a contextos favoráveis.

Ao analisar a alocação de ativos, verificou-se que 62% do portfólio estava concentrado em fundos de investimentos, 22% em Certificados de Operações Estruturadas (COE) e 16% em ações, conforme ilustrado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Posição inicial da carteira (classes de ativos).

Agosto de 2023

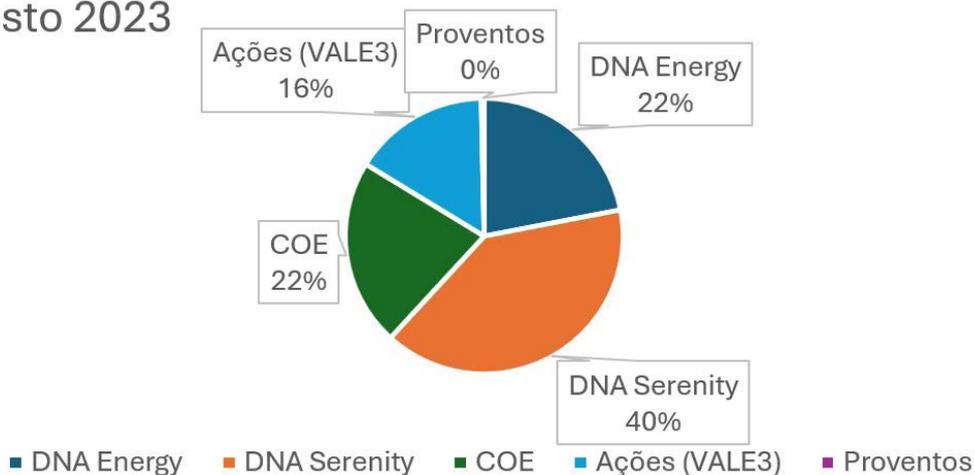


Fonte: elaboração do próprio autor.

Na alocação por ativos, constatou-se alta concentração em dois fundos: o Fundo DNA Energy FIC FIM CP (CNPJ: 35.956.056/0001-07), representando 22% do total, e o Fundo DNA Serenity FIC Multimercado CP (CNPJ: 37.645.550/0001-78), que compõe 40% da carteira. Essa concentração é apresentada no gráfico 2.

Gráfico 2 - Posição inicial da carteira (ativos detalhados).

Agosto 2023



Fonte: elaboração do próprio autor.

Ao analisar os fundos de maior representatividade, verificou-se descontentamento do cliente com a rentabilidade das aplicações. Para decidir se devem permanecer na carteira, é necessário aplicar critérios objetivos de análise. No caso do Fundo DNA Serenity, ativo desde agosto de 2020, a rentabilidade histórica alcançou cerca de 90% do CDI, resultado desfavorável, especialmente para um fundo com perfil conservador. Além disso, o índice de Sharpe do fundo apresentou correlação negativa durante todo o período, indicando que o retorno não compensou os riscos assumidos, o que representa um alerta para investidores.

O segundo fundo, pertencente à mesma família de gestão, também apresentou resultados abaixo do esperado. Ao avaliar o DNA Energy, identificou-se que este fundo está alinhado com uma política de investimento agressiva, com ampla diversificação em multimercados, renda variável nacional e global, além de investimentos alternativos. Esse perfil é indicado para investidores que priorizam a busca por maior rentabilidade, assumindo maior exposição ao risco. Contudo, torna-se indispensável analisar se o risco assumido está efetivamente resultando em retornos satisfatórios.

Com pouco mais de três anos de operação, constatou-se que a rentabilidade do fundo é cerca de 40% inferior ao Ibovespa. Embora não se trate exclusivamente de um fundo de renda variável, o desempenho em relação ao CDI também apresentou deficiências significativas, alcançando apenas 60% desse índice em termos históricos. Tal resultado levanta preocupações quanto à competitividade do fundo em comparação com os principais benchmarks do mercado. O índice de Sharpe, ao ser analisado, revelou valores consistentemente negativos, indicando que o retorno obtido não compensa os riscos assumidos. Esse cenário sinaliza um alerta para investidores que buscam ativos com maior equilíbrio entre risco e retorno.

Dando sequência à análise dos ativos com maior representatividade na carteira, passou-se à avaliação do Certificado de Operações Estruturadas (COE). Esse produto financeiro híbrido combina elementos de renda fixa e renda variável, permitindo ao investidor obter ganhos atrelados ao desempenho de ativos subjacentes, como ações, moedas ou commodities. Estruturalmente, o COE busca limitar perdas, muitas vezes garantindo a devolução integral do capital investido, corrigido por algum indicador ao final do período. No entanto, a rentabilidade do COE depende diretamente do desempenho do ativo subjacente, podendo ser nula ou inferior à taxa livre de risco caso os parâmetros estabelecidos não sejam atingidos. Embora o COE seja uma opção atrativa para investidores que buscam diversificação com proteção parcial do capital, os custos e riscos associados exigem análise cuidadosa.

No caso específico do cliente X, foi constatado que o COE escolhido tinha como fundo subjacente o Fundo Multimercado XP Man. O produto garantia a correção do capital investido pelo IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo), principal indicador de inflação do Brasil, ao longo de três anos. Apesar de não ser uma proposta inadequada para investidores conservadores, causou descontentamento no cliente devido ao seu perfil agressivo e à ausência de percepção de crescimento significativo no capital investido.

A baixa rentabilidade foi apontada como um dos fatores principais para a insatisfação. Em um período de pouco mais de dois anos, o COE gerou um retorno de apenas 12,20%, enquanto o CDI alcançou uma performance acumulada de 23,85%. Embora a proteção do capital pudesse atrair investidores mais avessos ao risco, tal característica não atendia às expectativas do cliente X, que demonstrou apetite e consciência para assumir riscos mais elevados em busca de maior rentabilidade.

Por fim, analisou-se a posição do cliente em ações da Vale, que também gerava preocupações. As ações foram adquiridas a um preço médio de R\$ 95,95, próximo ao preço máximo do período, de R\$ 96,18. No momento da reunião, registrava-se um prejuízo não realizado de quase 25% sobre o valor investido, o que reforçava a necessidade de ajustes na alocação e estratégias do portfólio.

Com o intuito de iniciar um novo ciclo de mudanças, decidiu-se incluir uma parcela de renda fixa na carteira. No entanto, a preferência do cliente por prazos curtos e a aversão à imobilização de capital apresentam um desafio inicial. Para contornar esse obstáculo, buscou-se a inclusão de ativos com maior liquidez no mercado, como títulos públicos e créditos privados. Embora esses ativos possuam prazos mais longos, ofereciam ao investidor a possibilidade de liquidar sua posição de forma antecipada, por meio da venda de suas cotas para outros investidores.

O uso de fundos de investimentos deve ser reavaliado. No momento inicial, representava 66% da carteira. O que traz um prejuízo substancial à performance da carteira, uma vez que a presença de fundos com altas taxas de administração, embora possa sugerir uma gestão mais eficiente, não garante necessariamente retornos mais robustos. Pelo contrário, como evidenciado em estudos, como o de Lopes (2017), fundos com altas taxas de administração muitas vezes apresentam desempenho inferior ao de fundos isentos dessa cobrança, impactando negativamente o retorno do investidor. A correlação negativa observada entre a taxa de administração e o retorno dos fundos reforça a ideia de que, quando uma dessas variáveis aumenta, a outra tende a diminuir.

Portanto, é importante considerar a possibilidade de realocar esses fundos de alta taxa, visto que eles podem comprometer o rendimento global da carteira. Em vez de buscar fundos com taxas elevadas, que não justificam o retorno obtido, o investidor deve priorizar opções que garantam menor custo e maior rentabilidade. É necessário, ainda, que essa reavaliação da carteira seja feita com base em uma estratégia de diversificação e liquidez, evitando, sempre que possível, expor a carteira a riscos desnecessários. Caso a taxa de administração se mostre excessiva, a solução pode ser a escolha por fundos isentos de taxa ou com uma gestão mais eficiente, que favoreça a maximização do retorno com menor custo.

A introdução de outros ativos de renda variável pode ser uma estratégia eficaz para suprir a necessidade de buscar retornos vantajosos, ao mesmo tempo em que se mantém o risco da carteira sob controle. Nesse contexto, uma opção a ser considerada é a inclusão de fundos imobiliários (FII), que têm se mostrado uma alternativa interessante para os investidores que buscam diversificação e estabilidade. Os fundos imobiliários são negociados diretamente no ambiente da bolsa de valores, o que lhes confere liquidez e a possibilidade de ajustes rápidos na carteira conforme a evolução do mercado.

Historicamente, os fundos imobiliários têm se destacado pelo pagamento regular de proventos, como os dividendos, que, além de serem distribuídos com frequência, apresentam-se como uma fonte de renda estável. Essa característica pode ser particularmente atrativa para investidores que buscam uma geração de caixa recorrente. Além disso, os FIIs possuem uma volatilidade geralmente mais baixa quando comparados a outros ativos de renda variável, como ações. Esse perfil mais conservador, aliado à capacidade de oferecer uma rentabilidade interessante, torna os fundos imobiliários uma classe de ativos que pode se adequar bem à estratégia do cliente, especialmente quando se busca reduzir a volatilidade geral da carteira.

Do ponto de vista estratégico, a alocação em fundos imobiliários pode ser vantajosa por diversas razões. Primeiramente, esses fundos oferecem uma exposição ao setor imobiliário sem a necessidade de investir diretamente em imóveis, o que permite ao investidor diversificar sua carteira de forma eficiente. Além disso, os FIIs podem proporcionar uma proteção contra a inflação, uma vez que os aluguéis pagos pelos imóveis que compõem o fundo geralmente acompanham a variação de preços. Essa característica é relevante especialmente em períodos de alta inflação, quando os FIIs tendem a manter ou até aumentar seus rendimentos.

A alocação em fundos imobiliários também pode ser estratégica devido à sua capacidade de gerar retornos não correlacionados com outras classes de ativos, como ações e títulos de renda fixa. Essa diversificação pode reduzir o risco total da carteira, tornando-a mais resistente a choques econômicos e proporcionando uma melhor performance no longo prazo. Portanto, considerando seu perfil de risco, a introdução de fundos imobiliários na carteira de investimentos pode ser uma estratégia bem-sucedida para atingir uma rentabilidade satisfatória, ao mesmo tempo em que se busca uma maior segurança e previsibilidade nos resultados financeiros.

Por fim, é essencial considerar a inclusão de investimentos alternativos na carteira, com foco em ativos desconhecidos da economia brasileira, como o ouro, o dólar e as criptomoedas. Esses ativos, embora representem uma parcela reduzida da carteira, têm o potencial de gerar um alfa de retorno positivo no longo prazo, uma vez que sua performance tende a ser independente das flutuações econômicas locais. O ouro, tradicionalmente visto como um ativo de proteção em tempos de incerteza, pode oferecer uma reserva de valor estável, enquanto o dólar serve como um hedge contra a desvalorização da moeda local. As criptomoedas, por sua vez, embora ainda voláteis, apresentam uma alternativa inovadora e podem se beneficiar do crescente interesse por ativos digitais e da evolução da infraestrutura financeira global. A diversificação com esses ativos auxilia na redução da volatilidade da carteira, dado que sua correlação com outros mercados financeiros, especialmente os locais, é geralmente baixa. Assim, a alocação estratégica desses ativos pode fortalecer a robustez da carteira, proporcionando proteção contra choques externos e oportunidades de ganho em cenários econômicos diversos.

Desta forma a carteira sugerida se configura de acordo com o gráfico 03, quando analisa ativo por ativo.



Já, visualizando por classe de ativos, a divisão proposta está representada na tabela 2.

Tabela 2 - Posição sugerida da carteira.

Alocação sugerida por classe de ativos		
Renda Fixa	R\$ 18.000,00	44%
Fundos de Investimento	R\$ 7.467,65	18%
Renda Variável	R\$ 15.433,91	38%
TOTAL	R\$ 40.901,56	100%

Fonte: Elaboração do Próprio autor.

O incremento de novos ativos, juntamente com o rebalanceamento e eliminação – dentro da medida do possível – de ativos deficitários. Levou ao incremento de rentabilidade na carteira e ao aumento da satisfação do cliente.

A construção de uma carteira de investimentos sólida e eficiente exige a aplicação de princípios que não apenas busquem retornos atrativos, mas também promovam resiliência frente a choques econômicos e à volatilidade do mercado. Nesse contexto, a diversificação estratégica, incluindo ativos como fundos imobiliários, ouro, dólar e criptomoedas, apresenta-se como uma abordagem capaz de equilibrar rentabilidade e segurança. A aplicação da teoria da antifragilidade, elaborada por Nassim Nicholas Taleb em sua obra *Antifragile: Things That Gain from Disorder* (2012), destaca que sistemas antifrágéis não apenas resistem a choques, mas se beneficiam de volatilidade, incerteza e estresse. Taleb explica que ativos descorrelacionados têm o potencial de oferecer retornos positivos em momentos em que outros enfrentam dificuldades, funcionando como componentes antifrágéis que fortalecem a carteira à medida que o mercado evolui.

Além disso, a alocação em fundos imobiliários, devido à sua capacidade de gerar rendimentos regulares e estabilidade relativa, contribui significativamente para a redução da volatilidade geral do portfólio. Essa característica torna a carteira mais resistente a oscilações externas e garante maior previsibilidade de resultados. Assim, a implementação de uma estratégia de diversificação que incorpore ativos descorrelacionados e características antifrágéis não apenas protege o capital investido, mas também possibilita seu aprimoramento e crescimento ao longo do tempo. Essa abordagem demonstra uma capacidade de adaptação e prosperidade diante da incerteza, reforçando a importância de estratégias diversificadas e robustas para investidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado, com base nas regulamentações vigentes e no caso prático do cliente X reforçou a centralidade de práticas éticas, transparentes e personalizadas na atuação do assessor de investimentos. A análise demonstrou que o sucesso na assessoria está diretamente ligado à capacidade de compreender o perfil do cliente, respeitar seus objetivos e ajustar as estratégias de forma dinâmica, sempre considerando o equilíbrio entre segurança, liquidez e rentabilidade.

A experiência do cliente X revelou a importância de evitar conflitos de interesse e de adotar modelos de remuneração que priorizem os interesses do cliente. A transparência na comunicação, aliada ao uso de estratégias como a diversificação e a aplicação de princípios da teoria da antifragilidade, foi fundamental para reverter a insatisfação inicial e construir uma relação mais sólida e confiável.

Por fim, este trabalho evidenciou que a atuação do assessor de investimentos deve ir além do cumprimento de normas regulatórias. É necessário integrar habilidades técnicas, entendimento comportamental e compromisso ético para entregar um serviço diferenciado, que valorize as individualidades dos clientes e atenda às suas expectativas. O caminho para uma assessoria de excelência está na contínua busca por aprimorar a relação com o cliente, otimizar os resultados e fomentar um mercado financeiro mais transparente e sustentável.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Corretoras e Distribuidoras**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/corretoradistribuidora>. Acesso em: 15 nov. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>. Acesso em: 24 nov. 2024.

CHAVES, R. D.; BIANCONI, M.; SOUZA, A. L. S. **Análise de eficiência das instituições financeiras brasileiras**. Repositório FGV. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/26b9ea7a-c359-4270-8e25-4a5b80697878>. Acesso em: 24 nov. 2024.

DECISÃO CONJUNTA BACEN/CVM 17/09 – **Distribuidoras**. Banco Central do Brasil e Comissão de Valores Mobiliários, 2009.

HISTÓRICO DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL. **Revista e-Locução**, v. 1, n. 1, 2012. Disponível em: <https://periodicos.faex.edu.br/index.php/e-Locucão/article/view/102>. Acesso em: 15 nov. 2024.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. 4. ed. São Paulo: EPU, 1999.

LOPES, J. N. **Impacto da taxa de administração na performance de fundos de investimento em renda fixa**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/19316>. Acesso em: 15 nov. 2024.

MARKOWITZ, H. **Portfolio Selection**. The Journal of Finance, v. 7, n. 1, p. 77-91, 1952. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2975974>. Acesso em: 24 nov. 2024.

RESOLUÇÃO CVM nº 497/2011. **Comissão de Valores Mobiliários**, 2011.

RESOLUÇÃO CVM nº 178/2022. **Comissão de Valores Mobiliários**, 2022.

RESOLUÇÃO CVM nº 179/2022. **Comissão de Valores Mobiliários**, 2022.

SILVA, J. C. da. **Conflitos de interesse na relação investidor-assessor no Brasil**. 2023. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11153/tde-06122023-183053/en.php>. Acesso em: 15 nov. 2024.

VIANA, A. P. **O perfil do investidor individual no mercado financeiro**. Revista Vianna Sapiens, v. 10, n. 1, p. 45-58, 2019. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/694>. Acesso em: 15 nov. 2024.

Análise das Demonstrações Contábeis: Estudo de Caso Empresa Bombril S.A

Analysis of Financial Statements: Case Study of Bombril S.A

Letícia Madalena de Souza
Renata Aparecida Dias de Almeida
Helvécio Luiz Reis
Ana Cristina Silva Iatarola
César Alexandre Nunes Ferreira
Érica Luiza de Faria Magalhães
José Ambrósio Neto
Juarez Francisco da Costa
Nelton José Araújo Ferreira
Renato Augusto Santos Oliveira
Romana Toussaint de Paula Carvalho

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo desenvolver um procedimento de análise vertical e horizontal como parte do processo de análise das demonstrações contábeis, bem como materializar métodos próprios aplicáveis à Demonstração do Fluxo de Caixa e à Demonstração de Valor Adicionado. Trata-se de pesquisa exploratória do tipo estudo de casos. São utilizadas as demonstrações contábeis da Bombril S.A. dos três últimos exercícios sociais. Além da análise vertical e da análise horizontal, construiu-se os histogramas com a participação dos grupos de Ativo e Passivo na formação do Ativo Total, revelando, assim, passivo a descoberto da empresa analisada. A análise vertical da Demonstração do Fluxo de Caixa utilizou como base o valor das entradas de caixa e equivalentes de caixa, sob a suposição de que os valores positivos apresentados nas contas representam essas entradas. Já para a Demonstração de Valor Adicionado propôs-se um método de análise vertical baseado em duas etapas: tomando-se como base as vendas de mercadorias, produtos e serviços para a parte superior da demonstração, na qual se desdobra a apuração do valor adicionado total a distribuir; e o valor da distribuição do valor adicionado para a parte inferior, que explica como o valor adicionado foi distribuído.

Palavras-chave: análise das demonstrações contábeis; análise vertical; análise horizontal; demonstrações contábeis.



ABSTRACT

This work aims to develop a vertical and horizontal analysis procedure as part of the process of analyzing accounting statement, as well as materializing own methods applicable to the Cash Flow Statement and the Value-added Statement. This is an exploratory research based on case study. Bombril's accounting statements for the three years are used. In addition to the vertical and horizontal analysis, the histograms were constructed with the with the share of the Asset and Liability groups in the formation of Total Assets, thus revealing the uncovered liabilities in the company's. The vertical analysis of the Cash Flow Statement used the value of cash inflows and cash equivalents as a basis, under the assumption that the positive values in the accounts represent these inflows. For the Value-added Statement, a vertical analysis method based on two stages was proposed: taking as a basis the revenue from sales of goods, products and services for the upper part of the statement, in which the calculation of the total value-added to distribute was unfolded; and the value of the distribution of the value-added to the bottom, which explains how the value-added was distributed.

Keywords: financial statement analysis; vertical analysis; horizontal analysis; accounting statements.

INTRODUÇÃO

A Contabilidade é um grande banco de dados da empresa, estruturado de forma a permitir a seus usuários obter as informações de natureza econômica, financeira, física, de produtividade e, subsidiariamente, de natureza social. Assim, é possível afirmar que a função primordial da Contabilidade e dos relatórios formatados com seus dados é a de fornecer a cada um de seus usuários, informações estruturadas para a tomada de decisões, assegurando-os da veracidade da origem das informações.

Por sua vez, a análise das demonstrações contábeis corrobora para que essas decisões sejam efetivas à realidade da organização. O objetivo básico das demonstrações contábeis é o de fornecer informações que sejam úteis na tomada de decisões e avaliações por parte dos usuários em geral pois, satisfazem as necessidades comuns da maioria deles, uma vez que, quase todos usam dessas demonstrações para tomada de decisão econômica. Além disso, a análise das demonstrações contábeis permite a observação e o confronto de elementos patrimoniais e os resultados das operações, visando ao conhecimento minucioso de sua composição qualitativa e de sua expressão quantitativa, de modo a revelar os fatores antecedentes e determinantes da situação atual e, também, a servir de ponto de partida para delinear o comportamento futuro da empresa. Assim sendo, essa análise pode identificar as decisões de investimento, financiamento e de resultados que a gestão da empresa vem tomando.

O objetivo deste trabalho é desenvolver um procedimento de análise vertical e horizontal como parte do processo de análise das demonstrações contábeis, bem como materializar métodos próprios aplicáveis à Demonstração do Fluxo de Caixa e à Demonstração de Valor Adicionado. Para isso, utilizou-se o método de pesquisa exploratória do tipo estudo de caso. A empresa a ser estudada aqui será a Bombril S.A., uma sociedade anônima de capital aberto, utilizando-se as demonstrações contábeis completas padronizadas divulgadas pela B3, a bolsa de valores brasileira.

REVISÃO DE LITERATURA

Limeira *et al.* (2015) enfatizam que a contabilidade, cujo principal objetivo é gerar informações acerca da situação econômica, patrimonial e financeira da entidade, representa uma atividade extrema importância no processo de gestão das organizações. Essas informações são geradas por meio das demonstrações contábeis.

Análise das demonstrações contábeis ou análise das demonstrações financeiras é o processo de avaliar os relatórios financeiros e contábeis de uma organização para compreender a saúde e a capacidade de gerar lucro da empresa.

De acordo com Ribeiro (2014, p.34), essas demonstrações são relatórios elaborados com base na escrituração mercantil mantida pela empresa, com a finalidade de apresentar aos diversos usuários informações principalmente de natureza econômica e financeira, relativas à gestão do patrimônio ocorrida durante um exercício social.

Análise Fundamentalista

Segundo Santiago (2015, p. 123):

A análise fundamentalista está embasada no conceito de que os investidores têm a capacidade de utilizar as informações financeiras históricas de maneira a elaborar estratégias de investimentos lucrativos para o futuro. Tem como alicerce a análise de três fatores: análise da empresa (microeconômica), análise do setor em que a empresa está inserida e a análise geral da economia (macroeconômica), passando pela análise retrospectiva de suas demonstrações financeiras e estabelecendo previsões para o seu desempenho.

Santiago (2015, p. 163) enfatiza ainda que a:

Análise fundamentalista faz uma avaliação da empresa orientando-se pelo conjunto de dados econômicos e financeiros, divulgados através de balanços trimestrais, complementada por uma análise gerencial e mercadológica...projetando os seus resultados futuros e determinando uma faixa de preço "justo" para as suas ações, além de fornecer indicadores que permitem avaliar o quanto suas ações podem gerar em dividendos, o quanto de riscos suas dívidas oferecem, em quanto tempo pode recuperar o que investiu.

Nesse quesito Pacheco (2023) considera a análise fundamentalista uma abordagem de avaliação de investimento que busca determinar o valor intrínseco de um ativo financeiro, como ações, títulos ou moedas, com base nos fundamentos econômicos e financeiros como os balanços patrimoniais, demonstrações de resultado e fluxo de caixa da empresa que fornece *insights* sobre a saúde financeira, sua capacidade de gerar lucros, eficiência operacional e gestão financeira.

No entanto todo método por si só não é capaz de apresentar a eficácia necessária à informação plena. Diante disso, Santiago (2015, p. 212) aponta o seguinte:

Há, contudo, uma série de críticas à análise fundamentalista de maneira geral. A obtenção de estimativas precisas e confiáveis pode ser difícil em razão das projeções futuras dos indicadores e dos resultados muitas vezes acabarem tornando a Análise em algo essencialmente subjetivo.

Função da Análise das Demonstrações Contábeis

Na conjuntura contemporânea o dinamismo competitivo faz com que as empresas busquem cada vez mais informações para que seus objetivos estejam alinhados com as exigências mercadológicas, sendo assim, é imprescindível a utilização de informações que agilizem e possibilitem uma tomada de decisão rápida e eficaz.

Nesse âmbito Matarazzo (2010, p. 3, p. 4) diz que:

As demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, de acordo com regras contábeis. A Análise de Balanços transforma esses dados em informações e será tanto mais eficiente quanto melhores as informações produzir. É importante a distinção entre dados e informações. Dados são números ou descrição de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor. Informações representam, para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, frequentemente acompanhada de efeito-surpresa.

De acordo com Martins, Miranda, Diniz (2020) as demonstrações contábeis proporcionam informação da entidade acerca dos seguintes elementos:

- a) Ativo;
- b) Passivo;
- c) Patrimônio Líquido;
- d) Receitas e despesas, incluindo perdas e ganhos;
- e) Alteração no capital próprio mediante integralização ou distribuição;
- f) Fluxos de caixa.

Demonstrações Contábeis Obrigatórias

Compreende-se que todas as demonstrações contábeis devem ser minuciosamente analisadas, no entanto, Marion (2002, p. 22) destaca como principais as seguintes:

- a) Balanço Patrimonial (BP).
- b) Demonstração do Resultado de Exercício (DRE).
- c) Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (ou das Mutações do Patrimônio Líquido).
- d) Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR).
- e) Demonstrações do Fluxo de caixa (DFC).
- f) Demonstração de Valor Adicionado (DVA).

No entanto, para as sociedades anônimas de capital aberto as demonstrações obrigatórias são: BP, DRE, DFC, DVA e DMPL. Todavia, o escopo desse trabalho limitar-se-á às quatro primeiras demonstrações contábeis, que passarão a ser abordadas. Salienta-se também a complementação obrigatória por meio de notas explicativas (NE) e/ou quadros analíticos ou demonstrações contábeis necessárias para esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados do exercício.

Balanço Patrimonial

Reflete as decisões de investimento e de financiamento da empresa, nesse sentido Martins, Miranda e Diniz (2020) afirmam que o Balanço Patrimonial é uma das demonstrações mais importantes na tomada de decisões pois, seus elementos permitem que sejam tiradas conclusões a respeito de solvência, liquidez, endividamento, estrutura patrimonial, entre outros aspectos.

Conforme Matarazzo (2010), Balanço Patrimonial representa todos os bens, direitos e obrigações que uma empresa possui. Os bens e direitos ficam do lado esquerdo do Balanço, chamado de Ativo, e do lado direito ficam as obrigações e o Patrimônio Líquido chamados genericamente por Passivo (figura 1).

O Balanço Patrimonial é composto por várias contas analíticas. Para aproveitá-lo melhor deve-se passar o Balanço Patrimonial pela reclassificação, visando à simplificação das informações de aplicações e origens dos recursos contidas nele. De acordo com Reis (2023a), há quinze reclassificações possíveis para as contas do Balanço Patrimonial, como segue:

Figura 1 - Estrutura do Balanço Patrimonial.

Ativo	Passivo + patrimônio líquido
Ativo circulante – Refere-se a bens e direitos que estão “em giro” contínuo, cuja realização ¹ ocorrerá no máximo dentro do período de um ano.	Passivo circulante – Refere-se a obrigações (dívidas) que irão vencer no período de um ano.
Ativo não circulante	Passivo não circulante
Créditos que vencerão após um ano – São direitos a receber, que se realizarão a partir de um ano depois do levantamento do balanço patrimonial.	Débitos que vencerão após um ano – São obrigações (dívidas) que irão vencer a partir de um ano, após a data do balanço patrimonial.
Permanente – Refere-se a bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil acima de um ano. Classificam-se em: investimentos intangíveis e imobilizados.	Patrimônio líquido – Refere-se aos recursos aplicados pelos proprietários (acionistas ou quotistas), incluindo também lucro e prejuízo acumulados.

Fonte: Souza, 2014, p. 69.

1. Eliminar contas que estiverem no 4º nível e superior.
2. Agrupar contas pouco significativas, exceto caixa e equivalente de caixa.
3. Eliminar contas que estiverem no 4º nível e superior.
4. Provisão para devedores duvidosos, perdas esperadas com contas a receber e perdas esperadas com créditos devem ser deduzidas de contas a receber.
5. A conta redutora de ativo títulos descontados deve ser reclassificada para o Passivo Circulante ou Passivo não Circulante, conforme o prazo das contas.
6. A conta tributos a recuperar deve ser compensada com a conta obrigações fiscais do Passivo Circulante, mantendo a diferença na conta de maior valor.

7. A conta despesas antecipadas deve ter o saldo deduzido da conta lucros/prejuízos acumulados no Patrimônio Líquido.
8. Se houver saldo na conta adiantamento a fornecedores, deduzi-lo do saldo da conta fornecedores.
9. A conta adiantamento a funcionários deve ser deduzida da conta obrigações sociais e trabalhistas, do Passivo Circulante.
10. A conta tributos diferidos deve ser reclassificada para o Patrimônio Líquido. Os tributos diferidos ativos são descontados da conta lucros/prejuízos acumulados, enquanto os tributos diferidos passivos são adicionados a ela.
11. Havendo a conta obras em andamento, o saldo deve ser excluído do ativo para fins de análise do retorno do investimento (*ROI*), pelo fato de essa conta contemplar investimentos pré-operacionais, ou seja, ainda não contribuem com a formação do resultado do exercício.
12. Se houver a conta adiantamento de clientes, seu saldo deve ser deduzido do saldo da conta contas a receber.
13. Os saldos das contas de provisões, seja do Passivo Circulante, seja do Passivo não Circulante, devem ser transferidos para o Patrimônio Líquido, somando-os à conta de lucros/prejuízos acumulados.
14. A conta lucros e receitas a apropriar de Passivo não Circulante deve ter seu saldo somado à conta lucros/prejuízos acumulados.
15. Outras contas de Passivo não Circulante, com exceção da conta empréstimos e financiamentos, e desde que não sejam as provisões e os lucros e receitas a apropriar, podem ser agrupadas.
16. As contas de Patrimônio Líquido, com exceção de capital social realizado, podem ser agrupadas.

Demonstração de Resultado de Exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício, segundo Marion (2009), é um instrumento contábil que produz dados significativos por meio da comparação entre receitas e despesas, facilitando a tomada de decisões. Uma de suas principais atribuições é confrontar todas as despesas incorridas e as receitas obtidas pela empresa ao longo do exercício social. Dessa forma, a DRE configura-se como um meio de detalhamento de todas as operações da empresa, categorizando-as nos grupos patrimoniais correspondentes.

A DRE é uma demonstração com foco no resultado líquido do período. Para isso subdivide-se em cinco níveis principais de resultado, resultado bruto, resultado antes do resultado financeiro e dos tributos, resultado financeiro, resultado antes dos tributos sobre o lucro e resultado líquido.

De acordo com Martins *et al.* (2013, p.560), a DRE apresenta:

De forma resumida, as operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstrada de forma a destacar o resultado líquido do período incluindo o que se denomina de receitas e despesas’.

É possível visualizar a estrutura da DRE na Tabela 1.

Tabela 1 - Estrutura simplificada da DRE.

Demonstração do Resultado do Exercício – DRE
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços
Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos
Resultado Bruto
Despesas com Vendas
Despesas Gerais e Administrativas
Outras Receitas Operacionais
Outras Despesas Operacionais
Resultado de Equivalência Patrimonial
Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos
Resultado Financeiro
Receitas Financeiras
Despesas Financeiras
Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro
Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro
Resultado Líquido das Operações Continuadas

Fonte: adaptada DRE AMBEV S.A.

Limeira *et al.* (2015, p. 897) relatam que a DRE apresentará informações relativas a um determinado período de apuração. Compreende elementos que se caracterizam como receitas e despesas reconhecidas dentro do período ou exercício social, reconhecidas pelos princípios contábeis da realização da receita e do regime de competência. O confronto entre essas informações evidenciará o resultado da entidade, positivo ou negativo conforme apuração.

Algumas reclassificações são também recomendadas para a preparação da DRE para a análise (Reis, 2023a):

1. Eliminar contas que estiverem no 4º nível e superior.
2. Nas divulgações da DRE, é possível encontrar discriminadas as contas de receita bruta (3.01.01) e deduções da receita bruta (3.01.02): mesmo sendo de nível 3, essas podem ser omitidas.
3. O total das Despesas Operacionais (3.04) pode ser eliminado também, porque é recomendável a análise por grupo de contas que integram esse subtotal.
4. Excetuando-se os grupos de Despesas com Vendas, Despesas Gerais e Administrativas e Resultado da Equivalência Patrimonial, os saldos dos demais grupos podem ser agrupados.
5. São dispensáveis as contas de diferido (3.08.01) e corrente (3.08.02) na análise da DRE, que são desdobramentos do grupo Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro.

6. A conta lucro/prejuízo do período pode acumular saldos dos resultados líquidos de operações continuadas e operações descontinuadas. A recomendação é que o analista expresse o lucro/prejuízo do período pelo resultado líquido das operações continuadas.
7. Em algumas situações é necessário identificar o valor da depreciação e amortização para o cálculo, por exemplo, do EBITDA (resultado antes do resultado financeiro, dos tributos e da depreciação e amortização)¹. Nesse caso, recomenda-se utilizar o valor que se encontra na Demonstração do Fluxo de Caixa, na parte inicial de ajuste do Caixa Gerado nas Operações, isto é, na conta depreciação e amortização cujo código CVM é 6.01.01.03.

Demonstrações dos Fluxos de Caixa

Limeira *et al.* (2015 p. 991) alegam que, por meio da Demonstração do Fluxo de Caixa, é possível identificar as modificações ocorridas no fluxo de disponibilidade da entidade durante determinado período. A DFC tem por objetivo apresentar os fatos que acarretaram modificação no nível de disponibilidade, que é a base para avaliação financeira.

A DFC segrega-se em três níveis de caixa líquido, as quais cita Weston, Brigham (2000, p. 45): “Demonstração de Fluxo de Caixa é o relatório do impacto das atividades de operação, investimento e financiamento de uma empresa sobre o Fluxo de Caixa durante um exercício fiscal”.

O Fluxo de Caixa de Atividades Operacionais é o primeiro fluxo apresentado na DFC e procura explicar o quanto de caixa tem sido gerado (fluxo positivo) ou não (fluxo negativo) pelas operações da empresa, ou seja, por receitas e gastos decorrentes da industrialização, comercialização e prestação de serviços.

O Fluxo de Caixa de Atividades de Investimentos corresponde aos gastos realizáveis a longo prazo representados por investimentos permanentes representados nos subgrupos Investimentos, Imobilizado ou Intangível do Ativo não Circulante. Na maioria das vezes esse fluxo pode ser negativo, por representar desembolso de caixa, entretanto, sendo positivo revela desmobilização.

E, por fim, o Fluxo de Caixa de Atividades de Financiamento refere-se na essência aos eventos de captação de recursos, registrados no Passivo não Circulante e Patrimônio Líquido. Está intrinsecamente relacionada com o tamanho e composição do capital próprio e de terceiros da empresa. Esse fluxo pode ser positivo quando a empresa apresenta-se como deficitária de recursos, captando-os, ou negativo, quando a empresa apresenta-se superavitária de recursos, pagando as obrigações de terceiros assumidas.

A preparação da DFC assim como as demais, começa com a exclusão de contas de nível quatro e superiores. Para o cálculo da análise vertical é preciso encontrar a base, a qual será o resultado da soma das entradas de caixa.

A análise horizontal prescinde dessa base, uma vez que os cálculos serão realizados com base nos saldos de diferentes períodos da conta em análise. DFC é obrigatória a partir da Lei nº 11.638/2007, art. 176, inciso IV, definidas por meio do Comitê de Pronunciamento

¹ EBITDA vem do inglês: *earnings before interests, taxes and depreciation and amortization*.

Contábeis (CPC 03). Essa lei obrigou a divulgação da DFC e estendeu, ainda, essa exigência para as sociedades anônimas de capital fechado com Patrimônio Líquido, na data do balanço inferior a R\$ 2 milhões.

Demonstração do Valor Adicionado

Segundo Padoveze (2016 p. 422) o conceito geral da Demonstração do Valor Adicionado compreende dois aspectos:

A) O resultado líquido gerado pelas atividades da empresa, ou seja, o valor da produção (ou vendas) que excede aos valores gastos nas aquisições de insumos e serviços de terceiros, que é denominado de valor adicionado ou valor agregado pela empresa.

B) A distribuição do valor adicionado aos agentes da comunidade, ou seja, os funcionários, os donos do capital ou acionistas, os financiadores da empresa e o governo em suas três esferas (federal, estadual, municipal).

Diz ainda que:

A Demonstração do Valor Adicionado é uma demonstração bastante útil, inclusive do ponto de vista macroeconômico, uma vez que, conceitualmente, o somatório dos valores adicionados (ou valores agregados) de um país representa o seu Produto Interno Bruto (PIB). Essa informação é tão importante que, além de sua utilização pelos países europeus, alguns países só aceitam a instalação e a manutenção de uma empresa transnacional se ela demonstrar qual será o valor adicionado que irá produzir (Padoveze, 2016, 422).

A Lei nº 11.638/07, artigo 188, inciso II, destaca as informações que devem conter na DVA:

O valor da riqueza gerada pela companhia, a sua distribuição entre os elementos que contribuíram para a geração dessa riqueza, tais como empregados, financiadores, acionistas, governo e outros, bem como a parcela da riqueza não distribuída (Brasil, 2007).

De acordo com Marion (2002) essa demonstração evidencia o quanto de riqueza a empresa produziu, ou seja, quanto ela adicionou de valor a seus fatores de produção, e de que forma essa riqueza foi distribuída (entre empregados, governo, acionistas, financiadores de capital) e o quanto ficou retido na empresa.

A preparação da DVA para as análises verticais e horizontais iniciam-se com a exclusão das contas de nível quatro e superior. Para realizar a análise vertical é necessário reconhecer as duas bases contidas, a primeira a conta Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços e a segunda Distribuição do Valor Adicionado. Percebe-se que a análise da DVA difere-se por ter duas bases. Já análise horizontal mante-se a fórmula, valor da conta dividido pelo valor da conta no período menos 1 vezes 100.

Análise Vertical e Horizontal

As análises vertical e horizontal são técnicas comumente usadas para avaliar o desempenho financeiro e a evolução da empresa ao longo do tempo. A análise vertical (AV) evidencia a participação das contas em relação a uma conta principal. Em cada demonstração tem-se uma conta base, no balanço patrimonial a base utilizada é o saldo da conta Ativo Total. Junior, Begalli (2015, p. 307) explicam essa análise:

A análise vertical das contas das demonstrações financeiras mostra a sua composição percentual e a participação de cada conta em relação a um valor adotado como base (100%). A análise vertical é importante para avaliar a estrutura de composição de itens e sua evolução no tempo.

Para a análise vertical das demonstrações contábeis, deve-se identificar inicialmente a base. Assim sendo, a base será:

- a) No Balanço Patrimonial, o Ativo Total (código 1).
- b) Na Demonstração do resultado do exercício, a Receita de Venda de Bens e/ou serviços (código 3.01).
- c) Na Demonstração do Fluxo de Caixa, a soma das entradas de caixa e equivalentes, que será a soma das contas com saldos positivos e cujos códigos iniciam-se por 6.01, 6.02 e 6.03 (Reis, 2023b).
- d) Na Demonstração de Valor Adicionado, as Vendas de Produtos, Mercadorias e Serviços (7.01.01) para a análise vertical das contas que entram na apuração do valor adicional total a distribuir e a Distribuição do Valor Adicionado para as contas de códigos 7.08 (Reis, 2023c).

Para o cálculo dos índices da análise vertical, deve-se dividir o valor de cada conta pela base (denominador), conforme recomendada para cada demonstração contábil. A base é sempre 100,00% e o resultado do cálculo deve, segundo Reis (2023d), ser expresso com até duas casas depois da vírgula, revelando, assim, a participação de cada conta na formação do total da base.

Para a apuração dos índices da análise horizontal, segundo o mesmo autor, deve-se dividir o valor de uma conta em um ano pelo valor da mesma conta no ano anterior. Recomenda-se que para a expressão do resultado excluam-se simplesmente as casas decimais.

Na análise horizontal, deve-se ter preocupação ao trabalhar com contas cujos saldos de um ano para outro possam passar de positivo para negativo, ou de negativo para positivo.

A análise horizontal (AH) ressalta a variação das contas das demonstrações em diversos momentos, procurando evidenciar sua evolução no tempo. Matarazzo (2010, p. 245) cita que “a análise horizontal se baseia na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior e/ou em relação à demonstração financeira básica, geralmente a mais antiga”.

Após a apuração dos índices das análises vertical e horizontal, o analista deve identificar as contas cujos índices obtidos revelam alterações significativas. Essas contas serão objeto de investigação, porque seu comportamento pode evidenciar decisões de investimento, financiamento e de resultado tomadas pela gestão da empresa.

Com o objetivo de facilitar o entendimento da análise vertical, cria-se o histograma, gráfico que representa a proporção percentual das contas em relação ao total do Balanço. Reis (2023d), orienta sobre a criação e as reclassificações necessárias para o histograma.

1. O histograma de ter a seguintes dimensões: altura e largura de 10 cm, divididos ao meio, ou seja, 5 cm de largura lado do ativo, e 5 cm de largura lado do passivo e patrimônio líquido.
2. Utiliza-se o resultado da avaliação vertical, na relação de 1 cm para cada 10% do resultado.
3. Deve-se usar apenas a parte inteira do resultado da avaliação, como no exemplo: $35,78\% = 36\% = 3,6$ cm.
4. Reposicionar no histograma o grupo do Passivo Não Circulante abaixo do Patrimônio Líquido.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Corrêa (2008, p. 80), “metodologia é o conjunto de formas e métodos utilizados para desenvolver uma determinada pesquisa; é o estudo das técnicas e dos procedimentos utilizados para se chegar a uma determinada meta”.

O mesmo autor diz também que ‘pesquisa exploratória é a pesquisa que busca um conhecimento sobre determinado tema ou objeto de estudo. Normalmente, feita através de, livros, internet, artigos, busca uma familiarização com o tema a ser pesquisado”.

Entre as pesquisas do tipo exploratório identificam-se o estudo de caso. Lüdke, André (1999 p. 25) mostram que o estudo de caso visa à descoberta de fenômenos em determinado contexto, sendo uma de suas limitações a generalização de seus resultados, por causa de sua base particular de estudo. O estudo de caso é um método de pesquisa de um fenômeno social, através da análise de um contexto específico dessa realidade. Para Stake (1978, p. 5) é “um estudo de um sistema delimitado, que dá ênfase à unidade e globalidade desse sistema, mas concentra a atenção nos aspectos que são relevantes para o problema de investigação, num dado tempo”.

Este trabalho tem por objetivo desenvolver um procedimento de análise vertical e horizontal como parte do processo de análise das demonstrações contábeis, bem como materializar métodos próprios aplicáveis à Demonstração do Fluxo de Caixa e à Demonstração de Valor Adicionado. A metodologia utilizada neste trabalho é a pesquisa exploratória do tipo estudo de casos. Dessa forma, serão utilizadas as demonstrações contábeis da empresa Bombril S.A, uma empresa sociedade anônima de capital aberto, fundada em 1948 em São Paulo por Roberto Sampaio Ferreira, fabricante de produtos de higiene e limpeza doméstica. Foi o fundador que, percebendo a necessidade de um produto que limpasse painéis de alumínio, criou a lâ de aço Bom Bril, um campeão de vendas. A propaganda da lâ de aço mil e uma utilidades protagonizada pelo ator Carlos Moreno é um capítulo de sucesso da empresa na comercialização do Bom Bril. Esse comercial está inscrito no *Guinness World Records* por ter atingido o maior tempo de permanência no ar.

As demonstrações contábeis da Bombril foram extraídas do site da B3, a bolsa de valores brasileira (B3, 2023). Nas quatro demonstrações contábeis objeto do presente trabalho, Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração

do Fluxo de Caixa e Demonstração de Valor Adicionado, pretende-se desenvolver os procedimentos de preparação desses instrumentos de análise e das análises vertical e horizontal. No anexo I, encontram-se as demonstrações contábeis originais da empresa, como publicado.

Na análise dos dados das análises vertical e horizontal das demonstrações contábeis, a exemplo da frase célebre atribuída a Cícero, quando da defesa de Lúcio Cornélio Balbo Maior: *exceptio probat regulam in casibus non exceptis*, ou seja, a exceção prova a existência da regra (Holton, 2010). Assim sendo, procurar-se-ão os números das análises vertical e horizontal que revelam, excepcionalmente, comportamentos especiais, a partir dos quais podem-se inferir revelarem tomadas de decisões de investimento, financiamento e de resultado específicas.

ANÁLISE DA PESQUISA

Neste estudo procurar-se-á aplicar a análise das demonstrações contábeis da sociedade anônima de capital aberto Bombril S.A, empresa do ramo de produtos de limpeza.

No anexo I, acham-se as quatro demonstrações contábeis originais publicadas pela Bombril: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa e Demonstração de Valor Adicionado. Estas demonstrações foram extraídas do site da bolsa de valores B3 (B3, 2023). A empresa divulgou juntamente com as demonstrações contábeis do exercício findo em 31/12/2022 as demonstrações dos exercícios findos em 31/12/2021 e 31/12/2020.

Os procedimentos da análise das demonstrações contábeis são os seguintes:

- I - Preparação das demonstrações contábeis e reclassificações.
- II - Apuração dos índices das análises vertical e horizontal.
- III - Identificação das contas com comportamento incomum e análise desses comportamentos.

Preparação das Demonstrações Contábeis

O Balanço Patrimonial reclassificado e preparado para a análise vertical e horizontal encontra-se na Tabela 2.

No balanço patrimonial foram empregadas as seguintes reclassificações:

2. Eliminar contas que estiverem no 4º nível e superior.
5. A conta Tributos a Recuperar deve ser compensada com a conta Obrigações Fiscais do Passivo Circulante, mantendo a conta de maior valor. Nos anos 2022 e 2020 foi compensado o valor de Tributos a recuperar na conta de Obrigações fiscais, enquanto no ano 2021, foi compensado o valor de Obrigações fiscais na conta de Tributos a recuperar.
6. A conta Despesas Antecipadas deve ter o saldo deduzido da conta Lucros/Prejuízos Acumulados no Patrimônio Líquido. Nos três anos deduziu-se o valor de despesas antecipadas na conta Lucro/Prejuízo acumulado.

Tabela 2 - Balanço Patrimonial da Bombril S.A reclassificado e preparado para análise.

BOMBRIL S.A BALANÇO PATRIMONIAL RECLASSIFICADO E PREPARADO				
Código	Descrição da Conta	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020
1	Ativo Total	624.144	591.336	544.690
1.01	Ativo Circulante	348.079	316.580	271.058
1.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	13.466	20.359	13.623
1.01.02	Aplicações Financeiras	16.802	17.501	7.021
1.01.03	Contas a Receber	230.136	183.977	159.302
1.01.04	Estoques	87.675	89.770	91.112
1.01.06	Tributos a Recuperar	0	4.973	0
1.02	Ativo Não Circulante	276.065	274.756	273.632
1.02.02	Investimentos	152.446	152.376	153.036
1.02.03	Imobilizado	116.097	113.864	112.556
1.02.04	Intangível	7.522	8.516	8.040
2	Passivo Total	624.144	591.336	544.690
2.01	Passivo Circulante	568.061	580.481	471.858
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhistas	32.721	19.978	22.989
2.01.02	Fornecedores	176.481	167.356	170.637
2.01.03	Obrigações Fiscais	16.591	0	36.855
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	307.894	348.220	219.908
2.01.05	Outras Obrigações	34.374	44.927	21.469
2.02	Passivo Não Circulante	169.356	96.018	314.010
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	93.778	44.438	48.438
2.02.02	Outras Obrigações	75.578	51.580	265.572
2.03	Patrimônio Líquido	-113.273	-85.163	-241.178
2.03.01	Capital Social Realizado	879.785	879.785	879.785
2.03.02	Lucros/Prejuízos Acumulados	-993.058	-964.948	-1.120.963

Fonte: elaboração dos autores.

9. A conta “Tributos Diferidos” deve ser reclassificada para o Patrimônio Líquido. Tributos Diferidos ativos devem deduzir a conta Lucros/Prejuízos Acumulados, enquanto os Tributos Diferidos passivos devem ser adicionados a ela.

Em todos os anos havia somente Tributos Diferidos ativo, os valores portanto foram subtraídos da conta Lucros/Prejuízos Acumulados.

12. O saldo das contas de Provisões deve ser transferido para o Patrimônio líquido, somando-o à conta de Lucros/Prejuízos Acumulados. As provisões dos três anos tiveram seus valores somados a conta de Lucros/Prejuízos Acumulados.

15. As contas de Patrimônio Líquido, com exceção de Capital Social Realizado, devem ser agrupadas. Foram agrupadas as contas Reservas de Capital, Reservas de Reavaliação e Ajustes de Avaliação Patrimonial a conta Lucros/Prejuízos Acumulados.

As reclassificações de números, 1, 3, 4, 7, 8, 10, 11, 13 e 14 foram dispensadas tendo em vista não se encaixarem ao balanço em questão. A título de exemplo, é possível verificar a inexistência das contas provisão para devedores, títulos descontados, adiantamento a fornecedores, adiantamento a funcionários, entre outras.

Utilizando as reclassificações citadas no trabalho para preparação da DRE (tabela 3), empregaram-se as seguintes:

1. Eliminou-se contas de 4º nível e superior.
3. O total das Despesas Operacionais (3.04) foram eliminadas nos três anos.

São dispensáveis as contas de diferido (3.08.01) e corrente (3.08.02) na análise da DRE. Eliminou-se esse valor dos três períodos.

A conta lucro/prejuízo do período pode acumular saldos dos resultados líquidos de operações continuadas e operações descontinuadas. A recomendação é que o analista expresse o lucro/prejuízo do período pelo resultado líquido das operações continuadas.

Contudo, dispensou o uso das seguintes reclassificações:

2. Nas divulgações da DRE, é possível encontrar discriminadas as contas de receita bruta (3.01.01) e deduções da receita bruta (3.01.02): mesmo sendo de nível 3, essas podem ser omitidas. No balanço da Bombril S.A essas contas não foram divulgadas.

Tabela 3 - Demonstração do Resultado do Exercício reclassificado e preparado para análise.

BOMBRIL S.A BALANÇO PATRIMONIAL RECLASSIFICADO E PREPARADO				
Código	Descrição da Conta	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020
1	Ativo Total	624.144	591.336	544.690
1.01	Ativo Circulante	348.079	316.580	271.058
1.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	13.466	20.359	13.623
1.01.02	Aplicações Financeiras	16.802	17.501	7.021
1.01.03	Contas a Receber	230.136	183.977	159.302
1.01.04	Estoques	87.675	89.770	91.112
1.01.06	Tributos a Recuperar	0	4.973	0
1.02	Ativo Não Circulante	276.065	274.756	273.632
1.02.02	Investimentos	152.446	152.376	153.036
1.02.03	Imobilizado	116.097	113.864	112.556
1.02.04	Intangível	7.522	8.516	8.040
2	Passivo Total	624.144	591.336	544.690
2.01	Passivo Circulante	568.061	580.481	471.858
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhistas	32.721	19.978	22.989
2.01.02	Fornecedores	176.481	167.356	170.637
2.01.03	Obrigações Fiscais	16.591	0	36.855
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	307.894	348.220	219.908
2.01.05	Outras Obrigações	34.374	44.927	21.469
2.02	Passivo Não Circulante	169.356	96.018	314.010
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	93.778	44.438	48.438
2.02.02	Outras Obrigações	75.578	51.580	265.572
2.03	Patrimônio Líquido	-113.273	-85.163	-241.178
2.03.01	Capital Social Realizado	879.785	879.785	879.785
2.03.02	Lucros/Prejuízos Acumulados	-993.058	-964.948	-1.120.963

Fonte: elaboração dos autores.

4. Excetuando-se os grupos de Despesas com Vendas, Despesas Gerais e Administrativas e Resultado da Equivalência Patrimonial, os saldos dos demais grupos podem ser agrupados.

7. Em algumas situações é necessário identificar o valor da depreciação e amortização para o cálculo, por exemplo, do *EBITDA* (resultado antes do resultado financeiro, dos tributos e da depreciação e amortização). Nesse caso, recomenda-se utilizar o valor que se encontra na Demonstração do Fluxo de Caixa, na parte inicial de ajuste do Caixa Gerado nas Operações, isto é, na conta depreciação e amortização cujo código CVM é 6.01.01.03. Neste estudo não haverá o cálculo do *EBITDA*, por conseguinte, dispensou-se essa orientação.

A preparação da Demonstração do Fluxo de Caixa, conforme Tabela 4, envolveu exclusivamente a eliminação das contas de quarto nível e superiores.

Tabela 4 - Demonstração do Fluxo de Caixa reclassificado e preparado para análise.

BOMBRIL S.A DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA RECLASSIFICADO E PREPARADO				
Código	Descrição da Conta	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	106.459	-277	150.932
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	152.575	265.417	153.938
6.01.03	Outros	-46.116	-265.694	-3.006
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	-23.725	-35.172	-25.396
6.02.01	Aplicações em Títulos e Valores Mobiliários	2.148	-12.017	-2.339
6.02.02	Adições ao Ativo Imobilizado	-15.132	-13.032	-17.566
6.02.06	Adições ao Ativo Intangível	-10.741	-10.123	-5.491
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	-89.627	42.185	-123.458
6.03.01	Captação de Empréstimos e Financiamentos	1.820.909	1.698.654	1.445.543
6.03.02	Pgtos. de Empréstimos e Financiamentos	-1.816.722	-1.631.393	-1.520.946
6.03.03	Debêntures Emitidas	0	40.000	0
6.03.04	Juros sobre empréstimos e financiamentos	-93.037	-66.575	-48.055
6.03.05	Pagamento passivos de arrendamento	-777	1.499	0
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	-6.893	6.736	2.078

Fonte: elaboração dos autores.

Para iniciar a preparação da Demonstração do Valor Adicionado (DVA), cujo resultado encontra-se na tabela 5, foi efetuada uma reclassificação básica, consistindo na exclusão das contas de quarto nível e superiores. Em seguida, foram identificadas as bases para a análise vertical, que incluem a conta Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços, e a segunda Distribuição do Valor Adicionado. No contexto da Análise Vertical, a exclusão das contas do quarto nível e superiores é suficiente.

Tabela 5 - Demonstração de Valor Adicionado reclassificado e preparado para análise.

BOMBRIL S.A DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA RECLASSIFICADO E PREPARADO				
Código	Descrição da Conta	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020
7.01	Receitas	2.008.346	1.690.744	1.612.299
7.01.01	Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	2.000.832	1.577.295	1.584.880
7.01.02	Outras Receitas	8.495	112.520	27.392
7.01.04	Prov./Reversão de Crédts. Liquidação Duvidosa	-981	929	27
7.02	Insumos Adquiridos de Terceiros	-1.076.962	-902.023	-838.593
7.02.01	Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos	-791.763	-669.570	-555.010
7.02.02	Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros	-284.483	-231.005	-283.818
7.02.03	Perda/Recuperação de Valores Ativos	-716	-1.448	235
7.03	Valor Adicionado Bruto	931.384	788.721	773.706
7.04	Retenções	-23.859	-19.442	-19.498
7.04.01	Depreciação, Amortização e Exaustão	-23.859	-19.442	-19.498
7.05	Valor Adicionado Líquido Produzido	907.525	769.279	754.208
7.06	Vlr Adicionado Recebido em Transferência	11.230	118.399	8.407
7.06.01	Resultado de Equivalência Patrimonial	70	-660	-1.385
7.06.02	Receitas Financeiras	11.160	119.059	9.792
7.07	Valor Adicionado Total a Distribuir	918.755	887.678	762.615
7.08	Distribuição do Valor Adicionado	918.755	887.678	762.615
7.08.01	Pessoal	173.511	146.586	148.910
7.08.02	Impostos, Taxas e Contribuições	558.871	555.615	476.050
7.08.03	Remuneração de Capitais de Terceiros	163.790	118.571	97.699
7.08.04	Remuneração de Capitais Próprios	22.583	66.906	39.956

Fonte: elaboração dos autores.

Apuração dos Índices das Análises Vertical e Horizontal

Após reclassificação e preparação das demonstrações contábeis da Bombril S.A, apresentam-se os índices das análises vertical e horizontal.

Na tabela 6 acham-se os índices da análise vertical e horizontal das contas do Ativo do Balanço Patrimonial e na tabela 7, das contas do Passivo. Para o cálculo da análise vertical tanto das contas de Ativo como de Passivo utilizou-se como base o valor do Ativo Total. A título de ilustração, a AV da conta caixa e equivalentes de caixa (1.01.01) em 31/12/2022 foi obtida multiplicando-se por 100 o resultado da divisão do seu saldo nessa data, ou seja, R\$ 13.436, pelo valor do Ativo Total na mesma data (R\$ 624.144), encontrando-se assim 2,16%. Isso significa que o saldo da conta caixa e equivalentes de caixa representa 2,16% do Ativo Total.

Tabela 6 - Balanço Patrimonial – Ativo – Análise Vertical e Horizontal.

Balanço BOMBRI L S.A RECLASSIFICADO E PREPARADO								
Análise Vertical e Horizontal								
Descrição	2022	AV	AH	2021	AV	AH	2020	AV
Ativo Total	624.144	100,00%	6%	591.336	100,00%	9%	544.690	100,00%
Ativo Circulante	348.079	55,77%	10%	316.580	53,54%	17%	271.058	49,76%
Caixa e Equivalentes	13.466	2,16%	-34%	20.359	3,44%	49%	13.623	2,50%
Aplicações Financeiras	16.802	2,69%	-4%	17.501	2,96%	149%	7.021	1,29%
Contas a Receber	230.136	36,87%	25%	183.977	31,11%	15%	159.302	29,25%
Estoques	87.675	14,05%	-2%	89.770	15,18%	-1%	91.112	16,73%
Tributos a Recuperar	0	0,00%	-100%	4.973	0,84%	Ind.	0	0,00%
Ativo Não Circulante	276.065	44,23%	0%	274.756	46,46%	0%	273.632	50,24%
Investimentos	152.446	24,42%	0%	152.376	25,77%	0%	153.036	28,10%
Imobilizado	116.097	18,60%	2%	113.864	19,26%	1%	112.556	20,66%
Intangível	7.522	1,21%	-12%	8.516	1,44%	6%	8.040	1,48%

Fonte: elaboração dos autores.

A AH das contas do Ativo e do Passivo foi calculada dividindo-se o saldo mais recente pelo saldo da mesma conta no fim do exercício social imediatamente anterior. Por exemplo, a AH da conta contas a receber (1.01.03) foi obtida multiplicando-se por 100 o resultado da divisão do saldo dessa conta em 31/12/2022, que é R\$ 230.136, pelo saldo da mesma conta em 31/12/2021, R\$ 183.977, menos um, obtendo-se assim 25% no período. Isso quer dizer que o saldo da conta contas a receber cresceu 25% de 31/12/2021 para 31/12/2022.

No caso de contas do Passivo, a AV segue o mesmo procedimento das contas do Ativo, dividindo-se o saldo da conta em um dado ano pela base, que é o Ativo Total do mesmo ano. AAH das contas do Passivo seguem, rigorosamente, os mesmos entendimentos adotados para as contas do Ativo.

Tabela 7 - Balanço Patrimonial – Passivo – Análise Vertical e Horizontal.

Balanço BOMBRI L S.A RECLASSIFICADO E PREPARADO								
Análise Vertical e Horizontal								
Descrição	2022	AV	AH	2021	AV	AH	2020	AV
Passivo Total	624.144	100,00%	6%	591.336	100,00%	9%	544.690	100,00%
Passivo Circulante	568.061	91,01%	-2%	580.481	98,16%	23%	471.858	86,63%
Obrigações Soc. e Trabalhistas	32.721	5,24%	64%	19.978	3,38%	-13%	22.989	4,22%
Fornecedores	176.481	28,28%	5%	167.356	28,30%	-2%	170.637	31,33%
Obrigações Fiscais	16.591	2,66%	IND.	0	0,00%	-100%	36.855	6,77%
Empréstimos e Financiamentos	307.894	49,33%	-12%	348.220	58,89%	58%	219.908	40,37%
Outras Obrigações	34.374	5,51%	-23%	44.927	7,60%	109%	21.469	3,94%
Passivo Não Circulante	169.356	27,13%	76%	96.018	16,24%	-69%	314.010	57,65%

Balço BOMBRIL S.A RECLASSIFICADO E PREPARADO								
Análise Vertical e Horizontal								
Descrição	2022	AV	AH	2021	AV	AH	2020	AV
Empréstimos e Financiamentos	93.778	15,03%	111%	44.438	7,51%	-8%	48.438	8,89%
Outras Obrigações	75.578	12,11%	47%	51.580	8,72%	-81%	265.572	48,76%
Patrimônio Líquido	-113.273	-18,15%	33%	-85.163	-14,40%	-65%	-241.178	-44,28%
Capital Social Realizado	879.785	140,96%	0%	879.785	148,78%	0%	879.785	161,52%
Lucros/Prejuízos Acumulados	-993.058	-159,11%	3%	-964.948	-163,18%	-14%	-1.120.963	-205,80%

Fonte: elaboração dos autores.

Para a análise vertical da Demonstração do Resultado do Exercício (tabela 8), a base adotada será o valor da receita líquida da venda de bens e/ou serviços que, de acordo com a planificação da CVM, está cadastrada sob o código 3.01. A título de ilustração, a AV da conta custos dos bens e/ou serviços vendidos (3.02) em 31/12/2021 será encontrada multiplicando-se por 100 o resultado da divisão do saldo dessa conta nessa data, R\$ 824.347 negativos, pelo saldo da conta 3.01 do mesmo ano, que no caso da Bombril é R\$ 1.139.183. Nesse caso, encontrou-se 72,36% negativos.

Já a AH da DRE obedece, religiosamente, os meus passos adotados para a análise horizontal do Balço Patrimonial.

Tabela 8 - Demonstração do Resultado – Análise Vertical e Horizontal.

Demonstração do Resultado BOMBRIL S.A RECLASSIFICADO E PREPARADO								
Análise Vertical e Horizontal								
Descrição	2022	AV	AH	2021	AV	AH	2020	AV
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	1.471.180	100%	29%	1.139.183	100%	-1%	1.153.018	100%
Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-961.330	-65,34%	17%	-824.347	-72,36%	14%	-722.457	-62,66%
Resultado Bruto	509.850	34,66%	62%	314.836	27,64%	-27%	430.561	37,34%
Despesas com Vendas	-256.486	-17,43%	24%	-206.293	-18,11%	-12%	-234.318	-20,32%
Despesas Gerais e Administrativas	-100.377	-6,82%	20%	-83.311	-7,31%	-2%	-85.269	-7,40%
Outras Receitas Operacionais	8.495	0,58%	-92%	112.519	9,88%	311%	27.391	2,38%
Outras Despesas Operacionais	-1.469	-0,10%	-60%	-3.653	-0,32%	-44%	-6.509	-0,56%
Resultado de Equivalência Patrimonial	70	0,00%	11%	-660	-0,06%	-52%	-1.385	-0,12%
Resultado Antes Res. Financ. e dos Tributos	160.083	10,88%	20%	133.438	11,71%	2%	130.471	11,32%
Resultado Financeiro	-143.731	-9,77%	-95%	8.304	0,73%	11%	-77.056	-6,68%
Receitas Financeiras	11.157	0,76%	9%	119.065	10,45%	1116%	9.795	0,85%
Despesas Financeiras	-154.888	-10,53%	40%	-110.761	-9,72%	28%	-86.851	-7,53%

Demonstração do Resultado BOMBRIL S.A RECLASSIFICADO E PREPARADO								
Análise Vertical e Horizontal								
Descrição	2022	AV	AH	2021	AV	AH	2020	AV
Resultado Antes Tributos sobre o Lucro	16.352	1,11%	-88%	141.742	12,44%	165%	53.415	4,63%
IR e Contribuição Social sobre o Lucro	6.231	0,42%	8%	-74.836	-6,57%	456%	-13.459	-1,17%
Lucro do Período	22.583	1,54%	-66%	66.906	5,87%	67%	39.956	3,47%

Fonte: elaboração dos autores.

Os procedimentos de AV da Demonstração do Fluxo de Caixa requerem inicialmente a apuração da sua base, que é as entradas de caixa no período analisado. A tabela 9 é produto dessa apuração: a) eliminaram-se as contas que representam total ou subtotal, como é o caso de 6.01, 6.02, 6.03 e 6.05; b) eliminou-se a parte inferior da DFC, onde se apresentam as contas de saldo inicial (6.05.01) e final (6.05.02) de caixa e equivalentes de caixa; e c) eliminaram-se, também, entre as contas que sobraram todas aquelas que tinham saldo negativo, a exemplo do saldo de pagamento de empréstimos e financiamentos (6.03.02) em 31/12/2020 que era R\$ 1.520.946 negativos. Na tabela 9, então, encontram-se somente as contas cujos saldos são positivos e que serviram para o cálculo da base da AV de cada exercício.

Por exemplo, o valor da base da AV do exercício 2021 é R\$ 2.005.570.

Tabela 9 - Demonstração do Fluxo de Caixa – Base análise vertical – DFC.

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA (MÉTODO INDIRETO) RECLASSIFICADO E PREPARADO			
BASE ANÁLISE VERTICAL - DFC			
Descrição	2022	2021	2020
Caixa Gerado nas Operações	152.575	265.417	153.938
Aplicações em Títulos e Valores Mobiliários	2.148	0	0
Captação de Empréstimos e Financiamentos	1.820.909	1.698.654	1.445.543
Debêntures Emitidas	0	40.000	0
Pagamento passivos de arrendamento	0	1.499	0
BASE PARA ANÁLISE VERTICAL	1.975.632	2.005.570	1.599.481

Fonte: elaboração dos autores.

Depois de apurados os valores-bases de cada exercício social, realizou-se então a apuração da AV das contas e subtotais, sendo eles positivos ou negativos. Os resultados da AV estão na tabela 10. Para se ter uma ideia da apuração realizada, a AV do Caixa Líquido Atividades Financiamento (6.03) em 31/12/2020 foi calculado multiplicando-se por 100 o resultado encontrado pela divisão do saldo dessa conta nessa data, que é R\$ 123.458 negativos, pelo valor da base, que é a soma das entradas de caixa e equivalentes de caixa, no mesmo ano, R\$ 1.599.481 (tabela 9).

A AH da DFC não difere dos padrões utilizados nas demonstrações contábeis anteriores.

Tabela 10 - Demonstração do Fluxo de Caixa – Análise Vertical e Horizontal.

Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto) RECLASSIFICADO E PREPARADO Análise Vertical e Horizontal								
Descrição	2022	AV	AH	2021	AV	AH	2020	AV
Caixa Líquido Atividades Operacionais	106.459	5,39%	38433%	-277	-0,01%	-100%	150.932	9,44%
Caixa Gerado nas Operações	152.575	7,72%	-43%	265.417	13,23%	72%	153.938	9,62%
Outros	-46.116	-2,33%	-83%	-265.694	-13,25%	8739%	-3.006	-0,19%
Caixa Líquido Atividades de Investimento	-23.725	-1,20%	-33%	-35.172	-1,75%	38%	-25.396	-1,59%
Aplicações em Títulos e Valores Mobiliários	2.148	0,11%	18%	-12.017	-0,60%	414%	-2.339	-0,15%
Adições ao Ativo Imobilizado	-15.132	-0,77%	16%	-13.032	-0,65%	-26%	-17.566	-1,10%
Adições ao Ativo Intangível	-10.741	-0,54%	6%	-10.123	-0,50%	84%	-5.491	-0,34%
Caixa Líquido Atividades de Financiamento	-89.627	-4,54%	-68%	42.185	2,10%	34%	-123.458	-7,72%
Captação de Empréstimos e Financiamentos	1.820.909	92,17%	7%	1.698.654	84,70%	18%	1.445.543	90,38%
Pagamentos de Empréstimos e Financiamentos	-1.816.722	-91,96%	11%	-1.631.393	-81,34%	7%	-1.520.946	-95,09%
Debêntures Emitidas	0	0,00%	-100%	40.000	1,99%	IND.	0	0,00%
Juros sobre empréstimos e financiamentos	-93.037	-4,71%	40%	-66.575	-3,32%	39%	-48.055	-3,00%
Pagamento Passivos Arrendamento	-777	-0,04%	-34%	1.499	0,07%	IND.	0	0,00%
Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	-6.893	-0,35%	102%	6.736	0,34%	224%	2.078	0,13%

Fonte: elaboração dos autores.

Para a análise vertical da Demonstração de Valor Adicionado, salienta-se a existência de duas bases, porque a DVA representa, de fato, duas demonstrações: a) na parte superior, a DVA revela como o valor adicionado foi apurado; e b) na parte inferior, como o valor líquido adicionado foi distribuído. A base para a AV da parte superior será o saldo da conta venda de mercadorias, produtos e serviços (7.01.01).

E a base da parte inferior será o saldo da conta distribuição do valor adicionado (7.08). Ilustrando o procedimento de cálculo da AV da parte superior da DVA, utiliza-se a conta receitas financeiras (7.06.02). Em 31/12/2022, o saldo dessa conta é R\$ 11.160 e o saldo da conta 7.01.01 na mesma data, R\$ 2.000.832. Dividindo-se o primeiro saldo pela base (segundo saldo) encontra-se como resultado 0,0056, que, transformado em porcentagem, é 0,56%.

A AV da conta impostos, taxas e contribuições (7.08.02), que se encontra na parte inferior da DVA, é decorrente da multiplicação por 100 da divisão entre o saldo dessa conta, exemplificando, em 31/12/2021, R\$ 555.615, pelo saldo da base, que é a conta 7.08, na mesma data, R\$ 887.678. O resultado da AV dessa conta é 62,59%.

O histograma é um gráfico que proporciona uma visão percentual das contas em relação ao total do Balanço Patrimonial. Para compor esse gráfico, utiliza-se as porcentagens das contas Ativo Circulante (AC), Ativo Não Circulante (ANC), Passivo Circulante (PC), Passivo Não Circulante (PNC) e Patrimônio Líquido (PL). Pode-se ver na Figura 2, o histograma dos três exercícios da Bombril. A configuração do histograma revela a reclassificação da ordem dos grupos do Passivo, o que permite uma melhor visualização das fontes dos recursos vis-à-vis a sua adequada aplicação. Nessa mudança de ordem, o grupo Passivo não Circulante é apresentado abaixo do Patrimônio Líquido, quando este é positivo. No caso em análise, a Bombril revela passivo a descoberto, ou seja, quando os sucessivos resultados negativos vêm corroendo o capital próprio da empresa. Nessa situação, o Patrimônio Líquido é apresentado do lado esquerdo do histograma, juntamente com o Ativo Circulante e o Ativo não Circulante.

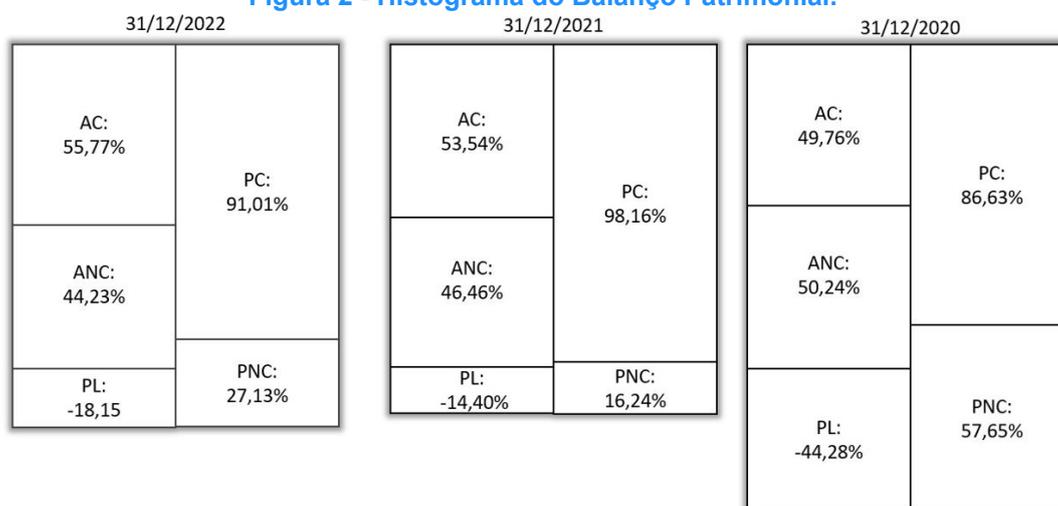
Tabela 11 - Demonstração de Valor Adicionado – Análise Vertical e Horizontal.

Demonstração de Valor Adicionado RECLASSIFICADO E PREPARADO								
Análise Vertical e Horizontal								
Descrição	2022	AV	AH	2021	AV	AH	2020	AV
Receitas	2.008.346	100,38%	19%	1.690.744	107,19%	5%	1.612.299	101,73%
Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	2.000.832	100,00%	27%	1.577.295	100,00%	0%	1.584.880	100,00%
Outras Receitas	8.495	0,42%	-92%	112.520	7,13%	311%	27.392	1,73%
Provisão/Reversão de Créd. Liq. Duv.	-981	-0,05%	-51%	929	0,06%	3341%	27	0,00%
Insumos Adquiridos de Terceiros	-1.076.962	-53,83%	19%	-902.023	-57,19%	8%	-838.593	-52,91%
Custos Prods., Merchs. e Servs. Vendidos	-791.763	-39,57%	18%	-669.570	-42,45%	21%	-555.010	-35,02%
Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros	-284.483	-14,22%	23%	-231.005	-14,65%	-19%	-283.818	-17,91%
Perda/Recuperação de Valores Ativos	-716	-0,04%	-51%	-1.448	-0,09%	616%	235	0,01%
Valor Adicionado Bruto	931.384	46,55%	18%	788.721	50,00%	2%	773.706	48,82%
Retenções	-23.859	-1,19%	23%	-19.442	-1,23%	0%	-19.498	-1,23%
Depreciação, Amortização e Exaustão	-23.859	-1,19%	23%	-19.442	-1,23%	0%	-19.498	-1,23%
Valor Adicionado Líquido Produzido	907.525	45,36%	18%	769.279	48,77%	2%	754.208	47,59%
Vlr Adicionado Recebido em Transferência	11.230	0,56%	-91%	118.399	7,51%	1308%	8.407	0,53%
Resultado de Equivalência Patrimonial	70	0,00%	11%	-660	-0,04%	-52%	-1.385	-0,09%
Receitas Financeiras	11.160	0,56%	-91%	119.059	7,55%	1116%	9.792	0,62%
Valor Adicionado Total a Distribuir	918.755	45,92%	4%	887.678	56,28%	16%	762.615	48,12%

Demonstração de Valor Adicionado RECLASSIFICADO E PREPARADO								
Análise Vertical e Horizontal								
Descrição	2022	AV	AH	2021	AV	AH	2020	AV
Distribuição do Valor Adicionado	918.755	100,00%	4%	887.678	100,00%	16%	762.615	100,00%
Pessoal	173.511	18,89%	18%	146.586	16,51%	-2%	148.910	19,53%
Impostos, Taxas e Contribuições	558.871	60,83%	1%	555.615	62,59%	17%	476.050	62,42%
Remuneração de Capitais de Terceiros	163.790	17,83%	38%	118.571	13,36%	21%	97.699	12,81%
Remuneração de Capitais Próprios	22.583	2,46%	-66%	66.906	7,54%	67%	39.956	5,24%

Fonte: elaboração dos autores.

Figura 2 - Histograma do Balanço Patrimonial.



Fonte: elaboração dos autores.

Identificação e Análise das Contas com Comportamentos Incomuns

A identificação de comportamentos incomuns na análise vertical e horizontal é a etapa seguinte do processo de análise das demonstrações contábeis. Ao se isolarem as contas que apresentaram desempenhos significativos, é possível tirar as primeiras conclusões sobre as decisões de investimento, financiamento e de resultado da empresa no período analisado. A escolha das contas com comportamentos incomuns ou significativos é um tanto quanto arbitrária, e esses limites podem variar de um analista para outro. Entretanto, a referência é sempre o desempenho da AH da conta-base utilizada para o cálculo da AV da demonstração contábil estudada. Por exemplo, a base da AV do Balanço Patrimonial é o Ativo Total, cuja AH é 6%. Tomando-se esse percentual como referência, buscou-se na BP as contas que se movimentaram muito acima ou abaixo dele. Em seguida, comparou-se esse desempenho com a AV da conta. A conta a receber é uma dessas contas que merecem destaque, porque apresenta AH de 25% na comparação de 31/12/2022 com 31/12/2021 e sua AV em 31/12/2022 é 36,87%. Veja a figura 12 e 13.

A conta caixa e equivalentes de caixa mostrou um desempenho ainda mais significativo: AH em 31/12/2022 na comparação com 31/12/2021 de 34% negativos.

Ocorre que essa conta só representa 16%, em 31/12/2022, do Ativo Total. Por ter participação muito pequena na formação do Ativo Total, o comportamento da conta caixa e equivalentes de caixa não será considerado relevante.

Tabela 12 - Balanço Patrimonial - Ativo, contas com comportamentos incomuns.

Balanço BOMBRIL S.A RECLASSIFICADO E PREPARADO								
Análise Vertical e Horizontal								
Descrição	2022	AV	AH	2021	AV	AH	2020	AV
Ativo Total	624.144	100,00%	6%	591.336	100,00%	9%	544.690	100,00%
Ativo Circulante	348.079	55,77%	10%	316.580	53,54%	17%	271.058	49,76%
Contas a Receber	230.136	36,87%	25%	183.977	31,11%	15%	159.302	29,25%
Ativo Não Circulante	276.065	44,23%	0%	274.756	46,46%	0%	273.632	50,24%

Fonte: elaboração dos autores.

Tabela 13 - Balanço Patrimonial - Passivo, contas com comportamentos incomuns.

Balanço BOMBRIL S.A RECLASSIFICADO E PREPARADO								
Análise Vertical e Horizontal								
Descrição	2022	AV	AH	2021	AV	AH	2020	AV
Passivo Total	624.144	100,00%	6%	591.336	100,00%	9%	544.690	100,00%
Passivo Circulante	568.061	91,01%	-2%	580.481	98,16%	23%	471.858	86,63%
Empréstimos e Financiamentos	307.894	49,33%	-12%	348.220	58,89%	58%	219.908	40,37%
Passivo Não Circulante	169.356	27,13%	76%	96.018	16,24%	-69%	314.010	57,65%
Empréstimos e Financiamentos	93.778	15,03%	111%	44.438	7,51%	-8%	48.438	8,89%
Outras Obrigações	75.578	12,11%	47%	51.580	8,72%	-81%	265.572	48,76%
Patrimônio Líquido	-113.273	-18,15%	33%	-85.163	-14,40%	-65%	-241.178	-44,28%

Fonte: elaboração dos autores.

Os mesmos procedimentos utilizados para a identificação de contas com comportamento incomum foram adotados nas demonstrações contábeis DRE (tabela 14), DFC (tabela 15) e DVA (tabela 16).

Tabela 14 - Demonstração do Resultado, contas com comportamentos incomuns.

Demonstração do Resultado BOMBRIL S.A RECLASSIFICADO E PREPARADO								
Análise Vertical e Horizontal								
Descrição	2022	AV	AH	2021	AV	AH	2020	AV
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	1.471.180	100%	29%	1.139.183	100%	-1%	1.153.018	100%
Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-961.330	-65,34%	17%	-824.347	-72,36%	14%	-722.457	-62,66%
Resultado Bruto	509.850	34,66%	62%	314.836	27,64%	-27%	430.561	37,34%
Despesas com Vendas	-256.486	-17,43%	24%	-206.293	18,11%	-12%	-234.318	-20,32%
Resultado Financeiro	-143.731	-9,77%	-95%	8.304	0,73%	11%	-77.056	-6,68%
Receitas Financeiras	11.157	0,76%	9%	119.065	10,45%	1116%	9.795	0,85%
Despesas Financeiras	-154.888	-10,53%	40%	-110.761	-9,72%	28%	-86.851	-7,53%
Resultado Antes Tributos sobre o Lucro	16.352	1,11%	-88%	141.742	12,44%	165%	53.415	4,63%
IR e Contribuição Social sobre o Lucro	6.231	0,42%	8%	-74.836	-6,57%	456%	-13.459	-1,17%
Lucro do Período	22.583	1,54%	-66%	66.906	5,87%	67%	39.956	3,47%

Fonte: elaboração dos autores.

Tabela 15 - Demonstração do Fluxo de Caixa, contas com comportamentos incomuns.

Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto) RECLASSIFICADO E PREPARADO								
Análise Vertical e Horizontal								
Descrição	2022	AV	AH	2021	AV	AH	2020	AV
Caixa Líquido Atividades Operacionais	106.459	5,39%	38433%	-277	-0,01%	-100%	150.932	9,44%
Caixa Gerado nas Operações	152.575	7,72%	-43%	265.417	13,23%	72%	153.938	9,62%
Outros	-46.116	-2,33%	-83%	-265.694	-13,25%	8739%	-3.006	-0,19%
Caixa Líquido Atividades de Investimento	-23.725	-1,20%	-33%	-35.172	-1,75%	38%	-25.396	-1,59%
Caixa Líquido Atividades de Financiamento	-89.627	-4,54%	-68%	42.185	2,10%	34%	-123.458	-7,72%
Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	-6.893	-0,35%	102%	6.736	0,34%	224%	2.078	0,13%

Fonte: elaboração dos autores.

No Passivo, duas contas chamaram a atenção por seu comportamento significativo: empréstimos e financiamentos no Passivo Circulante e no Passivo não Circulante.

Confrontando-se esse desempenho com o histograma, no qual o passivo a descoberto fica evidente, percebe-se uma acentuada dependência financeira (endividamento total) de capitais de terceiros. E, ainda como consequência dessa alavancagem financeira negativa identifica-se na DRE o comportamento especial da conta despesas financeiras, que chega a comprometer 10% da receita líquida da empresa. Na DVA, observa-se o comportamento da conta remuneração de capitais de terceiros na parte inferior da demonstração, que corrobora a dependência de capitais de terceiros da Bombril.

Em publicação de Terra (2023), os índices apresentados na análise vertical e horizontal da Bombril, mesmo que com todas as ressalvas de uma análise ainda parcial, confirmam as dificuldades que a empresa vem enfrentando há mais de duas décadas. Retornando à tabela 10, onde se encontram os índices completos das análises vertical e horizontal da DFC, no grupo do Caixa Líquido Atividades de Financiamento, percebe-se que o volume de recursos que entram no caixa da empresa sob a forma de empréstimos e financiamentos é praticamente o mesmo volume que sai sob a forma de pagamentos de empréstimos e financiamentos, uma característica de empresas que rolam seu endividamento sem ainda encontrar uma solução definitiva para as suas dificuldades financeiras. Esse autor revela, ainda, uma grave crise institucional que culminou em 2022 na renúncia de parte dos executivos da empresa, que, além desse passivo oneroso, afoga-se em um passivo com o Fisco superior a R\$ 5 bilhões. Há uma espécie de “bateção de cabeça” entre os executivos, entre os que acreditam que a solução está no pedido de recuperação judicial e os que acham que a solução é menos vexatória. Esses últimos negam-se a reconhecer essa crise.

Tabela 16 - Demonstração de Valor Adicionado, contas com comportamentos incomuns.

Demonstração de Valor Adicionado RECLASSIFICADO E PREPARADO								
Análise Vertical e Horizontal								
Descrição	2022	AV	AH	2021	AV	AH	2020	AV
Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	2.000.832	100,00%	27%	1.577.295	100,00%	0%	1.584.880	100,00%
Outras Receitas	8.495	0,42%	-92%	112.520	7,13%	311%	27.392	1,73%
Vlr Adicionado Recebido em Transferência	11.230	0,56%	-91%	118.399	7,51%	1308%	8.407	0,53%
Receitas Financeiras	11.160	0,56%	-91%	119.059	7,55%	1116%	9.792	0,62%
Valor Adicionado Total a Distribuir	918.755	45,92%	4%	887.678	56,28%	16%	762.615	48,12%
Distribuição do Valor Adicionado	918.755	100,00%	4%	887.678	100,00%	16%	762.615	100,00%
Remuneração de Capitais de Terceiros	163.790	17,83%	38%	118.571	13,36%	21%	97.699	12,81%
Remuneração de Capitais Próprios	22.583	2,46%	-66%	66.906	7,54%	67%	39.956	5,24%

Fonte: elaboração dos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os índices obtidos pelas análises vertical e horizontal de quatro das demonstrações contábeis publicadas pela Bombril, a empresa objeto do estudo de caso neste trabalho

de pesquisa exploratória, confirmam as notícias que podem ser encontradas no mercado sobre as dificuldades financeiras de uma empresa extremamente alavancada, ou seja, com alto risco em decorrência de grave dependência financeira, ou dependência de capitais de terceiros onerosos.

A Bombril apresenta passivo a descoberto nos três anos da análise, situação que pode ser suficiente, embora a gestão da empresa não reconheça e isso seja motivo de conflitos organizacionais internos, para um pedido de recuperação judicial.

Este trabalho procurou apresentar, ainda, um método para a análise vertical da Demonstração do Fluxo de Caixa, na suposição de que os valores positivos da DFC correspondem às entradas de caixa e equivalentes de caixa e que essa soma serviria de base para a apuração os índices da AV da demonstração.

Destaca-se, ainda, o método apresentado para a análise vertical da Demonstração de Valor Adicionado, dividindo-se essa análise em duas partes: a primeira que toma o valor das vendas de mercadorias, produtos e serviços como base para a AV das contas da parte superior da DVA, onde se acha a apuração do valor adicionado total a distribuir; e a segunda com base no valor da distribuição do valor adicionado, que demonstra como o valor adicionado total tem sido distribuído pela empresa sob a forma de gastos com pessoal, com tributos, remuneração de capitais de terceiros e remuneração de capital próprio.

Em suma, esse estudo reforçou a importância das análises das demonstrações contábeis como uma ferramenta para auxiliar a identificar áreas de eficiência e oportunidades para aprimoramento, visando fortalecer a empresa, minimizar riscos e promover um crescimento dinâmico no ambiente de negócios.

REFERÊNCIAS

B3. **Demonstrações contábeis da Bombril dos exercícios findos em 2020, 2021 e 2023. B3, 2023.** Extraído de: <https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-eservicos/negociacao/rendera-variavel/empresas-listadas.htm>. Acesso em: 01 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 dez. 2007.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm Acesso em 07 nov. 2023.

CORRÊA, L. N. **Metodologia científica: para trabalhos acadêmicos e artigos científicos.** Florianópolis: CVM LAVDE, 2008.

HOLTON, R. **The exception proves the rule. Journal of Political Philosophy.** V. 18, n. 4, p. 369-388, 2010.

JUNIOR, H. P.; BEGALLI, J. **Elaboração e análise das demonstrações financeiras.** São Paulo: Atlas, 2015.

LIMEIRA, A. L. F. *et al.* **Gestão contábil financeira.** Rio de Janeiro: FGV. 2015

- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. D. A. **A pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1999
- MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas 2002.
- MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, e.; miranda, g. j.; diniz, j. A. **Análise didática das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2020
- MARTINS, E. *et al.* **Manual de contabilidade societária**. São Paulo: Atlas, 2013.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**. São Paulo: Atlas, 2010
- PACHECO, M. **Como ganhar muito dinheiro com análise fundamentalista**. Ed. Gavea Lab. 2023.
- PADOVEZE, C. L. **Manual de contabilidade básica**. São Paulo: Atlas, 2016.
- REIS, H. L. **Reclassificações das demonstrações contábeis para análise** (Powerpoint de apoio à disciplina Análise das Demonstrações Contábeis, lecionada para o curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – Unipac), 2023a. Disponível em: < https://unipac.blackboard.com/ultra/courses/_19195_1/cl/outline>. Acesso em: 07 nov. 2023.
- _____. **Análise vertical da Demonstração do Fluxo de Caixa** (Powerpoint de apoio à disciplina Análise das Demonstrações Contábeis, lecionada para o curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – Unipac), 2023b. Disponível em: < https://unipac.blackboard.com/ultra/courses/_19195_1/cl/outline>. Acesso em: 07 nov. 2023.
- _____. **Análise da Demonstração de Valor Adicionado** (Powerpoint de apoio à disciplina Análise das Demonstrações Contábeis, lecionada para o curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – Unipac), 2023c. Disponível em: < https://unipac.blackboard.com/ultra/courses/_19195_1/cl/outline>. Acesso em: 07 nov. 2023.
- _____. **Análise vertical e horizontal** (Powerpoint de apoio à disciplina Análise das Demonstrações Contábeis, lecionada para o curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – Unipac), 2023d. Disponível em: <https://unipac.blackboard.com/ultra/courses/_19195_1/cl/outline>. Acesso em: 07 nov. 2023.
- RIBEIRO, O. M. **Estrutura e análise de balanços fácil**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SANTIAGO, H. **Análise fundamentalista: avaliação de empresas para investimentos em ações**. Capital e Valor. 2015.
- SOUZA, A. F. de. **Contabilidade na prática**. São Paulo: Trevisan, 2014.
- STAKE, R. **The case study method in social inquiry**. *Educational Researcher*, v. 7, n. 2, p. 5-9, 1978.

TERRA. Dívida milionária: entenda a crise que atinge a Bombril, marca famosa por seus comerciais. **dinheiros**, 28 abr. 2023. Disponível em: < <https://www.terra.com.br/economia/divida-milionaria-entenda-a-crise-queatinge-a-bombril-marca-famosa-por-seuscomerciais,faf01d7a26c2c13a78f040e5621f1bc4g8yg8c92.html> > Acesso em: 12 nov. 2023.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

ANEXO I – DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EMPRESA BOMBRIL S.A EXERCÍCIOS 2020 A 2022.

DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2022 - BOMBRIL S.A. Versão : 1

DFs Individuais / Balanço Patrimonial Ativo

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Último Exercício 31/12/2022	Penúltimo Exercício 31/12/2021	Antepenúltimo Exercício 31/12/2020
1.02.01.07.01	Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	32.221	1.104	75.940
1.02.01.09	Créditos com Partes Relacionadas	2.246	2.267	5.441
1.02.01.09.02	Créditos com Controladas	2.246	2.267	5.441
1.02.01.10	Outros Ativos Não Circulantes	134.649	188.460	23.169
1.02.01.10.03	Impostos a Recuperar	89.956	157.353	356
1.02.01.10.04	Depósitos Judiciais	44.693	31.107	22.813
1.02.02	Investimentos	152.446	152.376	153.036
1.02.02.01	Participações Societárias	152.446	152.376	153.036
1.02.02.01.02	Participações em Controladas	152.446	152.376	153.036
1.02.03	Imobilizado	116.097	113.864	112.556
1.02.03.01	Imobilizado em Operação	103.000	102.229	104.121
1.02.03.01.01	Imobilizado	103.000	102.229	104.121
1.02.03.02	Direito de Uso em Arrendamento	13.097	11.635	8.435
1.02.04	Intangível	7.522	8.516	8.040
1.02.04.01	Intangíveis	7.522	8.516	8.040
1.02.04.01.02	Intangíveis	7.522	8.516	8.040

DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2022 - BOMBRIL S.A. Versão : 1

DFs Individuais / Balanço Patrimonial Ativo

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Último Exercício 31/12/2022	Penúltimo Exercício 31/12/2021	Antepenúltimo Exercício 31/12/2020
1.02.01.07.01	Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	32.221	1.104	75.940
1.02.01.09	Créditos com Partes Relacionadas	2.246	2.267	5.441
1.02.01.09.02	Créditos com Controladas	2.246	2.267	5.441
1.02.01.10	Outros Ativos Não Circulantes	134.649	188.460	23.169
1.02.01.10.03	Impostos a Recuperar	89.956	157.353	356
1.02.01.10.04	Depósitos Judiciais	44.693	31.107	22.813
1.02.02	Investimentos	152.446	152.376	153.036
1.02.02.01	Participações Societárias	152.446	152.376	153.036
1.02.02.01.02	Participações em Controladas	152.446	152.376	153.036
1.02.03	Imobilizado	116.097	113.864	112.556
1.02.03.01	Imobilizado em Operação	103.000	102.229	104.121
1.02.03.01.01	Imobilizado	103.000	102.229	104.121
1.02.03.02	Direito de Uso em Arrendamento	13.097	11.635	8.435
1.02.04	Intangível	7.522	8.516	8.040
1.02.04.01	Intangíveis	7.522	8.516	8.040
1.02.04.01.02	Intangíveis	7.522	8.516	8.040

DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2022 - BOMBRIL S.A.

Versão : 1

DFs Individuais / Balanço Patrimonial Passivo

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Último Exercício 31/12/2022	Penúltimo Exercício 31/12/2021	Antepenúltimo Exercício 31/12/2020
2.01.05.02.05	Passivos de Arrendamento	5.124	2.871	4.008
2.01.06	Provisões	8.585	25.434	9.685
2.01.06.02	Outras Provisões	8.585	25.434	9.685
2.01.06.02.04	Provisões diversas	8.585	25.434	9.685
2.02	Passivo Não Circulante	382.805	368.252	425.984
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	93.778	44.438	48.438
2.02.01.01	Empréstimos e Financiamentos	93.778	44.438	48.438
2.02.01.01.01	Em Moeda Nacional	93.778	44.438	48.438
2.02.02	Outras Obrigações	219.243	251.246	305.146
2.02.02.01	Passivos com Partes Relacionadas	30.986	32.156	51.872
2.02.02.01.02	Débitos com Controladas	30.986	32.156	51.872
2.02.02.02	Outros	188.257	219.090	253.274
2.02.02.02.03	Valores a Pagar - Terceiros	0	522	500
2.02.02.02.04	Obrigações Fiscais e Tributárias	119.746	134.130	167.852
2.02.02.02.05	Provisões p/Riscos Fiscais, Trab.e Cíveis	59.629	75.840	80.428
2.02.02.02.09	Passivos de Arrendamento	8.882	8.598	4.494
2.02.04	Provisões	69.784	72.568	72.400
2.02.04.02	Outras Provisões	69.784	72.568	72.400
2.02.04.02.04	Provisões Diversas	69.784	72.568	72.400
2.03	Patrimônio Líquido	-155.672	-178.255	-245.161
2.03.01	Capital Social Realizado	879.785	879.785	879.785
2.03.02	Reservas de Capital	6.745	6.745	6.745
2.03.02.07	Reservas de Capital	6.745	6.745	6.745
2.03.03	Reservas de Reavaliação	17.923	19.914	21.996
2.03.03.01	Controladas/Coligadas e Equiparadas	17.923	19.914	21.996
2.03.05	Lucros/Prejuízos Acumulados	-1.120.816	-1.145.979	-1.215.541
2.03.06	Ajustes de Avaliação Patrimonial	60.691	61.280	61.854
2.03.06.01	Adoção CPCs ao Custo Atribuído	60.691	61.280	61.854

DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2022 - BOMBRIL S.A.

Versão : 1

DFs Individuais / Balanço Patrimonial Passivo

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Último Exercício 31/12/2022	Penúltimo Exercício 31/12/2021	Antepenúltimo Exercício 31/12/2020
2	Passivo Total	857.957	843.185	668.173
2.01	Passivo Circulante	630.824	653.188	487.350
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhistas	32.721	19.978	22.989
2.01.01.02	Obrigações Trabalhistas	32.721	19.978	22.989
2.01.01.02.02	Provisão de Férias	16.017	14.190	13.361
2.01.01.02.03	Provisões Diversas	16.704	5.788	9.628
2.01.02	Fornecedores	176.481	167.356	170.637
2.01.02.01	Fornecedores Nacionais	176.471	167.346	170.630
2.01.02.01.01	Fornecedores Nacionais	176.471	167.346	170.630
2.01.02.02	Fornecedores Estrangeiros	10	10	7
2.01.02.02.01	Fornecedores Estrangeiros	10	10	7
2.01.03	Obrigações Fiscais	70.769	47.273	42.662
2.01.03.01	Obrigações Fiscais Federais	35.394	28.626	29.368
2.01.03.01.01	Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	4.526	0	0
2.01.03.01.02	Obrigações Fiscais e Tributárias	30.868	28.626	29.368
2.01.03.02	Obrigações Fiscais Estaduais	35.267	18.557	13.181
2.01.03.02.01	ICMS a Pagar	35.267	18.557	13.181
2.01.03.03	Obrigações Fiscais Municipais	108	90	113
2.01.03.03.01	ISS a recolher	108	90	113
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	307.894	348.220	219.908
2.01.04.01	Empréstimos e Financiamentos	307.894	348.220	219.790
2.01.04.01.01	Em Moeda Nacional	307.894	348.220	219.790
2.01.04.03	Financiamento por Arrendamento	0	0	118
2.01.04.03.01	Arrendamento Mercantil	0	0	118
2.01.05	Outras Obrigações	34.374	44.927	21.469
2.01.05.01	Passivos com Partes Relacionadas	0	19.330	6.928
2.01.05.01.02	Débitos com Controladas	0	19.330	6.928
2.01.05.02	Outros	34.374	25.597	14.541
2.01.05.02.04	Outras Contas a Pagar	29.250	22.726	10.533

DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2022 - BOMBRIL S.A.

Versão : 1

DFs Individuais / Demonstração do Resultado

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Último Exercício 01/01/2022 à 31/12/2022	Penúltimo Exercício 01/01/2021 à 31/12/2021	Antepenúltimo Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	1.471.180	1.139.183	1.153.018
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-961.330	-824.347	-722.457
3.03	Resultado Bruto	509.850	314.836	430.561
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-349.767	-181.398	-300.090
3.04.01	Despesas com Vendas	-256.488	-206.293	-234.318
3.04.01.01	Despesas com Pessoal	-60.952	-54.437	-56.092
3.04.01.02	Despesas com Propaganda	-154	-10	-2.684
3.04.01.03	Despesas com Promoção de Vendas	-5.202	-1.018	-5.990
3.04.01.04	Despesas com Fretes	-150.517	-117.505	-133.911
3.04.01.06	Serviços de Terceiros	-16.980	-14.149	-17.395
3.04.01.07	Despesas de Viagem	-1.081	-344	-678
3.04.01.08	Despesas com Aluguéis	-10.951	-9.141	-9.434
3.04.01.09	Outras Despesas	-10.669	-9.889	-8.134
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-100.377	-83.311	-85.269
3.04.02.01	Despesas com Pessoal	-40.415	-26.768	-30.320
3.04.02.02	Serviços de Terceiros	-39.489	-42.768	-41.025
3.04.02.03	Depreciação/Amortização	-4.585	-3.093	-4.081
3.04.02.04	Energia e Comunicação	-2.230	-986	-1.072
3.04.02.06	Despesas de Viagem	-206	-65	-46
3.04.02.07	Despesas com Aluguéis	-536	-1.417	-735
3.04.02.08	Outras Despesas	-12.936	-8.224	-7.990
3.04.04	Outras Receitas Operacionais	8.495	112.519	27.391
3.04.04.01	Outras Receitas Operacionais	8.495	112.519	27.391
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	-1.469	-3.853	-6.509
3.04.05.01	Outras Despesas Operacionais	-1.469	-3.853	-6.509
3.04.06	Resultado de Equivalência Patrimonial	70	-660	-1.385
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	160.083	133.438	130.471
3.06	Resultado Financeiro	-143.731	8.304	-77.056
3.06.01	Receitas Financeiras	11.157	119.065	9.795

DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2022 - BOMBRIL S.A.

Versão : 1

DFs Individuais / Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto)

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Último Exercício 01/01/2022 à 31/12/2022	Penúltimo Exercício 01/01/2021 à 31/12/2021	Antepenúltimo Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	106.459	-277	150.932
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	152.575	265.417	153.938
6.01.01.01	Lucro (prejuízo) do exercício	16.352	141.742	53.415
6.01.01.02	Depreciações e Amortizações	23.857	19.442	16.200
6.01.01.03	Perdas estimadas créd.de liquid.duvidosa	727	-62	-249
6.01.01.04	Provisão (reversão de prov.) de Estoques	-901	2.087	-474
6.01.01.06	Equivalência Patrimonial	-70	660	1.385
6.01.01.07	Vlr.Residual do At.Não Circulante	479	146	486
6.01.01.08	Provisões para Riscos Fiscais, Trab.e Cíveis	11.052	11.889	12.276
6.01.01.09	Ajuste a Valor Presente	-395	2.636	-181
6.01.01.11	Juros sobre Empréstimos e Debêntures	97.864	83.625	71.325
6.01.01.15	Provisão para perda de valor recuperável do ativo imobilizado	238	1.448	-245
6.01.01.17	Juros sobre passivos de arrendamento	3.314	1.468	0
6.01.01.18	Baixa de intangível	58	336	0
6.01.03	Outros	-46.116	-265.694	-3.006
6.01.03.01	Clientes	-52.770	-34.496	34.658
6.01.03.02	Estoques	2.996	-745	-36.154
6.01.03.03	Despesas Antecipadas	57	-1.844	-828
6.01.03.04	Impostos a Recuperar	65.465	-203.436	-751
6.01.03.05	Outras Contas a Receber	5.744	12.794	-6.367
6.01.03.07	Fornecedores	10.381	-5.267	60.182
6.01.03.08	Salários e encargos a pagar	12.741	-3.010	1.846
6.01.03.09	Obrigações fiscais e tributárias	-15.773	-29.111	-36.834
6.01.03.10	Sociedades Controladas e Ligadas	-20.479	-4.140	-3.968
6.01.03.12	Outras contas a pagar	-13.629	28.132	-690
6.01.03.13	Riscos e processos judiciais	-27.263	-16.477	-15.237
6.01.03.15	Depósitos Judiciais	-13.586	-8.294	1.137
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	-23.725	-35.172	-25.396
6.02.01	Aplicações em Títulos e Valores Mobiliários	2.148	-42.017	-2.339

DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2022 - BOMBRIL S.A.

Versão : 1

DFs Individuais / Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto)

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Último Exercício 01/01/2022 à 31/12/2022	Penúltimo Exercício 01/01/2021 à 31/12/2021	Antepenúltimo Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020
6.02.02	Adições ao Ativo Imobilizado	-15.132	-13.032	-17.566
6.02.06	Adições ao Ativo Intangível	-10.741	-10.123	-5.491
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	-89.627	42.185	-123.458
6.03.01	Captação de Empréstimos e Financiamentos	1.820.909	1.698.654	1.445.543
6.03.02	Pagamentos de Empréstimos e Financiamentos	-1.816.722	-1.631.393	-1.520.946
6.03.03	Debêntures Emitidas	0	40.000	0
6.03.04	Juros sobre empréstimos e financiamentos	-93.037	-86.575	-48.055
6.03.05	Pagamento passivos de arrendamento	-777	1.499	0
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	-6.893	6.736	2.078
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	20.358	13.624	11.545
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	13.465	20.360	13.623

DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2022 - BOMBRIL S.A.

Versão : 1

DFs Individuais / Demonstração de Valor Adicionado

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Último Exercício 01/01/2022 à 31/12/2022	Penúltimo Exercício 01/01/2021 à 31/12/2021	Antepenúltimo Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020
7.01	Receitas	2.008.346	1.690.744	1.612.299
7.01.01	Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	2.000.832	1.577.295	1.584.880
7.01.02	Outras Receitas	8.495	112.520	27.392
7.01.04	Provisão/Reversão de Crés. Liquidação Duvidosa	-981	929	27
7.02	Insumos Adquiridos de Terceiros	-1.076.962	-902.023	-838.593
7.02.01	Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos	-791.763	-669.570	-555.010
7.02.02	Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros	-284.483	-231.005	-283.818
7.02.03	Perda/Recuperação de Valores Ativos	-716	-1.448	235
7.03	Valor Adicionado Bruto	931.384	788.721	773.706
7.04	Retenções	-23.859	-19.442	-19.498
7.04.01	Depreciação, Amortização e Exaustão	-23.859	-19.442	-19.498
7.05	Valor Adicionado Líquido Produzido	907.525	769.279	754.208
7.06	Vlr Adicionado Recebido em Transferência	11.230	118.399	8.407
7.06.01	Resultado de Equivalência Patrimonial	70	-660	-1.385
7.06.02	Receitas Financeiras	11.160	119.059	9.792
7.07	Valor Adicionado Total a Distribuir	918.755	887.678	762.615
7.08	Distribuição do Valor Adicionado	918.755	887.678	762.615
7.08.01	Pessoal	173.511	146.586	148.910
7.08.01.01	Remuneração Direta	122.446	100.376	103.161
7.08.01.02	Benefícios	41.630	36.321	37.385
7.08.01.03	F.G.T.S.	9.435	9.889	8.364
7.08.02	Impostos, Taxas e Contribuições	558.871	555.615	476.050
7.08.02.01	Federais	246.383	304.279	221.962
7.08.02.02	Estaduais	309.699	248.695	251.646
7.08.02.03	Municipais	2.789	2.641	2.442
7.08.03	Remuneração de Capitais de Terceiros	163.790	118.571	97.699
7.08.03.01	Juros	92.049	69.950	51.350
7.08.03.02	Aluguéis	11.993	11.496	11.066
7.08.03.03	Outras	59.748	37.125	35.283

DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2022 - BOMBRIL S.A.

Versão : 1

DFs Individuais / Demonstração de Valor Adicionado

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Último Exercício 01/01/2022 à 31/12/2022	Penúltimo Exercício 01/01/2021 à 31/12/2021	Antepenúltimo Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020
7.08.04	Remuneração de Capitais Próprios	22.583	66.906	39.956
7.08.04.03	Lucros Retidos / Prejuízo do Período	22.583	66.906	39.956

Auditoria e Compliance Contábil na Prevenção dos Crimes de Lavagem de Dinheiro

Audit and Accounting Compliance in the Prevention of Money Laundering Crimes

Gabriele Villanova Tolomeli

José Ambrósio Neto

Ana Cristina Silva Iatarola

César Alexandre Nunes Ferreira

Érica Luiza de Faria Magalhães

Helvécio Luiz Reis

Juarez Francisco da Costa

Nelton José Araújo Ferreira

Renato Augusto Santos Oliveira

Romana Toussaint de Paula Carvalho

RESUMO

O crime de lavagem de dinheiro é uma preocupação de todos os governantes ao redor do mundo e por isso foram criadas leis e normativos com o intuito de inibir e coibir tal prática, exigindo das instituições controles e práticas rigorosas e minuciosas. Dentre essas práticas temos a auditoria, que analisa sistematicamente os processos das organizações em busca de pequenas brechas por onde possa acontecer o referido crime e oferece um laudo para que a empresa busque soluções. Também existem as políticas de *compliance* que visam manter a conformidade dos procedimentos dentro das entidades.

Palavras-chave: crime; lavagem de dinheiro; *compliance*; prevenção dos crimes.

ABSTRACT

The crime of money laundering is a concern of all governments around the world and that is why laws and regulations were created with the aim of inhibiting and curbing this practice, requiring rigorous and thorough controls and practices from institutions. Among these practices we have the



audit, which systematically analyzes the processes of organizations in search of small gaps where the aforementioned crime can occur and offers a report for the company to seek solutions. Also exist compliance policies that aim to maintain the compliance of procedures within the entities.

Keywords: crime; money laundering; compliance; crime prevention.

INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas, a lavagem de dinheiro e os crimes correlatos – entre os quais, narcotráfico, corrupção, sequestro e terrorismo – tornaram-se delitos cujo impacto não pode mais ser medido em escala local. Se antes essa prática estava restrita a determinadas regiões, seus efeitos perniciosos hoje se espalham para além das fronteiras nacionais, desestabilizando sistemas financeiros e comprometendo atividades econômicas (COAF, 1999).

A maior preocupação dos governantes com o crime de lavagem de dinheiro não é só o crime em si, mas os desdobramentos advindos dele. A lavagem de dinheiro é quem financia o crime organizado e esse dinheiro gera ainda uma série de problemas de ordem social e econômico.

Devido a natureza clandestina do dinheiro, é quase impossível mensurar a quantidade monetária lavada em circulação no mercado mundial hoje. Por esse motivo criaram-se métodos que servem para prevenir e descobrir tais práticas. Para isso algumas ferramentas são de extrema importância para monitorar e prevenir a lavagem de dinheiro, dentre elas está a auditoria que visa examinar os processos das organizações e encontrar possíveis brechas e saná-las e as práticas de *compliance* que busca manter os processos internos da entidade em conformidade com as leis e normas estabelecidas.

AUDITORIA

Definição

Segundo Almeida (2012, p.1), “a auditoria externa ou a auditoria independente surgiu como parte da evolução do sistema capitalista.” já que inicialmente as organizações eram majoritariamente familiares, contudo, considerando a grande expansão do mercado e o acirramento da concorrência empresarial se fez necessário que as empresas ampliassem suas fábricas e prédios administrativos, além de aumentar e melhorar seus controles e procedimentos internos.

A auditoria é conceituada por Crepaldi (2011, p.3) como “o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade” e é uma das técnicas que tem a finalidade de fornecer mais fidedignidade e aumentar a confiabilidade das demonstrações contábeis e financeiras.

Através de procedimentos específicos que lhe são peculiares, aplicados no exame de registros e documentos, inspeções, e na obtenção de informações e confirmações, relacionadas com o controle de informações de a entidade objetiva obter elementos de convicção que permitam julgar se os registros contábeis foram efetuados de acordo com princípios fundamentais e normas de Contabilidade e se as demonstrações contábeis deles decorrentes refletem adequadamente a situação econômico-financeira do patrimônio, os resultados do período administrativo examinado e as demais situações nelas demonstradas (Franco e Marra, 2001, p.28).

A técnica consiste em revisar as demonstrações, averiguando possíveis erros e fraudes que possivelmente possam ocorrer durante a escrituração. Com ela é possível identificar e evidenciar falhas nos controles internos e nos sistemas gerenciais de maneira a apresentar melhorias e aperfeiçoá-los.

Tipos de Auditoria

A auditoria que ocorre em ambientes organizacionais ou auditoria interna tem foco em duas áreas específicas: a contábil e a operacional. A auditoria do setor contábil tem objetivo de verificar os bens, direitos e obrigações da entidade assim como sua saúde financeira, enquanto a auditoria operacional está ligada aos processos operacionais e a eficiência e o custo-benefício dos mesmos.

De acordo com Crepaldi (2011, p. 14) “a auditoria operacional é um processo da avaliação do desempenho real, destinada a melhorar e a aumentar o êxito da organização.” Ela alcança todos os setores da empresa, analisando os fluxogramas com intuito de verificar se os procedimentos estão em conformidade.

Ainda segundo Crepaldi (2011, p. 12) a auditoria contábil pode ser descrita como “o exame das demonstrações financeiras, por um profissional independente, com a finalidade de emitir um parecer técnico”, podendo o profissional em questão emitir sua opinião frente às análises das demonstrações com a finalidade de auxiliar na tomada de decisões de possíveis investidores, garantindo a eles segurança em relação à entidade.

Auditoria Externa

Há décadas, chegaram ao Brasil inúmeras organizações internacionais de auditoria externa e tal fato se deu devido à necessidade legal, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, de que todos os investimentos feitos no exterior sejam auditados. Então a auditoria externa passa a ser executada no Brasil com todo seu conjunto de técnicas que ao passar dos anos foram sendo aprimoradas de acordo com a evolução das necessidades.

Esses procedimentos passam a ser obrigatórios no Brasil em 1965 com a Lei nº 4728 que disciplina o mercado de capitais e estabelece medidas para o seu desenvolvimento. É nela que o termo “auditor independente” é mencionado na legislação brasileira. Em seguida o Banco Central do Brasil – BCB - estabelece uma série de regulamentos e torna obrigatória a auditoria externa para todas as empresas que integram o Sistema Financeiro Nacional – SNF - e ainda para todas as sociedades de capital aberto, ou seja, companhias que negociam suas ações na bolsa de valores.

Por fim, o BCB institui por meio da Circular nº 179, de 11-5-1972, as normas gerais de auditoria. Cabe ainda ressaltar que o Conselho Federal de Contabilidade – CFC –

aprovou as normas e procedimentos de auditoria que foram desenvolvidos pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil – IAIB – que hoje se chama Ibracon (Instituto Brasileiro dos Auditores Independentes do Brasil). Após esse início as normas de auditoria externa foram evoluindo com o passar dos anos.

Grandes empresas possuem normalmente em sua estrutura organizacional uma auditoria interna, não necessariamente formada por contadores, mas especialistas de várias áreas que trabalham todo dia para verificar os processos e garantir a confiabilidade destes. Contudo, anualmente, as grandes empresas, estejam obrigadas ou não, contratam uma auditoria externa para que possam garantir fidedignidade às suas demonstrações contábeis.

De acordo com Crepaldi (2011, p. 38), “a auditoria externa é o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de um parecer sobre a posição patrimonial e financeira das empresas”.

Almeida (2012, p. 13) descreve os motivos que levam uma empresa a contratar uma auditoria externa:

Obrigações legais; Controle interno por acionistas e investidores; Imposição de um banco para ceder empréstimo; Imposição de um fornecedor para financiar a compra de matéria prima; Atender às exigências do próprio estatuto ou contrato social da companhia ou empresa; Para efeito de compra da empresa (o futuro comprador necessita de uma auditoria a fim de determinar o valor contábil correto do patrimônio líquido da empresa a ser comprada); Incorporação, fusão e cisão da empresa; Para fins de consolidação das demonstrações contábeis (Almeida, 2012, p. 13).

A auditoria externa deve ser realizada por um profissional que não possua nenhuma ligação pessoal com a empresa ou seus diretores, funcionários ou beneficiários, também deve haver uma independência para o trabalho do auditor dentro da empresa, ele não deve ser subordinado a ninguém e deve prestar contas apenas à alta administração, assim o auditor garante que conseguirá alcançar com segurança os objetivos de sua auditoria.

Auditoria Interna

As empresas, à medida que foram desenvolvendo, sentiram a necessidade de dar uma maior ênfase aos procedimentos e as normas internas uma vez que os proprietários não poderiam acompanhar pessoalmente todas as atividades da empresa. Contudo, apenas implantar processos, normas e sistemas não resolvia o problema da empresa, era necessário que existisse alguém capaz de controlar se esses procedimentos estejam sendo aplicados corretamente por seus funcionários.

Para Crepaldi (2011, p. 32) “a auditoria interna presta ajuda à administração, com vistas as possibilidades de eliminar inconvenientes ao desempenho da gestão” assim, a auditoria interna tem o objetivo de desenvolver um plano de ação para garantir a segurança da organização, a partir da verificação de todos os procedimentos que são executados, assim como conferir se os controles internos estão sendo seguidos rigorosamente.

A auditoria interna funciona como uma aliada da administração, seu trabalho é suporte para as tomadas de decisões e está direcionado à verificação e análise de desempenho dos setores da empresa atestando para a administração os processos e controles internos. De acordo com Crepaldi (2011, p. 31) “o objetivo da auditoria é auxiliar todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades”.

No desempenho de suas atividades o auditor não possui nenhuma responsabilidade nem mesmo autoridade sobre os setores e as atividades que analisa, sendo assim, quem responde pelos acontecimentos encontrados, é a administração e o encarregado da função. Logo, o auditor interno quando presente na estrutura organizacional responde diretamente à administração e possui liberdade para analisar todos os setores da empresa, sem que haja interrupções ou empecilhos hierárquicos que possam ter a intenção de influenciar ou impedir a execução das tarefas que lhes foram designados.

Para melhor ilustrar a hierarquia da auditoria interna temos uma imagem do organograma e a localização do departamento de auditoria interna.

Figura 1 - Estrutura organizacional – Setor de Auditoria Interna.



Fonte: Almeida, 2012, p. 05.

As funções do auditor interno devem ser desempenhadas de maneira clara e objetiva, evitando interferência direta ou indireta na execução das atividades que futuramente ele possa examinar e analisar, constituindo assim um empecilho para a independência do auditor que é de suma importância.

CONTROLE INTERNO

Para Almeida (2012, p. 57), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.” Sendo os dois primeiros objetivos de responsabilidades dos controles contábeis e o último referente à administração da empresa.

Os controles internos da empresa e seus sistemas são úteis para a contabilidade, mas também podem ser para a administração da empresa. Dentro dos sistemas de controle interno estão o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, com atenção para o resguardo do patrimônio e a confiabilidade dos registros contábeis. Já os sistemas de controle administrativos estão mais ligados aos processos de verificação se todos os métodos e procedimentos estão sendo seguidos pelo pessoal, se há perda, novas capacitações e afins. Eles buscam o aumento da rentabilidade e da lucratividade.

Segundo Almeida (2012), um sistema de controle interno eficiente possui segregação de funções; principalmente operacional, controle dos bens, sistema de autorização e procedimento, proporcionando controle sobre ativos, passivos, despesas e receitas; verifi-

cação do cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da empresa; pessoas qualificadas para a execução de suas atribuições.

De acordo com Attie (2011), o controle interno tem como objetivo, resguardar os interesses da empresa, buscar precisão e confiabilidade nas informações contábeis, estimular a eficiência operacional, ditar políticas internas. Um bom controle interno possibilita que sejam analisados os dados da qualidade dos serviços prestados para que assim se tracem estratégias que visem o crescimento da empresa:

As organizações empenhadas em manter um sistema sadio de controles internos obtêm sucesso porque os administradores fixam as regras do jogo. Tais organizações trazem à luz o comportamento que desejam que seja praticado e eliminam o comportamento que segundo elas deve ser punido (Attie, 2011, p. 203).

A gestão tem a obrigação de implantar, alimentar e controlar a eficácia do sistema de controle interno de sua organização. Promover melhoria, aperfeiçoamento e alterações necessárias para seu melhor funcionamento e todas autorizados pela administração.

COMPLIANCE

Definição

Derivado do verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, estar em ordem ou obedecer, *compliance* é definido como cumprir as leis, normas e procedimentos internos das organizações, além de parcerias éticas com os setores públicos ou privados e também com seus fornecedores. Para especialistas, “*compliance* é postura, comportamento ético, moral e transparente na nossa vida cotidiana e no exercício de nossas profissões”.

Até pouco tempo atrás, *compliance* estava ligado a determinados ramos de atividades como o de saúde e o financeiro, contudo, nos últimos anos o tema entrou em definitivo na agenda das empresas brasileiras e da sociedade como um todo, acompanhando uma tendência já consolidada em grandes potências mundiais, que tem a necessidade de condutas empresariais mais lícitas e transparentes.

Para o Conselho Administrativo da Defesa Econômica, é por meio dos programas de *compliance* que as empresas reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação.

Pode-se notar que os consumidores buscam cada vez mais qualidade dos produtos, equipamentos e serviços que adquirem. Órgãos vêm premiando as empresas por estar em conformidade com as normas e garantem aos consumidores que os serviços prestados ou os produtos vendidos tem em seu processo interno não só qualidade, mas também responsabilidade social.

O *Compliance* é uma estratégia não apenas voltada a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo, mas também contribui decisivamente para a própria sobrevivência da organização (Coimbra e Manzi, 2019, p. 09).

O *compliance* cumpre o papel de fomentar nas empresas o respeito às normas e políticas e a mitigação de determinados riscos (imagem, danos à reputação, preservação de receita, atratividade de capitais internos e externos, etc.).

Num mundo onde as tecnologias estão sempre em evolução, o mundo dos negócios tem também passado por grandes transformações, se tornou mais dinâmico, mais amplo e tem exigido de seus integrantes uma conduta mais íntegra, transparente e responsável. Essa evolução afeta a empresa não só internamente, mas ainda sua relação com fornecedores, investidores e até mesmo clientes que vêm exigindo das empresas o uso de ferramentas que promovem a melhora contínua da governança corporativa. Uma dessas ferramentas que as empresas dispõem é o *compliance* que leva as empresas a cumprir fielmente as legislações a que estão submetidas aumentando a transparência na relação com o usuário externo.

Benefícios do Compliance

A implantação de um bom programa de *compliance*, além de combater fraudes e corrupções, será eficaz na gestão de riscos da organização por meio da melhoria dos processos de controle interno, além de agregar outros benefícios.

Uma gestão adequada de programas de *compliance* além de garantir que a empresa esteja em conformidade com os regulamentos internos e externos, evitando assim problemas relacionados à imagem da empresa como casos de assédio moral e condutas antiéticas, gera confiança por parte dos clientes, investidores e fornecedores. Também gerando um aumento da eficiência e da qualidade dos produtos e/ou serviços prestados e ainda uma melhoria no retorno de investimentos e nos níveis de governança corporativa.

LAVAGEM DE DINHEIRO

Conceito e Origem

Frossard (2004) e Peter Lilley (2001) falam sobre a origem da expressão lavagem de dinheiro que aparentemente surgiu na nos anos 20 em Chicago, nos Estados Unidos, estando ligada às quadrilhas daquela época, que tinham um objetivo semelhante aos das organizações criminosas de hoje em dia, mascarar a origem dos recursos que são oriundos de atividades ilícitas. Para isso, essas organizações criminosas criavam ou se apoderavam de empresas de grande circulação de capital e mesclavam o dinheiro ilícito com as receitas legais, criando assim uma razão para a existência de grandes fortunas.

O termo “lavagem de dinheiro”, para Cervani é proveniente do costume das máfias norte-americanas de comprar ou montar lavanderias para ocultar o dinheiro de suas atividades criminosas, entretendo atualmente é mais utilizado para desassociar o dinheiro fruto do narcotráfico. A prática, no entanto, não se restringia aos Estados Unidos, e assim, o primeiro país a tornar a “conduta” um crime foi a Itália em 1978, como resposta as Brigadas Vermelhas, (Brigate Rosse em italiano), uma organização paramilitar de guerrilha comunista italiana formada no ano de 1970.

Logo em seguida, os Estados Unidos tipificam as práticas de lavagem de dinheiro como crimes (entretendo eles são os primeiros a caracterizarem como crime autônomo), em resposta como resposta ao aumento vertiginoso do poderio e da engenharia das organizações criminosas, cujo início remonta ao período de vigência da “Lei Seca” (Maia, 2007, p. 26).

Segundo Annelise Graebner Anderson (*apud* Maia, 2007, p.27):

Nos Estados Unidos a proibição foi um catalisador para o crescimento das organizações mafiosas. A proibição criou o potencial para um importante mercado ilegal de álcool, e é durante os anos de proibição que a América assiste ao desenvolvimento em amplitude e poder das máfias. Empresas atuantes no mercado ilegal geram consideráveis somas em dinheiro – na realidade, apenas estas, por tais características, são atrativas – que podem ser usadas para suborno e investimento em outras indústrias. É um ajuste mais lucrativo e fácil conseguir que as autoridades legais fechem os olhos ao comércio entre adultos, mesmo que ilegal, do que lograr que recebam propinas para permitir crimes que envolvam vítimas. As agências estatais de repressão ao crime atingem mais facilmente suas cotas de prisões quando cooperam com aqueles que emergem como líderes da indústria ilegal para eliminar os novos integrantes do mercado ou a concorrência.

Segundo Maia o dinheiro ganho nas atividades ilegais precisava adquirir aspectos de legalidade para que fosse usufruído em sua plenitude e com segurança pelos criminosos. Al Capone, o famoso gangster de Chicago, foi preso em 1931 por descuido nessa etapa de justificação da origem de seu patrimônio, tendo sido condenado por sonegação fiscal.

O restante do mundo também começa a criminalizar a prática de lavagem de dinheiro e começa a adotar medidas para que possa inibir os criminosos mas, a prática foi se tornando um fenômeno global, alcançando praticamente todos os países do mundo, então em 1988 ocorre a Convenção de Viena, na Áustria, formalmente chamada de a Convenção das Nações Unidas Contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e Substâncias Psicotrópicas, nesta situação a lavagem de dinheiro se caracteriza como um problema social.

Após a Convenção de Viena outros tratados foram sendo criados e assinados para aperfeiçoar e atualizar as ferramentas contra o crime de mascarar as origens de dinheiro criminoso. São exemplos: a Convenção de Estrasburgo (1990), a Convenção de Palermo (2000), a Convenção de Mérida (2003) e a Convenção de Varsóvia (2005).

É dentro deste contexto que o Brasil edita a Lei Federal nº 9.613/ 1998 visando tipificar a conduta de lavagem de dinheiro no país como crime e colocá-lo a par das legislações e normatizações mais avançadas que haviam na época.

Lei nº 9.613/98, Atr.º 1. Ocultar ou dissimular a natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou propriedade de bens, direitos ou valores provenientes, direta ou indiretamente, de infração penal (Brasil, 1998).

O Conselho de controle das Atividades Financeiras (COAF, 1999) em sua cartilha de lavagem de dinheiro, define a prática como:

O processo pelo qual o criminoso transforma recursos ganhos e atividades ilegais em ativos com uma origem aparentemente legal. Essa prática geralmente envolve múltiplas transações usadas para ocultar a origem dos ativos financeiros e permitir que eles sejam utilizados sem comprometer os criminosos. A dissimulação é, portanto, a base para toda operação de lavagem que envolva dinheiro proveniente de um crime antecedente.

Como Ocorre a Lavagem de Dinheiro

A prática de lavagem de dinheiro tem por objetivo principal ocultar todos os rastros que possam fazer ligação de um determinado montante de dinheiro (para a legislação brasileira entendido como bens, direitos ou valores) com a prática prévia de um crime. Permitindo, então, o usufruto seguro dos frutos do delito anterior.

Essa reciclagem de dinheiro converte-se, assim, em requisito imprescindível para a sua impune introdução no circuito econômico; o dinheiro lavado pode então ser investido sem levantar suspeitas e contribuir para que seus detentores se adornem com um verniz de responsabilidade sob a cobertura de atividades honráveis (Calle-gari, 2001, p. 49).

Para Barros (2004), a lavagem de dinheiro ocorre em três fases: a conversão, a dissimulação e a integração. Sendo a primeira a aplicação dos ativos ilícitos em espécie (dinheiro oriundo de atividades criminosas) no sistema financeiro, na segunda etapa há o acúmulo de investimentos que tem a finalidade de disfarçar a origem contábil dos lucros dos crimes antecedentes, e por fim, na integração acontece a integração dos lucros e bens provenientes de crimes na economia legal de forma insuspeita.

O COAF apresenta a imagem abaixo para melhor ilustrar as fases da lavagem de dinheiro:

Figura 2 - Fases da Lavagem - Esquema Típico de Lavagem de Dinheiro.



Fonte: COAF.

A primeira fase da lavagem de dinheiro é chamada de conversão ou colocação, em inglês *placement*. São feitos por meio de depósito, pela compra de instrumentos negociáveis ou de bens, como ouro, pedras preciosas e outros ativos valiosos. Existem técnicas utilizadas como depósitos fracionados de valores, utilização de estabelecimentos que trabalhem geralmente com dinheiro em espécie ou que recebam donativos em espécies. É nesta etapa em que ocorre a separação física do criminoso e do produto de seus crimes.

A ocultação ou dissimulação (*layering*), é a segunda fase do processo de lavagem de dinheiro. É nesta fase que ocorre de fato a lavagem dos recursos. Nela dissimula-se a origem ilícita do dinheiro, conferindo a estes aspectos legais. Seu principal objetivo é cruzar com diversas transações o dinheiro sujo e apagar os rastros que o liguem às atividades ilícitas.

Mascara-se como lícito o dinheiro que foi gerado ilegalmente por meio de várias transações bancárias para indivíduos diversos e no final todas retornam ao titular de origem somado a quantias que deveriam ser recebidas de atividades legais. E então não se consegue mais diferenciar o montante advindo de crimes do montante de atividades legais. Essa fase de limpeza real do ativo, foi altamente favorecida pelo advento do computador e das demais formas de transações criadas posteriormente.

“A existência de novos métodos de movimentações cibernéticas de ativos desempenha nesta fase um salto de qualidade equivalente ao da criação da máquina automática de lavagem de roupas” (Tigre Maia, 1999, p.37).

Por fim, a última fase é a aplicação do dinheiro “limpo” em operações lícitas, mesmo que nada impeça que este seja empregado em operações ilegais, até mesmo na atividade criminosa inicial que gerou esse montante. Tomemos por exemplo o tráfico de drogas, após a lavagem do lucro da venda de drogas, o dinheiro agora lícito pode ser utilizado para a compra de mais drogas para revenda. Essa fase é chamada de integração (*integration*), e é nela que o dinheiro é inserido no sistema econômico.

Implicações Sobre a Lavagem de Dinheiro

A lavagem de dinheiro é uma atividade danosa ao sossego socioeconômico, necessitando, portanto, de uma repressão e combate estatal forte. Afinal, ele afeta a sociedade como um todo.

Para De Carli (2007) existem quatro principais implicações da prática de lavagem de dinheiro. São elas:

- a) Distorções econômicas: o dinheiro sujo empregado em atividades lícitas não se destina diretamente ao lucro e ao desenvolvimento econômico, causando, eventualmente, problemas de concorrência desleal;
- b) Riscos à integridade e à reputação do sistema financeiro: falta de credibilidade dos bancos e fuga de capitais dos países em desenvolvimento;
- c) Diminuição dos recursos governamentais: a lavagem está ligada à corrupção e a crimes contra a Administração Pública uma vez que o processo de lavagem de dinheiro também faz com que os impostos sobre os lucros não sejam recolhidos, diminuindo a receita pública e aumentando as demandas por segurança;
- d) Repercussões socioeconômicas: desordem e danos sociais ligados, fortemente, às consequências nefastas dos crimes antecedentes à lavagem.

Aspectos Legais do Crime de Lavagem de Dinheiro

Com relação ao aspecto legislativo, o Brasil, assim como a Grécia e Portugal e diferente do restante da Europa, incluiu o tipo penal da lavagem de dinheiro em uma lei específica, Lei Federal nº 9.613/ 1998, - que se tornou, assim, a lei de regência da matéria - e não no próprio Código Penal (AM BOS, 2007).

De acordo com a lei, estão passíveis de sanção a participação nas três fases do crime de lavagem de dinheiro. Portanto, mesmo que alguém participe apenas da terceira fase, recebendo quantias provenientes de um crime contra o sistema financeiro, estando ciente de tal fato, mesmo que para a aplicação em atividades lícitas deverá ser penalizado pela prática prevista no § 2º, I, do artigo 1º da Lei de Lavagem de dinheiro:

§ 2º Incorre, ainda, na mesma pena quem: I - utiliza, na atividade econômica ou financeira, bens, direitos ou valores provenientes de infração penal (Brasil, 1998);

Serão enquadradas no artigo 1º (caput e §§1º e 2º) da referida lei, condutas típicas de quaisquer das fases da lavagem de dinheiro, internacionalmente reconhecidas como *placement*, *layering* e *integration*. Essa estratégia de prever penalidades legais existe para impedir que terceiros ingressassem e saíssem do processo impunemente da cadeia de limpeza em momentos após a recolocação desse capital no sistema financeiro oficial.

Serão ainda equiparados à lavagem de dinheiro: (Maia, 2007, p. 95-102):

- a) conversão de ativos ilícitos;
- b) operações com ativos ilícitos;
- c) sub e superfaturamento em comércio externo;
- d) integração de ativos ilícitos;
- e) associação para a prática de lavagem;

Contudo, é importante salientar que nenhuma das condutas tipificadas deve ser confundida com os crimes de receptação e favorecimento real. É importante salientar ainda que as expressões bens, valor e direitos constantes no caput do artigo 1º sejam interpretados levando em consideração o artigo 1º da Convenção de Viena (promulgada pelo Decreto nº154 e aprovada pelo Decreto Legislativo nº 162) “Por “bens” se entendem os ativos de qualquer tipo, corpóreos ou incorpóreos, móveis e imóveis, tangíveis ou intangíveis, e os documentos ou instrumentos legais que confirmam a propriedade ou outros direitos sobre os ativos em questão”.

Seguindo nas características, temos um importante que é a autonomia do tipo penal perante os crimes antecedentes, ou seja, os crimes de lavagem de dinheiro podem ser julgados e condenados mesmo que os autores não tenham sido julgados previamente por qualquer um dos crimes constantes no caput do artigo 1º.

Existe previsão legal expressa para isso, presente no artigo 2º , *in litteris*:

Art. 2º O processo e julgamento dos crimes previstos nesta Lei: II - independem do processo e julgamento dos crimes antecedentes referidos no artigo anterior, ainda que praticados em outro país (Brasil, 1998);

Contudo, se faz necessário que a denúncia de lavagem de dinheiro seja feita “com indícios suficientes da existência de um crime antecedente”, sendo puníveis com os fatos previstos na Lei de Lavagem, ainda que desconhecido ou isento de pena para o autor daquele crime. em de dinheiro seja instruída (artigo 2º, §1º).

No processo do crime de lavagem não há necessidade de produção de prova, com todos os seus elementos, do crime antecedente, mas apenas prova suficiente, mesmo circunstancial ou indiciária, desde que convincente, do crime antecedente, bem como a conexão instrumental entre crime antecedente e de lavagem de dinheiro não implica, necessariamente, em unidade de processo e julgamento (Baltazar Junior, 2007, p. 121).

Demonstrando, uma pessoa “X” pode ser denunciada pela prática de lavagem de dinheiro e posteriormente ser denunciada por tráfico de drogas, ser absolvida nesse segundo processo e em seguida ser condenado por lavagem de dinheiro. Ainda, deve ser respeitado o princípio da legalidade.

É de suma importância ressaltar que a lavagem de dinheiro só é punível por dolo, direto e eventual. No dolo direto não há dificuldade, segue o raciocínio do artigo 18, parágrafo primeiro do Código Penal. Então, se o cidadão “X” sabe que os valores que está recebendo são fruto de um ato criminoso como uma extorsão mediante sequestro praticado por um terceiro e mesmo assim incorre em qualquer das condutas previstas no artigo 1º da Lei Federal nº 9.613/1998, ele responderá pela prática de lavagem de dinheiro, simples e direto.

O que causa debates é com a possibilidade de alguém ser responsável solidário por dolo eventual. Por exemplo: um consultor financeiro recebe um cliente em seu escritório que lhe pede para gerir algumas contas bancárias suas, movimentando e transferindo volumosas quantias de dinheiro em curto espaço de tempo sem justificativa alguma. Ele, o consultor, imagina que seu cliente possa estar querendo esconder alguma ilicitude; imagina até que possa se tratar de lavagem de dinheiro, mas não tem certeza quanto a isso e nem faz nenhuma questão de saber.

Pode-se concluir assim, que ele assume o risco de efetuar as transferências e movimentações financeiras de valores oriundos de crimes incluídos no rol de antecedentes de lavagem. Por consequente ele deve responder, nessa situação, pelas condutas previstas no nº §1º, II, do artigo primeiro da Lei de Lavagem de Dinheiro por dolo eventual.

Ele não será punido por culpa em sentido estrito, visto que não há previsão legal para isso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabendo agora que o crime de lavagem de dinheiro afeta diretamente a sociedade como um todo, principalmente o sistema econômico, podemos entender a grande necessidade das organizações de estarem em dia com suas ferramentas de prevenção para que não cometam ou não sejam atreladas a esses crimes de forma indireta e a importância de uma auditoria e um *compliance* sólido nas empresas.

As implicações dos crimes de lavagem de dinheiro para a sociedade ao redor e para a economia são imensuráveis e incluem a falta de controle dos seus contatos. Como visto anteriormente a empresa pode se envolver em crimes de lavagem de dinheiro mesmo sem saber ou as vezes achando que não está fazendo nada de errado. Por isso é tão importante que todos os processos citados neste artigo sejam aplicados e andem em harmonia na empresa.

A auditoria pode ser feita periodicamente e serve para encontrar falhas em seus processos internos, o controle interno deve manter da maneira mais correta possível os processos e o *compliance* garante que todos os processos estejam em conformidades com as leis e normas aplicáveis à sua atividade. Se todos os processos estiverem em dia e em sintonia, dificilmente sua empresa terá um problema envolvendo lavagem de dinheiro.

Para que todos os processos acima estejam em dia, não se faz necessário vários funcionários, ou uma empresa terceirizada. Se a organização for pequena, basta que o proprietário possua uma boa organização, noção das normas e leis sobre sua atividade e que procure fazer sempre o correto. À medida que for crescendo o porte e o giro da empresa os controles devem ser aprimorados para que consigam abranger todas as esferas da empresa e evitar quaisquer formas possíveis implicações e envolvimento.

É de extrema importância que a idoneidade de todos os colaboradores, fornecedores e parceiros tenha sido conferida e confirmada e que haja processos que garantam que essas partes da organização não cometam nenhum delito.

Hoje em dia é importante que a empresa, não importa o seu porte ou giro de capital, tenha uma maneira eficaz de saber com quem está se relacionando. Quem são seus fornecedores, seus parceiros e até mesmo seus colaboradores e clientes. Para tal o empresário hoje possui ferramentas que podem incrementar esse processo. Basta a empresa estar disposta a encontrar as que se encontrem melhor à sua realidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria - Um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 2012, 533p.

AM BOS, Kai. **Lavagem de dinheiro e direito penal**. Tradução, notas e comentários sob a perspectiva brasileira de Pablo Rodrigo Alfien da Silva. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Ed., 2007.

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2011, 674p.

CARTILHA Lavagem de Dinheiro – **Um Problema Mundial – COAF – Conselho De Controle De Atividades Financeiras**. Website oficial. Disponível em <<http://www.fazenda.gov.br/coaf>> Acesso em 12/10/2022.

CALLEGARI, André Luís. **Imputação objetiva, lavagem de dinheiro e outros temas do direito penal**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2001.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2011, 770p.

DE CARLI, Carla Veríssimo. **Lavagem de dinheiro: ideologia da criminalização e análise do discurso**. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2008.

FUNDO Monetário Internacional. **Website oficial**. Disponível em <<http://www.imf.org>> Acesso em 12/10/2022.

LAVAGEM DE DINHEIRO: **Aspectos Históricos e Legais** - Gabriel Rocha Furtado¹. <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/9623/A-lavagem-de-dinheiro-e-suas-peculiaridades>.

MAIA, Rodolfo Tigre. **Lavagem de dinheiro: lavagem de ativos provenientes de crime; anotações às disposições criminais da Lei n. 9.613/ 98.** São Paulo: Malheiros, 2007. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1980-1988/L7209.htm - Acesso em 12/10/2022.

MOTA, Camila Marques Andrade. SANTOS, Ticiane Bezerra Dos. PAGLIATO, Prof. Wagner. **Compliance: Tendência Mundial na Prevenção de Riscos e Combate à Corrupção.** <https://www.techedgegroup.com/pt/blog/o-que-%C3%A9-compliance-entenda-a-sua-import>. Acesso em 04-09-2022 as 17:15.

Governança Corporativa Versus Análises de Demonstrações Financeiras: um Estudo de Caso na Empresa Casas Bahia entre os Anos de 2022 e 2023

Corporate Governance Versus Financial Statement Analysis: a Case Study of Casas Bahia from 2022 to 2023

Anna Luisa Vivas Lamonier Freire D'Aguiar
Jennifer Luiza de Carvalho Costa
Romana Toussaint de Paula Carvalho
Ana Cristina Silva Iatarola
César Alexandre Nunes Ferreira
Érica Luiza de Faria Magalhães
Helvécio Luiz Reis
José Ambrósio Neto
Juarez Francisco da Costa
Nelson José Araújo Ferreira
Renato Augusto Santos Oliveira

RESUMO

O presente trabalho traz em seu tema a governança corporativa versus análises de demonstrações financeiras – um estudo de caso na empresa Casas Bahia entre 2022 e 2023, tem como objetivo discorrer sobre a importância da governança corporativa e da transparência quanto aos demonstrativos financeiros no auxílio de empresas do setor de varejo, sob a perspectiva de uma correta interpretação dos dados e suas vantagens competitivas, para aumentarem sua visibilidade, alcançar melhores resultados e analisar se a organização apresentou melhorias no decorrer de certo período de tempo. Para a realização do estudo foram feitas pesquisas qualitativa e quantitativa. Coletaram-se as informações por meio de investigações em sites da própria empresa, que se encontram disponíveis na *Íntegra*, e fundamentação teórica por meio de artigos, livros e espaço virtual. Os dados serão apresentados por meio dos processos de análise.



se, onde se realizarão as aplicações das fórmulas de análise vertical, horizontal e índices de liquidez. O método utilizado será o dedutivo, onde após as verificações da situação da empresa ao longo do tempo, será analisado se houve aumento ou diminuição referente às demonstrações financeiras da empresa. Visa o estudo de caso auxiliar na elaboração do presente estudo, de modo a ter um contato com dados reais para enriquecer suas informações. Enfim, por meio das análises feitas pôde-se constatar que o grupo Casas Bahia cumpre os princípios básicos de governança corporativa, mas não teve bons resultados em nenhum dos anos averiguados, fechando ambos com prejuízo.

Palavras-chave: governança corporativa; demonstrações financeiras; Casas Bahia.

ABSTRACT

This study focuses on corporate governance versus financial statement analysis – a case study of the company Casas Bahia between 2022 and 2023. Its objective is to discuss the importance of corporate governance and transparency in financial statements in assisting retail sector companies from the perspective of proper data interpretation and its competitive advantages. The aim is to enhance visibility, achieve better results, and analyze whether the organization showed improvements over a certain period. For the study, both qualitative and quantitative research were conducted. Information was collected through investigations on the company's own websites, which are fully available, and theoretical foundations were based on articles, books, and online resources. The data will be presented through analytical processes, including the application of vertical analysis, horizontal analysis, and liquidity ratio formulas. The deductive method will be employed, where, after examining the company's situation over time, it will be analyzed whether there was an increase or decrease in the company's financial statements. This case study aims to contribute to the preparation of the article by providing access to real data to enrich the information presented. In conclusion, the analyses revealed that the Casas Bahia group adheres to the basic principles of corporate governance but did not achieve favorable results in any of the years examined, closing both years with losses.

Keywords: corporate governance; financial statements; Casas Bahia.

INTRODUÇÃO

A Governança corporativa é um conjunto de princípios, diretrizes e práticas que visam promover a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade por parte dos órgãos de administração de uma empresa¹, sendo capaz de beneficiar o gerenciamento de resultados.

As informações financeiras, por sua vez, também têm sua essencialidade, influenciando decisões tomadas por usuários de demonstrações financeiras, podendo auxiliá-los na avaliação de impactos de eventos passados, presentes e futuros².

¹ Martins, 2023.

² Martins, 2020.

Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo geral descrever a importância da Governança Corporativa e da transparência dos demonstrativos financeiros, por meio de um estudo de caso em uma empresa do segmento varejista (Casas Bahia), durante o período de 2022 e 2023.

Já os objetivos específicos foram investigar a importância de uma boa Governança Corporativa dentro das organizações, e como essa pode auxiliar em tomadas de decisões mais acertadas. Busca-se, também, contextualizar, de maneira histórica, a contabilidade, e descrever quais são suas principais ferramentas, bem como fazer uma análise vertical, horizontal e dos índices de liquidez das demonstrações financeiras da empresa Casas Bahia, por meio de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, com intuito de observar se ocorreram melhorias entre dezembro de 2022 até dezembro de 2023.

E, como problemática, busca-se investigar como a Governança Corporativa e a análise das demonstrações financeiras influenciaram a gestão da empresa Casas Bahia entre os anos de 2022 e 2023.

A justificativa deste estudo encontra seu foco no fato de que o segmento varejista desempenha um grande papel na economia brasileira, haja vista que em 2022 o varejo restrito (bens de consumo, exceto materiais de construção e automóveis) apresentou uma expansão de 13,9% do PIB (Produto Interno Bruto). Já o varejo ampliado (que inclui automóveis e materiais de construção) teve uma expansão de 18% (SEBRAE, 2023). Além disso, em 2023, o varejo restrito fechou com uma expansão nominal de 4,1%, representando 20,45% do PIB do país. O varejo ampliado avançou 5,3% no ano passado (2023) e correspondendo a 25,23% do PIB³.

Para se alcançar os objetivos e solucionar a problemática, o presente estudo foi desenvolvido por intermédio de uma análise da Empresa Casas Bahia, por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa, realizando cálculos da aplicação dos indicadores econômicos e financeiros nas demonstrações contábeis da empresa.

Como técnica de coleta de dados, foi realizada pesquisa bibliográfica, de forma a fomentar o referencial teórico e, estudo de caso, com intenção de analisar a situação econômica e financeira da varejista em estudo.

Assim, a presente pesquisa foi dividida em: referencial teórico, abordando a Governança Corporativa; contextualização histórica da contabilidade, tratando de suas principais ferramentas, como o balanço patrimonial e demonstrativo de resultado do exercício; metodologia; estudo de caso da Empresa Casas Bahia; apresentação e discussão dos resultados da pesquisa; e considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Governança Corporativa

O tema Governança Corporativa é relativamente recente. O início da discussão sobre ele iniciou no começo dos anos 80 (Silva; Seibert, 2015 p. 31). Seu primeiro marco foi definido pelo americano Robert Monks, o pioneiro em movimentos ativistas de seu

³ Roberto, 2024.

país (Silva; Seibert, 2015 p. 34). Ele desejava que os investidores de todo o mundo se unissem para tornar as corporações mais responsáveis perante seus acionistas, causando mudanças no curso da Governança Corporativa.

O segundo marco histórico ocorreu por meio do Relatório Cadbury, elaborado por um comitê no Reino Unido, em 1992. Foram definidas as responsabilidades de conselheiros e executivos, visando à prestação de contas de forma responsável e à transparência em relação aos interesses dos acionistas (Fiorini *et al.*, 2016 *apud* Silva, 2023 p. 39).

O terceiro marco baseou-se nos princípios da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 1998, para alcançar o bom andamento das corporações e dos mercados de capitais (Silva, 2023 p. 39).

E, por último, o quarto marco ocorreu com a advento da *Lei Sarbanes-Oxley*, aprovada em julho de 2002, pelo Congresso dos Estados Unidos, visando melhorar a transparência financeira e reduzir fraudes (Andrade; Rossetti, 2014 *apud* Silva, 2023 p. 39).

Nesse sentido, a Governança Corporativa “é o sistema pelo meio do qual as empresas são dirigidas e controladas. Logo, a sua estrutura especifica a distribuição de direitos e deveres entre os diferentes integrantes das empresas” (Santos, 2016 p. 4 *apud* Witherell, 1999).

A definição do termo pode, também, ser descrita como:

[...] o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa *apud* Bichueti p.16).

Com isso, as boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade: “Cadbury (2012) definiu Governança Corporativa como o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas no desenvolvimento de suas atividades econômicas” (Cadbury, 2012, *apud* Correia, Lopes, Victorino Junior, 2021).

Não obstante, de acordo com Oliveira (2007) a Governança Corporativa consiste em um:

Modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou Cotistas, Conselhos- de administração e Fiscal, Auditorias - Interna e Externa e Diretoria Executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado- Financeiro e Comercial- e conseqüentemente incremento no valor da empresa, redução do nível de risco e maior efetividade da empresa ao longo do tempo (Oliveira, 2007, p. 9, *apud* Desconci, 2007, p. 8).

Assim sendo, a Governança Corporativa, quando utilizada em empresas, pode contribuir para uma melhor tomada de decisão, reforçar uma imagem mais positiva e confiável da instituição, além de melhorar o seu desempenho operacional. Essas melhorias estão ligadas a quatro princípios básicos da Governança Corporativa, a equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa. No quadro a seguir, observa-se a definição dos princípios da governança corporativa:

Quadro 01 - Princípios básicos da governança corporativa.

PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	
1ºEquidade:	Promove a igualdade com todas as pessoas que compõem a sociedade e a gestão (sócios, stakeholders).
2ºTransparência:	Fornecer informações a todas as partes interessadas, como: desempenho financeiro e além de abranger outros fatores que conduzem as decisões a preservação e desenvolvimento da organização.
3ºPrestação de contas:	Os agentes são responsáveis por prestar contas de forma objetiva e fácil para o entendimento.
4ºResponsabilidade corporativa:	Ressalta a importância de uma boa administração e organização de forma a garantir políticas íntegras e transparentes.

Fonte: IBGC (apud Correia, Lopes, Victorino Junior 2021), elaborado pelas autoras (2024).

Percebe-se que, as empresas adotantes da Governança Corporativa em seu ambiente de trabalho apresentam melhores princípios éticos e capacidade administrativa para proporcionar mecanismos mais efetivos para consolidar negócios competitivos, elevando o nível de confiança entre todos os acionistas.

Contextualização Histórica da Contabilidade e suas Principais Ferramentas (Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado do Exercício)

A contabilidade passou a existir por meio do homem primitivo, que registrava seus instrumentos de pesca, caça, e enumerava sua manada. Com o passar do tempo, cresceu sua preocupação em aumentar sua riqueza, se aperfeiçoando no instrumento de avaliação da condição patrimonial de seus bens (Iudícibus 2015, *apud* Barbosa, Santos 2019 p. 5).

De acordo com Oliveira e Nagtsuka (2000):

A apreensão em medir e de controlar os bens já existia há muito tempo, e que o começo das práticas associadas ao controle de contas é datado há 10.000 anos a.C. Para obter essa contabilização dos patrimônios na época, reis, faraós, agricultores e comerciantes, usavam técnicas de registros, sendo conhecida como o começo da contabilidade como é denominada hoje. (Oliveira e Nagatsuka 2000, *apud* Barbosa, Santos 2019 p.4).

Ou seja, a contabilidade se trata de um conjunto de normas, regras, princípios e análise de dados, com o objetivo de atender as necessidades internas e externas de uma organização⁴. Ela é de total importância para empresas, uma vez que auxilia nos processos de planejamento, controle e tomada de decisões mais assertivas dentro das organizações.

Nesse contexto, a primeira ferramenta de análise contábil, refere-se ao Balanço Patrimonial, nos termos de Malacrida, Yamamoto e Paccez (2019, p. 9): “O balanço patrimonial é uma demonstração que fornece informações sobre a situação patrimonial e financeira da entidade em determinada data”. Os autores, ainda, complementam que o balanço possibilita “a obtenção de indicadores de liquidez, endividamento, estrutura de financiamento, concentração da dívida, entre vários outros possíveis” (Malacrida, Yamamoto e Paccez, 2019. p. 9).

⁴ As necessidades internas tratam-se da própria direção da empresa e as externas, das necessidades dos acionistas, investidores, bancos, estado e etc. (Santos, 2017 p.1)

Outra ferramenta de grande relevância é a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) que “corresponde à apresentação, de forma detalhada e ordenada, de todas as contas de receitas e despesas que compõem a conta Apuração do resultado” (Malacrida, Yamamoto e Paccez, 2019. p. 81).

Dentro deste contexto, Iudícibus (2020, p.4) afirma que:

Todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil preparados para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, são assertivamente gerados pela Contabilidade Gerencial. Certos relatórios financeiros, todavia, são válidos tanto sob o ponto de vista do interessado externo à empresa quanto sob o ponto de vista da gerência.

Por outro lado, Málaga (2017, p.18) ressalta que: “A análise de demonstrações financeiras é uma habilidade essencial em trabalhos que envolvam gestão de investimentos, alocação de recursos, finanças corporativas, concessão de crédito, entre outros”.

Logo, observa-se que a análise das demonstrações contábeis são um conjunto de esforços organizados para determinar o significado e o sentido das demonstrações financeiras, permitindo a realização da antecipação da liquidez, da solvência e da rentabilidade de uma entidade (Martins, 2020 p.69). A seguir no quadro (02) serão fundamentas a análise vertical, horizontal, índices de liquidez, liquidez imediata, liquidez seca, liquidez corrente e liquidez geral:

Quadro 2 - Principais Análises e Índices.

- Análise vertical:** Para Assaf Neto (2010, p.101) “é também um processo comparativo, expresso em porcentagem, que se aplica ao relacionar uma conta ou grupo de contas com um valor afim ou relacionável, identificando no mesmo demonstrativo”.

$$AV = \frac{\text{Valor de cada item}}{\text{Total}} \times 100$$
- Análise Horizontal:** Segundo Assaf Neto (2010, p.93), a análise horizontal “[...] É basicamente um processo de análise temporal, desenvolvido por meio de números-índices, sendo seus cálculos processados de acordo com a seguinte expressão”:

$$AH = \left(\frac{\text{Valor período atual}}{\text{Valor período anterior}} - 1 \right) \times 100$$
- Índices de Liquidez:** Conforme Assaf Neto (2010, p. 163) “Os indicadores de liquidez evidenciam a situação financeira de uma empresa frente a seus diversos compromissos financeiros”. Seguem alguns indicadores financeiros relacionados a liquidez:
- Liquidez Imediata:** Segundo Bruni (2014, p.132) a liquidez imediata “representa o valor que dispõe imediatamente para saldar dívidas de curto prazo”.

$$LI = \frac{\text{Ativo disponível}}{\text{Passivo circulante}}$$
- Liquidez Seca:** De acordo com Assaf Neto (2010, p.164) a liquidez seca “determina a capacidade de curto prazo de pagamento da empresa mediante a utilização das contas do disponível e valores a receber”.

$$LS = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas Antecipadas}}{\text{Passivo circulante}}$$
- Liquidez Corrente:** Para Assaf Neto (2010, p.164), “indica o quanto existe de ativo circulante pra cada \$ 1 de dívida a curto-prazo”. Ainda, “Quanto maior a liquidez corrente, mais alta se apresenta a capacidade da empresa em financiar suas necessidades de capital de giro”.

$$LC = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$
- Liquidez Geral:** Assaf Neto (2010, p.164) diz que “esse indicador revela a liquidez, tanto a curto como a longo-prazo. De cada \$ 1 que a empresa mantém de dívida, o quanto existe de direitos e haveres no ativo circulante e no realizável a longo-prazo”. Além disso, “A liquidez geral é utilizada também como uma medida de segurança financeira da empresa a longo-prazo, revelando sua capacidade de saldar todos seus compromissos”.

$$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

Fonte: adaptado pelas autoras, 2024.

Portanto, as análises econômicas são fundamentais para direcionar o crescimento e a lucratividade das empresas, uma vez que auxiliam no processo decisório e expõem resultados reais para seus investidores. Segundo Ludícibus (2020, p.11):

As demonstrações contábeis registram os fatos do passado, retrato neutro da realidade econômica, que modificaram o patrimônio e revelam informações que servem para avaliar as perspectivas da entidade em termos de entrada de fluxos de caixa futuros, fundamentais para que investidores existentes e em potencial, credores por empréstimo e outros credores tenham conhecimento das informações acerca de recursos da entidade, reivindicações contra a entidade e respostas efetivas dos administradores quanto ao cumprimento de suas responsabilidades no uso dos recursos da entidade.

METODOLOGIA

Conforme Matias-Pereira (2016, p.43) “a metodologia é o emprego do conjunto dos métodos, procedimentos e técnicas que cada ciência em particular põe em ação para alcançar os seus objetivos”.

O método inicialmente utilizado para a realização deste estudo, foi a pesquisa bibliográfica, por meio da qual foi possível formular o referencial teórico. Como define Matias-Pereira (2016, p. 84):

É aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos, teses e dissertações, manuais, normas técnicas, revisões, trabalhos de congressos, abstracts, índices e bibliografias, meios audiovisuais.

Não obstante, foi realizado um estudo de caso na empresa Casas Bahia, o qual buscou verificar sua situação econômica e financeira entre os anos de 2022 e 2023, bem como os balanços utilizados para análise. Marconi e Lakatos (2022, p.306) estabelecem que o estudo de caso “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso estudado, que não pode ser generalizado”.

Além disso, foi feita uma pesquisa qualitativa e quantitativa, observando os dados coletados no balanço Patrimonial ativo e passivo. A pesquisa qualitativa, segundo Marconi e Lakatos (2022, p.302), “englobam dois momentos distintos: a pesquisa, ou coleta de dados, e a análise e interpretação, quando se procura desvendar o significado dos dados”. Já a pesquisa quantitativa, de acordo com Marconi e Lakatos (2022, p.327), “vale-se do levantamento de dados para provar hipóteses baseadas na medida numérica, bem como da análise estatística para estabelecer padrões de comportamento”. Por meio dessas pesquisas, foi possível analisar os resultados dos índices financeiros da empresa estudada, bem como observar se houveram melhorias entre dezembro de 2022 e dezembro de 2023.

Os dados apresentados foram obtidos por meio dos processos de análise, que aplicaram fórmulas de análise vertical, horizontal e dos índices de liquidez.

Outro método utilizado foi o dedutivo, o qual, após as análises da situação da empresa, ao longo do período temporal estabelecido, observa se houve aumento ou diminuição das demonstrações financeiras da empresa. Para Matias-Pereira (2016, p.48): “o raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Por intermédio

de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chega a uma conclusão”.

Após utilização de todos estes métodos, foi possível realizar o estudo de caso, por meio das análises vertical e horizontal e análise dos índices de liquidez da empresa.

ESTUDO DE CASO

História da Empresa Casas Bahia e a Governança Corporativa

As Casas Bahia segundo *site*⁵ foram fundadas por Samuel Klein, um imigrante polonês, em 1952. Ele nasceu em uma família judaica, na Polônia, em 1923, e emigrou para o Brasil durante a Segunda Guerra Mundial, fugindo do Holocausto. Com apenas dezesseis anos, chegou ao país sem falar português e com poucos recursos.

Klein começou a sua jornada de empreendedorismo no Brasil vendendo produtos de porta em porta e, com isso, percebeu que havia uma demanda crescente por eletrodomésticos e móveis na época. Porém, muitos brasileiros não tinham acesso a esses produtos devido às dificuldades financeiras. Diante esse cenário, teve a ideia de fundar uma loja que oferecesse crédito acessível para os clientes, para que pudessem comprar esses produtos. Assim, em 1952, Samuel Klein abriu a primeira loja das Casas Bahia em São Caetano do Sul, no estado de São Paulo. A escolha do nome “Bahia” foi uma estratégia para transmitir uma sensação de calor e acolhimento aos clientes.

Uma das maiores contribuições de Klein para o sucesso das Casas Bahia foi a introdução do conceito de vendas a crédito facilitadas. Ele percebeu que muitas pessoas não tinham condições de pagar à vista por eletrodomésticos e móveis, mas estavam dispostas a comprometer uma parte de sua renda mensal para adquirir esses produtos. Essa abordagem de vendas a crédito se tornou uma marca registrada das Casas Bahia e atraiu uma base de clientes leais e, com o passar dos anos, a empresa expandiu seu alcance, abrindo novas lojas em todo o Brasil.

Após o falecimento de Samuel Klein, em 2010, a rede de varejo foi adquirida pelo Grupo Pão de Açúcar (GPA), uma das maiores empresas do setor de varejo alimentar e de bens duráveis do Brasil. O GPA é controlado pelo Grupo Casino, uma empresa francesa de varejo. Portanto, atualmente, as Casas Bahia fazem parte de um conglomerado internacional de varejo, e a Governança Corporativa consolida sua marca no mercado.

De acordo com informações constantes no *site*⁶ institucional do Grupo Casas Bahia, a empresa adota um programa que auxilia em sua Governança Corporativa: o Programa de Integridade, que compõe uma das instâncias de Governança Corporativa e da estrutura de Gestão de Riscos do Grupo Casas Bahia, se baseando no modelo das três linhas de defesa. Ainda, tem como princípios norteadores a Integridade, a Transparência e o Respeito, que se refletem em diretrizes dispostas no Código de Conduta Ética, assim como em todos os normativos e ações do programa, visando orientar, inspirar e engajar o comportamento e as tomadas de decisões seguindo os mais elevados padrões de conduta ética.

⁵ <https://hpg.com.br/historia-das-casas-bahia-quem-e-o-dono-fundador-e-curiosidades.html>

⁶ <https://ri.grupocasasbahia.com.br/governanca-corporativa/etica-e-compliance/>

Alinhado às boas práticas de mercado, o Programa de Integridade do Grupo Casas Bahia está estruturado como um conjunto de mecanismos e procedimentos voltados à Prevenção, Detecção e Resposta as não conformidades, visando, não somente proteger o patrimônio financeiro e reputacional da empresa, mas também, garantir a manutenção da integridade nos ambientes de trabalho em todas as relações com os *stakeholders*.

Assim, a estrutura de Governança Corporativa das Casas Bahia inclui um conselho de administração, conselho fiscal, comitês de apoio e uma diretoria executiva. A transparência e a prestação de contas são essenciais, visando garantir a integridade e a responsabilidade na gestão da empresa.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para se analisar a empresa Casas Bahia, foi necessário extrair suas informações financeiras do relatório da empresa e, diante disso, foram realizadas as análises verticais, horizontais e índices de liquidez, dos balanços e DRE dessa, entre o período de dezembro de 2022 e dezembro de 2023, baseando-se nos conceitos e fórmulas apresentados no tópico 2.2 deste estudo:

Tabela 1 - Análise vertical dos ativos.

Análise vertical dos ativos - Balanço Consolidado anos 2022 e 2023 em milhões de reais				
Ativos circulantes	Dezembro de 2022		Dezembro de 2023	
	Valor	Análise vertical	Valor	Análise vertical
Caixa e equivalentes de caixa	2.019	5,68%	2.573	8,04%
Estoque	5.574	15,67%	4.353	13,60%
Total dos ativos circulantes	17.123	48,13%	13.350	41,72%
Ativos não circulantes	Valor	Análise vertical	Valor	Análise vertical
Contas a receber	764	2,15%	432	1,35%
Investimentos	265	0,74%	298	0,93%
Total dos ativos não circulantes	18.451	51,87%	18.646	58,28%
Total dos ativos	35.574	100%	31.996	100%

Fonte: Grupo Casas Bahia, 2024; elaborado pelas autoras, 2024.

A próxima tabela retrata a análise horizontal dos ativos:

Tabela 2 - Análise horizontal dos ativos.

Análise horizontal do Balanço Consolidado - Ano 2022 para 2023 em milhões de reais					
Ativos circulantes	Ano 2022	A.H %	Ano 2023	A.H 2023 %	Variação %
Caixa e equivalentes de caixa	2.019	100%	2.573	127,4%	27,4%
Estoque	5.574	100%	4.353	78,1%	-21,9%
Total dos ativos circulantes	17.123	100%	13.350	78,0%	-22,0%
Ativos não circulantes	Ano 2022	A.H %	Ano 2023	A.H 2023 %	Variação %
Contas a receber	764	100%	432	56,5%	-43,5%
Investimentos	265	100%	298	112,5%	12,5%
Total dos ativos não circulantes	18.451	100%	18.646	101,1%	1,1%
Total dos ativos	35.574	100%	31.996	89,9%	-10,1%

Fonte: Grupo Casas Bahia, 2024; elaborado pelas autoras, 2024.

Conforme se percebe por meio dos dados apresentados, a conta caixa e equivalentes de caixa apresentaram um aumento percentual de 27,4% no ano de 2023 em relação à 2022 e sua representação quanto à análise horizontal foi de 127,40%. Em relação ao ativo total no ano de 2022 foi de 5,68% e em 2023 foi de 8,04%.

Já a conta de Estoques apresentou uma queda percentual de 21,9% no ano de 2023 em relação à 2022, e sua representação quanto à análise horizontal foi de 78,1%. Em relação ao ativo total no ano de 2022 foi de 15,67% e em 2023 de 13,60%.

A conta investimentos, por sua vez, apresentou um crescimento percentual de 12,5% no ano de 2023 em relação à 2022 e sua representação quanto à análise horizontal foi de 112,5%. Em relação ao ativo total no ano de 2022 foi de 0,74% e em 2023 foi de 0,93%.

Por outro lado, contas a receber no ativo não circulante apresentaram um decréscimo percentual de 43,5% no ano de 2023 em relação à 2022 e sua representação quanto à análise horizontal foi de 56,5%. Em relação ao ativo total no ano de 2022 foi de 2,15% e em 2023 de 1,35%.

Por fim, analisando-se de maneira geral o total dos ativos, nota-se que houve uma queda de 10,1% no ano de 2023 em relação ao ano de 2022 e sua representação quanto à análise horizontal foi de 89,9%. A seguir, será apresentada a tabela sobre análise vertical dos passivos.

Tabela 3 - Análise vertical dos passivos.

Análise vertical dos passivos - Balanço Consolidado anos 2022 e 2023 em milhões de reais				
Passivos circulantes	Dezembro de 2022		Dezembro de 2023	
	Valor	Análise vertical	Valor	Análise vertical
Fornecedores	7.251	20,38%	7.202	22,51%
Tributos a pagar	255	0,72%	517	1,62%
Total dos passivos circulantes	19.750	55,52%	18.829	58,85%
Passivos não circulantes	Valor	Análise vertical	Valor	Análise vertical
Empréstimos e financiamentos	3.005	8,45%	2.164	6,76%
Total dos passivos não circulantes	10.540	29,63%	9.713	30,36%
Total dos passivos	30.290	85,15%	28.542	89,20%
Patrimônio líquido	Valor	Análise vertical	Valor	Análise vertical
Prejuízos acumulados	-639	-1,80%	-3.264	-10,20%
Total do patrimônio líquido	5.284	14,85%	3.454	10,80%
Total dos passivos e patrimônio líquido	35.574	100%	31.996	100%

Fonte: Grupo Casas Bahia, 2024; elaborado pelas autoras, 2024.

A próxima tabela traz a análise horizontal dos passivos, que analisa a evolução da empresa entre os anos de 2022 e 2023:

Tabela 4 - Análise horizontal dos passivos.

Análise horizontal do Balanço Consolidado - Ano 2022 para 2023 em milhões de reais					
Passivos circulantes	Ano 2022	A.H %	Ano 2023	A.H 2023 %	Variação %
Fornecedores	7.251	100%	7.202	99,32%	-0,68%
Tributos a pagar	255	100%	517	202,75%	102,75%

Total dos passivos circulantes	19.750	100%	18.829	95,34%	-4,66%
Passivos não circulantes	Ano 2022	A.H %	Ano 2023	A.H 2023 %	Varição %
Empréstimos e financiamentos	3.005	100%	2.164	72,01%	-27,99%
Total dos passivos não circulantes	10.540	100%	9.713	92,15%	-7,85%
Total dos passivos	30.290	100%	28.542	94,23%	-5,77%
Patrimônio líquido	Ano 2022	A.H %	Ano 2023	A.H 2023 %	Varição %
Prejuízos acumulados	-639	100%	-3.264	510,80%	410,80%
Total do patrimônio líquido	5.284	100%	3.454	65,37%	-34,63%
Total dos passivos e patrimônio líquido	35.574	100%	31.996	89,94%	-10,06%

Fonte: Grupo Casas Bahia, 2024; elaborado pelas autoras, 2024.

Pode-se observar, por meio da análise temporal, que a conta fornecedores apresentou uma redução percentual de 0,68% no ano de 2023 em relação à 2022 e sua representação quanto à análise horizontal foi de 99,32%. Em relação ao passivo total e patrimônio líquido no ano de 2022 foi de 20,38% e em 2023 de 22,51%.

Já a conta tributos a pagar no passivo circulante apresentou um aumento percentual de 102,75% no ano de 2023 em relação à 2022 e sua representação quanto à análise horizontal foi de 202,75%. Em relação ao passivo total e patrimônio líquido no ano de 2022 foi de 0,72% e em 2023 de 1,62%.

Outra conta de notória importância foi a de empréstimos e financiamentos no passivo não circulante, que apresentou uma queda de 27,99% no ano de 2023 em relação a 2022 e sua representação quanto à análise horizontal foi de 72,01%. Em relação ao passivo total e patrimônio líquido no ano de 2022 foi de 8,45% e em 2023 de 6,76%.

Além disso, a conta de prejuízos acumulados teve um aumento significativo de 410,80% no ano de 2023 em relação a 2022 e sua representação quanto à análise horizontal foi de 510,80%. Em relação ao passivo total e patrimônio líquido no ano de 2022 foi de -1,80% e em 2023 de -10,20%.

Por último, analisando-se de maneira geral o total dos passivos e patrimônio líquido, nota-se que houve um decréscimo percentual de 10,06% no ano de 2023 em relação ao ano de 2022, e sua representação quanto à análise horizontal foi de 89,94%. Com base no estudo realizado, no tópico a seguir será analisada a tabela de índices de liquidez.

Tabela 5 - Índices de liquidez.

Índices de liquidez	Ano 2022	Ano 2023
Liquidez imediata	0,10	0,14
Liquidez seca	0,57	0,46
Liquidez corrente	0,87	0,71
Liquidez Geral	1,17	1,12

Fonte: Grupo Casas Bahia, 2024; elaborado pelas autoras, 2024.

O índice de liquidez imediata da organização em 2023 foi maior que em 2022, ou seja, no ano de 2023 para cada R\$1,00 de endividamento, a empresa possui disponível R\$0,14 no ativo circulante para honrar seus compromissos de curto e curtíssimo prazo

contando com apenas com suas disponibilidades. Já no ano de 2022, para cada R\$1,00 de endividamento, a empresa possui disponível R\$0,10 no ativo circulante para honrar seus compromissos de curto e curtíssimo prazo contando com apenas com suas disponibilidades.

O índice de liquidez seca da empresa em 2023 foi menor que em 2022, ou seja, no ano de 2022 a capacidade de pagamento da empresa foi melhor, onde para cada R\$1,00 de endividamento, a empresa contava com R\$0,57 para honrar seus compromissos de curto prazo sem considerar o estoque, enquanto no ano de 2023 para cada R\$1,00 de endividamento, a empresa contava com R\$0,46 para honrar seus compromissos de curto prazo sem considerar seu estoque.

O índice de liquidez corrente da organização em 2022 foi maior que em 2023, ou seja, no ano de 2022 para cada R\$1,00 de endividamento, a empresa possuía R\$0,87 do seu ativo circulante para honrar seus compromissos de curto prazo, já no ano de 2023 para cada R\$1,00 de endividamento, a empresa possuía R\$0,71 do ativo circulante para honrar seus compromissos de curto prazo.

O índice de liquidez geral em 2022 foi maior do que no ano de 2023, com isso em 2022 a cada R\$1,00 de endividamento, a empresa contava com R\$1,17 para honrar seus compromissos de curto e longo prazo, já no ano de 2023 para cada R\$1,00 de endividamento, a empresa possuía R\$1,12 para honrar seus compromissos de curto e longo prazo. Em ambos os anos a empresa consegue liquidar suas dívidas no longo prazo. Abaixo serão apresentadas as análises vertical e horizontal da DRE da empresa.

Tabela 6 - Análise vertical da DRE.

Análise vertical da DRE Consolidada dos anos de 2022 e 2023 em milhões de reais				
Conta	Dezembro de 2022		Dezembro de 2023	
	Valor	A.V	Valor	A.V
Receita de venda de mercadorias e serviços	30.898	100%	28.847	100%
Custo de mercadorias e serviços vendidos	-21.684	-70,18%	-20.792	-72,08%
Lucro bruto	9.214	29,82%	8.055	27,92%
Despesas com vendas	-6.160	-19,94%	-5.883	-20,39%
Despesas gerais e administrativas	-936	-3,03%	-1.181	-4,09%
Depreciações e amortizações	-895	-2,90%	-940	-3,26%
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	-102	-0,33%	-1.262	-4,37%
Lucro (prejuízo) antes do resultado financeiro e equivalência patrimonial	1.121	3,63%	-1.211	-4,20%
Resultado financeiro, líquido	-2.244	-7,26%	-3.041	-10,54%
Resultado de equivalência patrimonial	40	0,13%	50	0,17%
Prejuízo antes do imposto de renda e da contribuição social	-1.083	-3,51%	-4.202	-14,57%
Imposto de renda e contribuição social	741	2,40%	1.577	5,47%
Prejuízo líquido do exercício atribuível aos acionistas da Companhia	-342	-1,11%	-2.625	-9,10%

Fonte: Grupo Casas Bahia, 2024; elaborado pelas autoras, 2024.

Tabela 7 - Análise horizontal da DRE.

Análise horizontal da DRE Consolidada - Ano 2022 para 2023 em milhões de reais					
Conta	Dezembro de 2022		Dezembro de 2023		Variação
	Valor	A.H%	Valor	A.H%	%
Receita de venda de mercadorias e serviços	30.898	100%	28.847	93,36%	-6,64%
Custo de mercadorias e serviços vendidos	-21.684	100%	-20.792	95,89%	-4,11%
Lucro bruto	9.214	100%	8.055	87,42%	-12,58%
Despesas com vendas	-6.160	100%	-5.883	95,50%	-4,50%
Despesas gerais e administrativas	-936	100%	-1.181	126,18%	26,18%
Depreciações e amortizações	-895	100%	-940	105,03%	5,03%
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	-102	100%	-1.262	1237,25%	1137,25%
Lucro (prejuízo) antes do resultado financeiro e equivalência patrimonial	1.121	100%	-1.211	-108,03%	-208,03%
Resultado financeiro, líquido	-2.244	100%	-3.041	135,52%	35,52%
Resultado de equivalência patrimonial	40	100%	50	125,00%	25,00%
Prejuízo antes do imposto de renda e da contribuição social	-1.083	100%	-4.202	388,00%	288,00%
Imposto de renda e contribuição social	741	100%	1.577	212,82%	112,82%
Prejuízo líquido do exercício atribuível aos acionistas da Companhia	-342	100%	-2.625	767,54%	667,54%

Fonte: Grupo Casas Bahia, 2024; elaborado pelas autoras, 2024.

A conta receita de venda de mercadorias e serviços, apresentou um déficit percentual de 6,64% no ano de 2023 em relação à 2022. Por outro lado, os custos de mercadorias e serviços, apresentou uma queda percentual de 4,11% no ano de 2023 em relação à 2022.

O lucro bruto da empresa apresentou uma redução percentual ainda maior, de 12,58% no ano de 2023 em relação ao ano de 2022. Outro ponto, é que o resultado financeiro líquido da organização apresentou um aumento percentual de 35,52% (em queda) no ano de 2023 em relação à 2022.

Por fim, nota-se que a conta prejuízo líquido do exercício atribuível aos acionistas da companhia, em ambos os anos apresentam resultados negativos, porém no ano de 2023 em relação ao ano de 2022 ocorreu um grande crescimento percentual destes prejuízos de 667,54%.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Governança Corporativa protege todas as suas partes interessadas. Porém, para tanto, precisa de informações econômico financeiras corretas, que demonstrem como está a situação da empresa para que os acionistas, empregados e credores tenham conhecimento da organização.

Em primeiro momento, respondendo ao problema de pesquisa, o grupo Casas Bahia cumpre os princípios básicos de governança corporativa, pois tem equidade, já que promoveu a igualdade com todas as pessoas que compõem a sociedade e a gestão; transparência, ao fornecer informações a todas as partes interessadas; prestação de

contas, sendo responsável por prestar contas de forma objetiva e fácil para o entendimento e, por último, responsabilidade corporativa, já que ressaltou a importância de uma boa administração e organização de forma a garantir políticas íntegras e transparentes. Com isso, todas as informações devidas ao público foram prestadas de forma satisfatória, o que leva a confiança de seus consumidores.

Quanto ao estudo de caso, após a realização das análises vertical, horizontal e dos índices de liquidez dos ativos, passivos e DRE da empresa – cujos dados foram extraídos do relatório da própria Casas Bahia – a partir da apuração dos números encontrados, concluiu-se que a instituição não apresentou bons resultados em nenhum dos anos averiguados (2022 e 2023), fechando ambos com prejuízo. No entanto, o ano de 2022 foi relativamente melhor que o ano de 2023. Essa diferença de resultados anuais foi constatada nas tabelas apresentadas no tópico 5 e nos anexos deste estudo.

Por conseguinte, visualizou-se uma ligação entre as demonstrações contábeis financeiras e a governança corporativa, bem como ambas são fundamentais para uma boa gestão de empresa. Nesse contexto, o presente estudo conseguiu atingir todos os objetivos propostos e demonstrou na prática como são feitas as análises de demonstrações financeiras em uma organização real e operante na bolsa de valores.

Por fim, este estudo possui limitações, por isso há necessidade de pesquisas futuras com balanços e DRE mais atuais da empresa Casas Bahia, para que seja feito um comparativo entre novos períodos e analisada sua situação econômica e financeira. O estudo permite, portanto, continuações e novas possíveis análises.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2010. 319 p.

BARBOSA, Edna Alves e SANTOS, Letícia Tadeu Sobrinho. **A história da contabilidade: origem e evolução**. Repositório Institucional, 2019. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/bitstream/aee/10747/1/TCC%20leticia%2002.pdf> Acesso em: 16 de setembro de 2024.

BICHUETTI, José Luiz. **Governança, gestão e sucessão: passo a passo**. 1ª edição. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020. 188 p.

BRUNI, Adriano L. **A Análise Contábil e Financeira**, (V. 4), 3ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2014.

CAPITAL AUTORIZADO, C. A. **Grupo Casas Bahia S.A.** 2024. Disponível em: <https://publicidadelegal.valor.com.br/valor/2024/03/27/CasasBahia1575109227032024.pdf>. Acesso em: 02 de outubro de 2024.

CORREIA, Priscila de Oliveira. LOPES, Paulo Fernando Pereira. VICTORINO JUNIOR, Delmir. **A importância da governança corporativa e controles internos nas organizações**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 09, Vol.03, pp.64-79. Setembro de 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/corporativa-e-controles>. Acesso em 13 de setembro de 2024.

- DESCONCI, Tiago. **Governança Corporativa: uma nova perspectiva na gestão empresarial.** Santa Maria, RS, Brasil.2007. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1527/Desconci_Tiago.pdf?sequence=1. Acesso em: 28 de agosto de 2024.
- FIRMIANO, Suzana. **História das Casas Bahia: Quem é o dono, fundador e curiosidades.** HPG - Hábito Pragmático, 2023. Disponível em: <https://hpg.com.br/historia-das-casas-bahia-quem-e-o-dono-fundador-e-curiosidades.html>. Acesso em: 15 de julho de 2024.
- GRUPO CASAS BAHIA. **Programa de Integridade do Grupo Casas Bahia.** Grupo Casas Bahia, 2024. Ética e Compliance. Disponível em: <https://ri.grupocasasbahia.com.br/governanca-corporativa/etica-e-compliance/>. Acesso em: 01 de outubro de 2024.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial - Da Teoria à Prática.** 7th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.
- MALACRIDA, Mara Jane C.; YAMAMOTO, Marina M.; PACCEZ, João D. **Fundamentos da Contabilidade**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.
- MÁLAGA, Flávio K. **Análise de demonstrativos financeiros e da performance empresarial - Para empresas não financeiras.** 3rd ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica.** 8th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.
- MARTINS, Angelina. **Conheça os cinco princípios da governança corporativa.** São Paulo, 2023, Portal do Conhecimento. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/conheca-os-cinco-principios-governanca-corporativa#:~:text=O%20C%C3%B3digo%20explícita%20que%20governan%C3%A7a,para%20a%20sociedade%20em%20geral>. Acesso em: 01 de setembro de 2024.
- MARTINS, Eliseu. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis.** 2nd ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** 4th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.
- RAMOS, Gizele Martins; MARTINEZ, Antônio Lopo. **Governança Corporativa.** Revista Contemporânea de Contabilidade, vol. 3, núm. 6, julho-dezembro, 2006, pp. 143-164 Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/762/76200609.pdf>. Acesso em: 28 de agosto de 2024.
- ROBERTO, Deivid. **O Papel do Varejo na Economia Brasileira mostra como os diversos segmentos do comércio nacional enfrentaram os desafios do mercado. Varejo.** Disponível em: <https://painellogistico.com.br>. Acesso em: 01 de setembro de 2024.
- SANTOS, Joel J. **Manual de Contabilidade e Análise de Custos**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.
- SANTOS, Ruan Carlos Dos. ORSO, Lidinei Éder. **Governança Corporativa e sustentabilidade dos setores regulados: um panorama teórico dos conflitos de agência nas organizações privatizadas.** ENGEMA, p. 1-19. 2016. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/264.pdf>. Acesso em: 13 de setembro de 2024.

SEBRAE. **Estudos & notícias: o varejo na economia brasileira.** 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estudos-noticias-o-varejo-na-economia%20brasileira,cdf0126117ee5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 01 de setembro de 2024.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas:** como a boa governança corporativa impulsiona valor para uma gestão empresarial de sucesso. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2023.

SILVA, Raiziane Cássia Freire da. SEIBERT, Rosane Maria. **Governança Corporativa- História e Tendências.** Revista Eletrônica de Extensão da URI. Vol. 11, N. 20, p. 30-46. Maio 2015. Disponível em: http://www2.reitoria.uri.br/~vivencias/Numero_020/artigos/pdf/Artigo_03.pdf. Acesso em: 12 de setembro de 2024.

ANEXOS

Imagem 1 - Balanços de onde foram extraídos os dados para as tabelas.

BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2023					
Em milhões de reais					
	Notas	Controladora		Consolidado	
		31.12.2023	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2022
Ativos					
Circulantes					
Caixa e equivalentes de caixa	5	2.525	1.717	2.573	2.019
Contas a receber	6	3.351	6.537	3.588	6.595
Estoques	7	4.325	5.533	4.353	5.574
Tributos a recuperar	8	1.629	1.815	1.663	1.827
Partes relacionadas	9	500	523	268	299
Despesas antecipadas		237	217	247	231
Outros ativos	6 (f)	569	523	658	578
Total dos ativos circulantes		13.136	16.865	13.350	17.123
Não circulantes					
Contas a receber	6	432	764	432	764
Tributos a recuperar	8	4.044	4.770	4.189	4.910
Tributos diferidos	17 (c)	4.764	3.319	5.125	3.635
Partes relacionadas	9	126	134	170	184
Depósitos judiciais	18 (e)	1.150	908	1.167	925
Instrumentos financeiros	15 (b)	-	-	11	10
Outros ativos	6 (f)	459	500	460	501
Investimentos	10	2.024	1.999	298	265
Imobilizado	11	1.400	1.650	1.478	1.737
Intangível	12	1.715	1.599	2.755	2.704
Ativo de direito de uso	19	2.536	2.789	2.561	2.816
Total dos ativos não circulantes		18.650	18.432	18.646	18.451
Total dos ativos		31.786	35.297	31.996	35.574
Passivos					
Circulantes					
Fornecedores	13	7.080	7.110	7.202	7.251
Fornecedores portal	13	-	657	-	657
Fornecedores risco sacado (convênio)	13	1.765	2.463	1.765	2.463
Empréstimos e financiamentos	14	6.795	6.373	6.795	6.373
Tributos a pagar	16	496	227	517	255
Obrigações sociais e trabalhistas		371	357	448	440
Receitas diferidas	20	229	190	244	201
Partes relacionadas	9	410	332	3	20
Repasse a terceiros	15 (b)	566	560	637	648
Passivo de arrendamento	19	601	641	606	645
Outros passivos		560	779	612	797
Total dos passivos circulantes		18.873	19.689	18.829	19.750
Não circulantes					
Empréstimos e financiamentos	14	2.164	3.005	2.164	3.005
Receitas diferidas	20	2.083	2.165	2.150	2.228
Provisão para demandas judiciais	18	2.342	2.107	2.464	2.188
Tributos a pagar	16	25	19	26	20
Tributos diferidos	17 (c)	-	-	20	34
Partes relacionadas	9	2	2	-	-
Passivo de arrendamento	19	2.842	3.016	2.877	3.054
Outros passivos		1	10	12	11
Total dos passivos não circulantes		9.459	10.324	9.713	10.540
Total dos passivos		28.332	30.013	28.542	30.290
Patrimônio líquido					
Capital social	21	5.340	5.044	5.340	5.044
Transações de capital		(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)
Reservas de capital		2.640	2.361	2.640	2.361
Ações em tesouraria		(22)	(74)	(22)	(74)
Prejuízos acumulados		(3.264)	(639)	(3.264)	(639)
Outros resultados abrangentes		(8)	(176)	(8)	(176)
Total do patrimônio líquido		3.454	5.284	3.454	5.284
Total dos passivos e patrimônio líquido		31.786	35.297	31.996	35.574

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

Fonte: Grupo Casas Bahia, 2023.⁷

⁷ Disponível em: <https://publicidadelegal.valor.com.br/valor/2024/03/27/CasasBahia1575109227032024.pdf>.

Imagem 2 - DRE de onde foram extraídos os dados para as tabelas.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO				
PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2023				
Em milhões de reais, exceto quando indicado de outra forma				
Notas	Controladora		Consolidado	
	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2022
				reapresentado
Receita de venda de mercadorias e serviços	22	28.702	30.780	28.847
Custo de mercadorias e serviços vendidos	23	(20.154)	(21.010)	(20.792)
Lucro bruto		8.548	9.770	8.055
Despesas com vendas	23	(6.018)	(6.216)	(5.883)
Despesas gerais e administrativas	23	(1.302)	(1.057)	(1.181)
Depreciações e amortizações	11, 12 e 19	(911)	(875)	(940)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	24	(1.150)	(129)	(1.262)
Lucro (prejuízo) antes do resultado financeiro e equivalência patrimonial		(833)	1.493	(1.211)
Resultado financeiro, líquido	25	(3.053)	(2.286)	(3.041)
Resultado de equivalência patrimonial	10	(259)	(149)	50
Prejuízo antes do imposto de renda e da contribuição social		(4.145)	(942)	(4.202)
Imposto de renda e contribuição social	17	1.520	600	1.577
Prejuízo líquido do exercício atribuível aos acionistas da Companhia		(2.625)	(342)	(2.625)
Resultado do período por ação (Reais por ação)	26			(342)

Fonte: Grupo Casas Bahia, 2024.⁸

Tabela 1 - Análise vertical dos ativos.

Análise vertical dos ativos - Balanço Consolidado anos 2022 e 2023 em milhões de reais				
Ativos circulantes	Dezembro de 2022		Dezembro de 2023	
	Valor	Análise vertical	Valor	Análise vertical
Caixa e equivalentes de caixa	2.019	5,68%	2.573	8,04%
Contas a receber	6.595	18,54%	3.588	11,21%
Estoques	5.574	15,67%	4.353	13,60%
Tributos a recuperar	1.827	5,14%	1.663	5,20%
Partes relacionadas	299	0,84%	268	0,84%
Despesas antecipadas	231	0,65%	247	0,77%
Outros ativos	578	1,62%	658	2,06%
Total dos ativos circulantes	17.123	48,13%	13.350	41,72%
Ativos não circulantes	Valor	Análise vertical	Valor	Análise vertical
Contas a receber	764	2,15%	432	1,35%
Tributos a recuperar	4.910	13,80%	4.189	13,09%
Tributos diferidos	3.635	10,22%	5.125	16,02%
Partes relacionadas	184	0,52%	170	0,53%
Depósitos judiciais	925	2,60%	1.167	3,65%
Instrumentos financeiros	10	0,03%	11	0,03%
Outros ativos	501	1,41%	460	1,44%
Investimentos	265	0,74%	298	0,93%
Imobilizado	1.737	4,88%	1.478	4,62%
Intangível	2.704	7,60%	2.755	8,61%
Ativo de direito de uso	2.816	7,92%	2.561	8,00%
Total dos ativos não circulantes	18.451	51,87%	18.646	58,28%
Total dos ativos	35.574	100%	31.996	100%

Fonte: Grupo Casas Bahia, 2024; elaborado pelas autoras, 2024.

⁸ Disponível em: <https://publicidadelegal.valor.com.br/valor/2024/03/27/CasasBahia1575109227032024.pdf>

Tabela 2 - Análise horizontal dos ativos.

Análise horizontal do Balanço Consolidado - Ano 2022 para 2023 em milhões de reais					
Ativos circulantes	Ano 2022	A.H %	Ano 2023	A.H 2023 %	Variação %
Caixa e equivalentes de caixa	2.019	100%	2.573	127,4%	27,4%
Contas a receber	6.595	100%	3.588	54,4%	-45,6%
Estoque	5.574	100%	4.353	78,1%	-21,9%
Tributos a recuperar	1.827	100%	1.663	91,0%	-9,0%
Partes relacionadas	299	100%	268	89,6%	-10,4%
Despesas antecipadas	231	100%	247	106,9%	6,9%
Outros ativos	578	100%	658	113,8%	13,8%
Total dos ativos circulantes	17.123	100%	13.350	78,0%	-22,0%
Ativos não circulantes	Ano 2022	A.H %	Ano 2023	A.H 2023 %	Variação %
Contas a receber	764	100%	432	56,5%	-43,5%
Tributos a recuperar	4.910	100%	4.189	85,3%	-14,7%
Tributos diferidos	3.635	100%	5.125	141,0%	41,0%
Partes relacionadas	184	100%	170	92,4%	-7,6%
Depósitos judiciais	925	100%	1.167	126,2%	26,2%
Instrumentos financeiros	10	100%	11	110,0%	10,0%
Outros ativos	501	100%	460	91,8%	-8,2%
Investimentos	265	100%	298	112,5%	12,5%
Imobilizado	1.737	100%	1.478	85,1%	-14,9%
Intangível	2.704	100%	2.755	101,9%	1,9%
Ativo de direito de uso	2.816	100%	2.561	90,9%	-9,1%
Total dos ativos não circulantes	18.451	100%	18.646	101,1%	1,1%
Total dos ativos	35.574	100%	31.996	89,9%	-10,1%

Fonte: Grupo Casas Bahia, 2024; elaborado pelas autoras, 2024.

Tabela 3 - Análise vertical dos passivos.

Análise vertical dos passivos - Balanço Consolidado anos 2022 e 2023 em milhões de reais				
Passivos circulantes	Dezembro de 2022		Dezembro de 2023	
	Valor	Análise vertical	Valor	Análise vertical
Fornecedores	7.251	20,38%	7.202	22,51%
Fornecedores portal	657	1,85%	-	0,00%
Fornecedores risco sacado (convênio)	2.463	6,92%	1.765	5,52%
Empréstimos e financiamentos	6.373	17,91%	6.795	21,24%
Tributos a pagar	255	0,72%	517	1,62%
Obrigações sociais e trabalhistas	440	1,24%	448	1,40%
Receitas diferidas	201	0,57%	244	0,76%
Partes relacionadas	20	0,06%	3	0,01%
Repasse a terceiros	648	1,82%	637	1,99%
Passivo de arrendamento	645	1,81%	606	1,89%
Outros passivos	797	2,24%	612	1,91%
Total dos passivos circulantes	19.750	55,52%	18.829	58,85%
Passivos não circulantes	Valor	Análise vertical	Valor	Análise vertical
Empréstimos e financiamentos	3.005	8,45%	2.164	6,76%
Receitas diferidas	2.228	6,26%	2.150	6,72%
Provisão para demandas judiciais	2.188	6,15%	2.464	7,70%
Tributos a pagar	20	0,06%	26	0,08%

Análise vertical dos passivos - Balanço Consolidado anos 2022 e 2023 em milhões de reais				
Passivos circulantes	Dezembro de 2022		Dezembro de 2023	
	Valor	Análise vertical	Valor	Análise vertical
Tributos diferidos	34	0,10%	20	0,06%
Partes relacionadas	-	0,00%	-	0,00%
Passivo de arrendamento	3.054	8,58%	2.877	8,99%
Outros passivos	11	0,03%	12	0,04%
Total dos passivos não circulantes	10.540	29,63%	9.713	30,36%
Total dos passivos	30.290	85,15%	28.542	89,20%
Patrimônio líquido	Valor	Análise vertical	Valor	Análise vertical
Capital social	5.044	14,18%	5.340	16,69%
Transações de capital	-1.232	-3,46%	-1.232	-3,85%
Reservas de capital	2.361	6,64%	2.640	8,25%
Ações em tesouraria	-74	-0,21%	-22	-0,07%
Prejuízos acumulados	-639	-1,80%	-3.264	-10,20%
Outros resultados abrangentes	-176	-0,49%	-8	-0,03%
Total do patrimônio líquido	5.284	14,85%	3.454	10,80%
Total dos passivos e patrimônio líquido	35.574	100%	31.996	100%

Fonte: Grupo Casas Bahia, 2024; elaborado pelas autoras, 2024.

Tabela 4 - Análise horizontal dos passivos.

Análise horizontal do Balanço Consolidado - Ano 2022 para 2023 em milhões de reais					
Passivos circulantes	Ano 2022	A.H %	Ano 2023	A.H 2023 %	Variação %
Fornecedores	7.251	100%	7.202	99,32%	-0,68%
Fornecedores portal	657	100%	-	0,00%	0,00%
Fornecedores risco sacado (convênio)	2.463	100%	1.765	71,66%	-28,34%
Empréstimos e financiamentos	6.373	100%	6.795	106,62%	6,62%
Tributos a pagar	255	100%	517	202,75%	102,75%
Obrigações sociais e trabalhistas	440	100%	448	101,82%	1,82%
Receitas diferidas	201	100%	244	121,39%	21,39%
Partes relacionadas	20	100%	3	15,00%	-85,00%
Repasse a terceiros	648	100%	637	98,30%	-1,70%
Passivo de arrendamento	645	100%	606	93,95%	-6,05%
Outros passivos	797	100%	612	76,79%	-23,21%
Total dos passivos circulantes	19.750	100%	18.829	95,34%	-4,66%
Passivos não circulantes	Ano 2022	A.H %	Ano 2023	A.H 2023 %	Variação %
Empréstimos e financiamentos	3.005	100%	2.164	72,01%	-27,99%
Receitas diferidas	2.228	100%	2.150	96,50%	-3,50%
Provisão para demandas judiciais	2.188	100%	2.464	112,61%	12,61%
Tributos a pagar	20	100%	26	130,00%	30,00%
Tributos diferidos	34	100%	20	58,82%	-41,18%
Partes relacionadas	-	100%	-	0,00%	0,00%
Passivo de arrendamento	3.054	100%	2.877	94,20%	-5,80%
Outros passivos	11	100%	12	109,09%	9,09%
Total dos passivos não circulantes	10.540	100%	9.713	92,15%	-7,85%
Total dos passivos	30.290	100%	28.542	94,23%	-5,77%

Análise horizontal do Balanço Consolidado - Ano 2022 para 2023 em milhões de reais					
Passivos circulantes	Ano 2022	A.H %	Ano 2023	A.H 2023 %	Variação %
Patrimônio líquido	Ano 2022	A.H %	Ano 2023	A.H 2023 %	Variação %
Capital social	5.044	100%	5.340	105,87%	5,87%
Transações de capital	-1.232	100%	-1.232	100,00%	0,00%
Reservas de capital	2.361	100%	2.640	111,82%	11,82%
Ações em tesouraria	-74	100%	-22	29,73%	-70,27%
Prejuízos acumulados	-639	100%	-3.264	510,80%	410,80%
Outros resultados abrangentes	-176	100%	-8	4,55%	-95,45%
Total do patrimônio líquido	5.284	100%	3.454	65,37%	-34,63%
Total dos passivos e patrimônio líquido	35.574	100%	31.996	89,94%	-10,06%

Fonte: Grupo Casas Bahia, 2024; elaborado pelas autoras, 2024.

O Modelo BSC de Planejamento Estratégico. Uma Abordagem na Perspectiva de Aprendizagem: Como Qualificar os Colaboradores para Contribuírem com a Sustentabilidade Financeira em uma Empresa Familiar

The BSC Model of Strategic Planning: An Approach from the Learning Perspective on How to Qualify Employees to Contribute to the Financial Sustainability of a Family Business

Júlia Lombardi Bortolusci
César Alexandre Nunes Ferreira
Ana Cristina Silva Iatarola
Érica Luiza de Faria Magalhães
Helvécio Luiz Reis
José Ambrósio Neto
Juarez Francisco da Costa
Nelton José Araújo Ferreira
Renato Augusto Santos Oliveira
Romana Toussaint de Paula Carvalho

RESUMO

O presente estudo mostra a relevância do planejamento estratégico nas empresas familiares, enfatizando a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta administrativa para atingir metas financeiras e lon-



gevidade empresarial. Empresas familiares que constituem grande parte da economia brasileira enfrentam desafios semelhantes e comuns às outras empresas de diversos portes, os quais podem ser superados pela implementação de estratégias de planejamento mais eficazes. Com a sua abordagem flexível, a matriz BSC se destaca como uma ferramenta importante de gestão, que busca traduzir a missão de uma empresa em metas e métricas específicas. Através de uma revisão de literatura, este estudo busca apontar a importância de uma estratégia de gestão, evidenciando a matriz do *Balanced Scorecard*, que permite uma visão holística do desempenho organizacional. O objetivo é enfatizar a relevância da perspectiva de aprendizado e crescimento para contribuir com o desempenho financeiro de uma empresa familiar e possibilitar contribuir com o seu crescimento e sucesso no longo prazo.

Palavras-chave: planejamento estratégico; empresas familiares; Balanced Scorecard (BSC); vantagem competitiva.

ABSTRACT

This study shows the relevance of strategic planning in family businesses, emphasizing the application of the Balanced Scorecard (BSC) as an administrative tool to achieve financial goals and business longevity. Family businesses that make up a large part of the Brazilian economy face similar challenges common to other companies of different sizes, which can be overcome by implementing more effective planning strategies. With its flexible approach, the BSC matrix stands out as an important management tool, which seeks to translate a company's mission into specific goals and metrics. Through a literature review, this study seeks to highlight the importance of a management strategy, highlighting the Balanced Scorecard matrix, which allows a holistic view of organizational performance. The objective is to emphasize the relevance of the learning and growth perspective to contribute to the financial performance of a family business and enable it to contribute to its long-term growth and success.

Keywords: strategic planning; family businesses; Balanced Scorecard (BSC); competitive advantage.

INTRODUÇÃO

As empresas familiares desempenham uma função importante na economia global e constituem uma parcela significativa do setor empresarial em alguns países. No Brasil, essas empresas são responsáveis, em média, por 65% do PIB e 75% da força de trabalho, representando, aproximadamente, 90% total das empresas de origem familiar (IBGE, 2021; SEBRAE, 2022). Em contrapartida, apesar da importância econômica, essas enfrentam desafios pertinentes que podem afetar a longevidade e competitividade no mercado. Entre elas destaca-se a necessidade de utilizar sistema de gestão que contribua para balancear a realidade da empresa e as exigências do novo mercado socioeconômico, ambiental e político (Borges *et al.*, 2012).

Ao se pensar em um sistema de gestão, o *Balanced Scorecard* (BSC), estudado e desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), apresenta-se por ser uma ferramenta de relevância ao contribuir para o processo de profissionalização de uma gestão estratégica nas empresas familiares. Este modelo oferece uma abordagem multidimensional ao combinar perspectivas financeiras e não financeiras que apresentam uma abordagem importante para as que almejam equilibrar o viés tradicional com um olhar inovador (Craig, Moores, 2010). Além disso, busca analisar e acompanhar quatro linhas principais: finanças, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento, que permite um alinhamento das atividades estratégicas a longo prazo, apoiadas em tomadas de decisões por meio de recursos de maneiras eficientes (Kaplan, Norton, 1992).

Embora o BSC já tenha sido implementado em diferentes contextos empresariais, ainda existe uma lacuna significativa na literatura quanto à relevância da sua perspectiva de aprendizado e crescimento no âmbito de empresas familiares (Tondo, 2002). Esta perspectiva torna-se relevante devido à realidade do mercado empresarial, em que o capital humano é reconhecido como um dos fatores críticos para o sucesso e a sustentabilidade financeira das empresas (Nonaka, Takeuchi, 2019).

Dessa maneira, a capacitação e no desenvolvimento contínuo dos colaboradores desempenham um papel fundamental na retenção de talentos, além da melhoria dos processos internos e da qualidade dos produtos e serviços. Pensando em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e dinâmico, a capacidade de atrair, assegurar e preservar profissionais qualificados tornou-se uma preocupação central para as organizações, incluindo as empresas familiares (Deloitte, 2021). Contudo, investir na perspectiva de aprendizado e crescimento dos colaboradores pode ser uma estratégia eficaz para aumentar o engajamento, reduzir a rotatividade, contribuir para resultados internos e de processos e, conseqüentemente, melhorar o desempenho financeiro da empresa, pois é o alicerce de qualquer estratégia de negócios (Kaplan, Norton, 2004).

Objetivo de Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a eficácia da implementação do *Balanced Scorecard* em empresas familiares, com ênfase na perspectiva de aprendizado e crescimento, visando identificar práticas que contribuam para a sustentabilidade financeira dessas organizações. Como objetivos específicos, pretende-se apontar:

1. Os principais desafios das empresas familiares na concretização de modelos de gestão estratégico;
2. Analisar a aplicabilidade dessa ferramenta no contexto das empresas familiares com foco na perspectiva de aprendizado e crescimento;
3. Identificar as ações aplicáveis que impactam positivamente nas finanças das empresas familiares em questão de qualificação e desenvolvimento dos colaboradores e;
4. Propor um framework adaptado do BSC que aborde as características da empresa familiar e considera o aprendizado e o crescimento como meio de alcance para a sustentabilidade financeira.

Metodologia

O aporte metodológico, por meio de uma pesquisa com características qualitativas, busca entender e apontar os motivos pelos quais se torna relevante a aplicabilidade da matriz BSC com foco na perspectiva de aprendizado, através da abordagem descritiva, justifica-se pela necessidade de uma compreensão aprofundada e abrangente do tema. A descrição teve como foco uma análise detalhada da literatura referente à ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) e sua possível abrangência na aplicação em empresas familiares através do aprendizado e conhecimento. A escolha da abordagem bibliográfica ocorreu, pois a mesma permite reunir e organizar uma ampla abordagem de informações, facilitando a visualização do que há em comum, do que está mudando e as lacunas existentes.

O caráter descritivo explicativo do estudo corresponde ao objetivo de detalhar as práticas de implementação do BSC e seus efeitos nas organizações tradicionais. Essa abordagem mostrou-se eficaz no estudo de Oro e Lavarda (2019), que analisaram a subjunção dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho neste contexto. Os autores conseguiram, através desta metodologia, oferecer uma visão holística e aprofundada do fenômeno estudado.

A pesquisa bibliográfica foi escolhida como método principal devido à sua capacidade de sintetizar um amplo corpo de conhecimento existente, permitindo a identificação de padrões, tendências e lacunas na literatura. Este método foi utilizado com sucesso por Borges, Lescura e Oliveira (2012) em seu estudo sobre empresas familiares no Brasil, demonstrando sua eficácia na construção de um panorama abrangente do campo de estudo.

Segundo a *PwC's Family Business Survey 2021*, 51% das empresas familiares esperavam crescer em 2022, e 64% preveem crescimento nos próximos dois anos. No entanto, apenas 34% possui um planejamento sustentável (PwC Brasil, 2021). Não somente pelo anseio em crescimento, mas também da necessidade, espera-se com este trabalho que os dados gerados possam contribuir para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico sobre o uso da ferramenta BSC, bem como fornecer *insights* importantes e fundamentais para colaboradores de setores com foco em gestão e estratégias das empresas familiares.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Mintzberg *et al.* (2020), o planejamento estratégico é um processo sistemático projetado para determinar os objetivos, a longo prazo, de uma organização e estabelecer as ações necessárias para atingí-los. Ainda aponta como uma importante ferramenta na gestão empresarial, pois permite que as organizações se adaptem às mudanças econômicas, sociais e políticas para manterem sua competitividade no mercado.

É importante enfatizar que o planejamento estratégico se aplica a qualquer estrutura empresarial, independentemente do seu tamanho ou natureza. Como salientaram Kotler, Keller (2021), todos, desde pequenas empresas familiares até grandes corporações multinacionais, podem beneficiar de um bom plano estratégico. Existem diferentes métodos de planejamento estratégico de negócios, cada um com suas próprias características,

potencialidades e especificidades. Entre elas, destaca-se o método BSC, por apresentar baixo custo de implementação e de ser trabalhado com viés de abordagem holística (Barbosa, Perez, 2016; Kaplan, Norton, 1992).

Segundo Kaplan, Norton (1992), esta ferramenta permite traduzir a visão e a estratégia da empresa em metas operacionais mensuráveis ao facilitar a implementação e o gerenciamento dos planos estratégicos. Empresas multinacionais e nacionais como Natura, Companhia Brasileira de Distribuição, Casas Bahia, Walmart e Nestlé utilizam o BSC por apresentar estratégias transformadoras em ações específicas (Barbosa, Perez, 2016). A Imagem 1 traz a representação de um mapa estratégico preconizado pelo BSC (Anexo I).

O BSC é estruturado em quatro perspectivas principais, apontadas por Kaplan e Norton (1992) por permitir uma visão holística e equilibrada do desempenho organizacional, permitindo que a organização seja vista de diferentes pontos, são elas: Perspectiva Financeira: centra-se no desempenho financeiro da organização, incluindo métricas como lucratividade, o retorno sobre investimento e o crescimento da receita.

Perspectiva do Cliente: concentra-se na satisfação e retenção dos clientes, bem como na aquisição de novos clientes e participação de mercado.

Perspectiva dos Processos Internos: aborda a eficiência e eficácia dos processos internos da empresa, visando melhorar a qualidade e reduzir custos.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: enfoca o desenvolvimento dos recursos humanos, sistemas de informação e cultura organizacional.

A perspectiva financeiro é relevante para garantir a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo do negócio familiar. No mais, tem-se a perspectiva de aprendizado e crescimento, fundamental no desenvolvimento das competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos de uma empresa (Gomes, Liddle, 2020). O sucesso da implementação do BSC é a presença ativa e a responsabilidade integrada de todos os níveis hierárquicos da organização. Quando interpretada de forma consistente, a ferramenta torna-se um modelo de gestão e deixa de ser um sistema de medida (Keil, Bogo, 2013).

Principais Desafios Enfrentados pelas Empresas Familiares na Implementação de Modelos de Gestão Estratégica

Na implementação de um sistema de gestão estratégica há diferentes desafios e obstáculos significativos. Sharma *et al.* (2021) apontam que as empresas familiares enfrentam frequentemente desafios únicos que podem complicar a escolha e implementação de um modelo de gestão estratégica.

Sobre estes, pode-se destacar a resistência à mudança, Oro e Lavarda (2019) acreditam que a cultura organizacional de muitas empresas familiares apresentam forte influência em cultura e valores dos proprietários. Isso pode criar obstáculos à implementação de novos sistemas de gestão como o BSC.

Outra questão importante é a falta de uma distinção clara entre os interesses da família e os da empresa. Kotler, Keller (2021) enfatizam que essa sobreposição, além de

dificultar a implementação correta do *Balanced Scorecard*, também pode levar a conflitos entre os objetivos estratégicos e a alocação de recursos financeiros.

Sharma *et al.* (2021) investigam desafios enfrentados pelas empresas familiares, enfatizando que há uma priorização na preservação das tradições em detrimento do desempenho financeiro, o que pode levar a decisões inadequadas do ponto de vista administrativo empresarial. Um exemplo comum desse conflito é a retirada desproporcional de recursos da empresa para satisfazer as necessidades financeiras da família, sem considerar adequadamente o impacto dessas ações no desempenho a longo prazo do negócio. Oro, Lavarda (2019) apontam que essa prática pode prejudicar seriamente a saúde financeira da empresa e comprometer a sua capacidade de investir em áreas importantes, como inovação e desenvolvimento do capital humano.

A profissionalização da gestão também representa um desafio importante. Mintzberg *et al.* (2020) argumentam que muitas empresas familiares não possuem uma estrutura de gestão formal e profissionais qualificados fora da família, inferindo a dificuldade de implementar e utilizar as ferramentas de gestão estratégica de maneira eficaz. Gomes, Liddle (2020) observam que essas empresas apresentam dificuldades em investir no desenvolvimento de competências e na implementação de sistemas de informação avançados, elementos cruciais para a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Além disso, a comunicação e o alinhamento estratégico, fundamentais para o sucesso da ferramenta de mapa estratégico estabelecido pelo BSC, podem ser desalinhados em empresas familiares devido a informalidade nas relações e na possível falta de clareza sobre as funções organizacionais e responsabilidades empresariais. Rosa, Cardoso e Mazon (2017), apontam que a falta de processos formais de comunicação pode prejudicar a disseminação e a compreensão das ideias em todos os níveis da organização.

Entretanto, é importante lembrar que apesar desses desafios, as empresas familiares apresentam características que podem facilitar a implementação do BSC. Segundo Oro, Lavarda (2019), a estrutura reduzida e a comunicação mais direta dentro das empresas familiares representam vantagens promissoras quando utilizadas de maneira correta e alinhada. Para superar esses desafios, Kaplan, Norton (1992) sugerem que as empresas familiares devem concentrar-se na criação de uma cultura de planejamento estratégico, investindo em profissionalização da gestão e buscar um equilíbrio entre os interesses familiares e os objetivos empresariais. Ainda falam sobre a implementação gradual dessa ferramenta, para permitir que ocorra de forma eficaz, reduzindo a resistência e aumentando o aprendizado organizacional ao iniciar com um plano de adaptação inicial e de progressão.

Aplicabilidade do BSC no Contexto das Empresas familiares, com Foco na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Nos últimos anos, as mudanças nas leis trabalhistas e o número de profissionais que buscam alternativas à tradicional relação de trabalho CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), têm trazido desafios para a atração e retenção de talentos (Silva, 2022).

Essa nova realidade torna-se difícil para as empresas familiares se adaptarem aos sistemas de contratação e manutenção de colaboradores qualificados. Nesse cenário de

escassez de mão de obra qualificada e mudanças nas preferências dos profissionais, a capacidade de adaptação às mudanças no mercado de trabalho tornou-se essencial para a sustentabilidade das empresas (Silva, 2022). A imagem apresenta um paralelo entre as motivações para as empresas investirem em educação e as vantagens do aprendizado empresarial, fornecendo um paralelo entre os desafios e sua aplicabilidade (Anexo III).

As empresas familiares possuem altos custos associados à rotatividade de pessoal, onde não se limitam apenas às despesas diretas de substituição de funcionários, mas também incluem perdas de produtividade, cultura organizacional e, em alguns casos, relacionamentos com clientes. Assim, investir no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores contribui para a redução das horas ociosas e no turnover, reduzindo gastos com encargos trabalhistas relacionados a rescisões contratuais, horas não trabalhadas e atestados médicos (Memili *et al.*, 2020).

Considerando esta realidade, a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* mostra-se eficaz para a construção de uma vantagem competitiva, por meio da perspectiva de aprendizado e crescimento. As empresas familiares, em particular, precisam utilizar de ferramentas e ações estratégicas de gestão de pessoas para assegurar seus melhores colaboradores a fim de garantir a sustentabilidade estratégica e financeira, a longo prazo (Teixeira *et al.*, 2023).

Focar na perspectiva de aprendizado e crescimento é relevante para a construção de um ambiente de trabalho positivo e com oportunidades de crescimento, reduzindo o estresse e aumentando a satisfação dos colaboradores (Teixeira *et al.*, 2023). Por consequência, profissionais engajados tendem a ser mais produtivos, inovadores e comprometidos com os objetivos organizacionais. O resultado é um aumento nos resultados operacionais e financeiros da empresa (Basco, Calabrò, 2023).

Nesse contexto, Beuren *et al.* (2020) destacam que as empresas familiares que investem na perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC demonstram melhores resultados financeiros a longo prazo. Isso porque o foco no desenvolvimento de competências e na cultura do conhecimento contribuem para a criação de vantagens competitivas que são sustentáveis. Programas de desenvolvimento contribuem para adequar a gestão dos colaboradores perante aos objetivos das empresas (Demo *et al.*, 2018). Ao implementar uma cultura de desenvolvimento e incentivo dos colaboradores as empresas familiares tendem a criarem um ambiente de trabalho mais engajador e produtivo. Visto que colaboradores que se sentem valorizados e motivados tendem a desenvolverem um sentimento de pertencimento à organização (Demo *et al.*, 2020).

Pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) apontou que empresas que dispõem mais de 5% do seu faturamento em treinamentos registraram um retorno médio de 20% na produtividade dos colaboradores; enquanto a PwC (*PricewaterhouseCoopers*), multinacional de serviços profissionais em empresas no geral, indicou que empresas focadas no desenvolvimento das competências dos colaboradores têm uma probabilidade de 34% maior de alcançar sucesso nos respectivos nichos (Equipe Editorial do Vorecol; 2024). A Imagem 2 traz uma imagem adaptada que representa estes dados (Anexo II).

Contudo, para empresas familiares terem sucesso na implementação do BSC, deve-se alinhar seus objetivos estratégicos com os profissionais por meio de ações motivadoras que incentivem os seus colaboradores a permanecerem em seus cargos funcionais (Basco, Calabrò, 2023). Ainda, devem-se aumentar as chances de essas empresas se tornarem inovadoras e se desenvolverem em uma cultura de aprendizado com perspectivas futuras e modernas.

A perspectiva de aprendizado e crescimento, pode ajudar as empresas familiares a superarem um dos seus maiores desafios: a atração e retenção de talentos. Segundo um estudo de Firfiray, Gomez-Mejia (2021), as empresas familiares que adotam boas práticas de gestão de recursos humanos e aderem aos princípios do BSC, tendem a atrair e reter profissionais qualificados.

Portanto, a abordagem holística da matriz BSC, permite que a perspectiva de aprendizado e crescimento crie em um ciclo contínuo e positivo como vantagem competitiva e de sustentabilidade da empresa familiar (Beuren *et al.*, 2020). Afinal, foi visto que colaboradores mais satisfeitos e capacitados contribuem para melhores resultados nos processos internos, o que por sua vez leva a uma maior satisfação dos clientes e, conseqüentemente, a melhores resultados financeiros (Oro, Lavarda, 2019).

Kaplan e Norton (2004) corroboram essa visão, mostrando que o BSC transforma as quatro perspectivas em um ciclo de causa e efeito, onde melhorias na aprendizagem e crescimento impulsionam a eficiência dos processos internos, que por sua vez aumentam a satisfação do cliente, culminando em melhores resultados financeiros. Eles enfatizam que essa interconexão é fundamental para a criação de valor sustentável na organização.

Práticas de Qualificação e Desenvolvimento de Colaboradores que mais Impactam Positivamente o Desempenho Financeiro das Empresas Familiares

Os sistemas de motivação e feedbacks são essenciais para transformar o ambiente de trabalho, pois alinham os objetivos estratégicos da empresa com uma comunicação aberta e uma cultura de aprendizado e melhoria constante (Oro, Lavarda, 2019). As empresas familiares que implementam o *Balanced Scorecard* e focam na perspectiva de aprendizado e crescimento, devem adotar práticas para que tenham impacto positivo no desempenho financeiro (Beuren *et al.*, 2020).

Alcançar bons resultados depende de ações estratégicas de recursos humanos e gestão de pessoas, como os programas de reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento de carreira. As práticas de qualificação e desenvolvimento devem ser consideradas e aplicadas de acordo com a realidade da empresa familiar. Escolher as práticas corretas ajudam a reduzir os custos associados à rotatividade de pessoal e assegurar talentos (Memili *et al.*, 2020; Firfiray, Gomez-Mejia, 2021).

É justo ressaltar que, embora essas práticas tenham um baixo custo de implementação, seu sucesso depende do comprometimento da liderança familiar e da criação de uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo. Dentre elas: a criação de um espaço de partilha de conhecimento onde colaboradores mais experientes possam orientar

os mais novos; Promoção de conhecimento e fortalecimento da cultura organizacional. Organização de reuniões regulares onde os colaboradores possam compartilhar experiências, problemas e soluções com foco em promover uma aprendizagem contínua e de inovação. Implementar sistemas simples de reconhecimento baseados em métricas alinhadas com os objetivos da matriz BSC (Firfiray, Gomez-Mejia, 2021; Sharma *et al.*, 2021).

Bem como criar planos individuais para cada colaborador, alinhados com os objetivos da empresa. Direcionando o crescimento profissional e melhorando o desempenho organizacional. Permitir que os colaboradores realizem diferentes funções dentro da empresa, com o objetivo de ampliar suas habilidades e conhecimentos. Organizar sessões de treinamento conduzidas por membros da equipe ou da família proprietária, compartilhando conhecimentos específicos do negócio. Implementar um sistema de feedback regular e construtivo com a finalidade de os colaboradores compreenderem suas áreas de melhoria e crescimento. Formar pequenos grupos para estudar tópicos relevantes para o negócio, utilizando recursos gratuitos online ou livros. E, estabelecer parcerias com escolas técnicas ou universidades locais para oferecer oportunidades de aprendizado aos funcionários (Basco, Calabrò, 2023; Beuren *et al.*, 2020; Kaplan, Norton, 1992; Mintzberg *et al.*, 2020; Teixeira *et al.*, 2023. Basco, Calabrò, 2023);

Estudos de Casos

Conhecida por sua abordagem inovadora em gestão e sustentabilidade, a Natura é uma das maiores empresas brasileiras do setor de cosméticos e cuidados pessoais. Teve sua origem como empresa familiar e adotou práticas de gestão profissionalizante. A empresa utiliza do BSC como parte de sua estratégia de gestão, focando na perspectiva de aprendizado e crescimento desenvolvendo e aplicando iniciativas consistente com esta perspectiva, abordadas nas visões descritas abaixo (Carvalho *et al.*, 2016).

1. Programa de educação corporativa - a Natura realiza todos os esforços para dar continuidade à educação de seus colaboradores através da Educação Coportativa Natura (Natura & Co, 2023).
2. Gestão do conhecimento - a empresa implementou um forte sistema de gestão do conhecimento que facilita o compartilhamento de informações e melhores práticas entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos (Demo *et al.*, 2020).
3. Inovação aberta - adotou um modelo de inovação aberta e incentiva a colaboração com universidades, startups e outros parceiros externos (Basco, Calabrò, 2023).
4. Programadedesenvolvimento delideranças-aempresainvestesignificativamente no desenvolvimento de seus líderes, preparando-os para os desafios futuros e alinhando suas competências com a estratégia da organização (Beuren *et al.*, 2020).
5. Cultura de feedback contínuo - a Natura implementou um sistema de avaliação de desempenho baseado em feedback contínuo, tendo como principal objetivo o aprendizado e melhoria continua (Oro, Lavarda, 2019).

6. Sustentabilidade como pilar de aprendizado - a empresa integrou a sustentabilidade em seus programas de treinamento e desenvolvimento para alinhar o aprendizado dos colaboradores aos objetivos de responsabilidade social e ambiental (Teixeira *et al.*, 2023).

Através da aplicação do BSC a empresa apresentou resultados. Como alta retenção de talentos, reduzindo os custos associados à rotatividade de pessoal, aumento da inovação. Ações que contribuíram para sua vantagem competitiva e o desempenho financeiro consistente ao longo dos anos (Basco, Calabrò, 2023).

Por outro lado, uma empresa familiar, brasileira, do setor de eletrodomésticos, Irmãos Fischer S/A Indústria e Comércio, também implementou com sucesso a matriz BSC. A Fischer utilizou a ferramenta como parte de sua estratégia de profissionalização e modernização da gestão (Oro, Lavarda, 2019). A implementação do BSC na empresa foi por causa da necessidade de alinhar os objetivos estratégicos da empresa com os interesses familiares, um desafio comum em empresas familiares (Sharma *et al.*, 2021). Ao entender a realidade da empresa, a Fischer concentrou-se em práticas como programas de treinamento interno, sistema de avaliação de desempenho e programa de sugestões de melhoria (Oro, Lavarda, 2019). Como resultado, a empresa alcançou melhorias significativas na produtividade e na redução do turnover junto ao aumento da satisfação dos colaboradores.

O paralelo entre ambas as empresas, reluz a ideia de que o investimento em aprendizado e crescimento pode ser um catalisador para o sucesso financeiro e a sustentabilidade a longo prazo de empresas de qualquer porte (Carvalho *et al.*, 2016). Como em estudo, enquanto a Natura possui recursos para implementar programas abrangentes e avançados, a empresa Fischer focou em práticas mais simples e diretas, adaptadas à sua realidade. Mesmo com a diferença no capital disponível para investimento das práticas, foi percebido que na empresa familiar, a implementação do BSC e das práticas de aprendizado e crescimento teve um impacto imediato e visível na cultura organizacional (Oro, Lavarda, 2019).

Framework Adaptado do BSC Levando em Consideração as Características da Empresa Familiar e Considera o Aprendizado e o Crescimento como Meio de Alcance para a Sustentabilidade Financeira

No contexto geral, um framework eficaz fornece uma abordagem sistemática para analisar problemas complexos e implementar soluções, combinando as melhores práticas e o conhecimento estabelecido na área de gestão. Quando bem projetados, permitem-lhe adaptar-se aos diferentes contextos organizacionais, ao mesmo tempo que mantêm uma orientação clara para resultados e melhoria de desempenho (Teece, 2018).

A implementação de processos nas empresas familiares deve ser gradual, conforme sugerido por Kaplan, Norton (1992), ao iniciar com um plano de adaptação e progredir a longo tempo. Isso ajuda a prevenir a resistência à mudança e apoiar a aprendizagem organizacional.

Ao colocar o aprendizado e crescimento como base para as outras perspectivas, este quadro visa criar o ciclo de mudanças positivas descrito por Demo *et al.* (2021). Basco

e Calabrò (2023), contribui com o estudo, argumentando que este sistema não só adapta ao BSC às necessidades específicas das empresas familiares, mas também posiciona a aprendizagem e o crescimento como motores da sustentabilidade financeira e da competitividade de mercado ao atingir os objetivos delineados na literatura.

Framework Adaptado

- 1) Perspectiva Financeira: objetivos financeiros alinhados com os interesses familiares e empresariais; métricas de sustentabilidade financeira a longo prazo; indicadores de equilíbrio entre retiradas familiares e reinvestimento no negócio.
- 2) Perspectiva do Cliente: foco na satisfação e fidelização de clientes; métricas de reputação e confiança na marca familiar; indicadores de inovação e adaptação às necessidades do mercado.
- 3) Perspectiva de Processos Internos: eficiência operacional e redução de custos; processos de tomada de decisão que equilibrem interesses familiares e empresariais; indicadores de profissionalização da gestão.
- 4) Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: a) Desenvolvimento de Competências - Programas de mentoria interna (Sharma *et al.*, 2021); treinamento cruzado e rotação de funções (Oro, Lavarda, 2019); planos de desenvolvimento individual (Basco, Calabrò, 2023). b) Cultura de Aprendizagem - Implementação de comunidades de prática (Nogueira, Odélius., 2021); workshops internos e grupos de estudo (Teixeira *et al.*, 2023); parcerias com instituições educacionais (Mintzberg *et al.*, 2020). c) Gestão de Talentos - Programas de reconhecimento e recompensa (Firfiray, Gomez-Mejia, 2021); sistema de feedback contínuo (Beuren *et al.*, 2020); estratégias para retenção de talentos-chave. d) Inovação e Adaptabilidade - Programas de geração de ideias; métricas de adaptação às mudanças do mercado de trabalho (Silva, 2022); indicadores de inovação em processos e produtos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstra a eficácia da implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de estratégia para empresas familiares, com ênfase na perspectiva de aprendizado e crescimento para contribuir com a sustentabilidade financeira. A pesquisa revelou a possibilidade da implementação bem-sucedida nas empresas familiares com perspectivas futuras e de competitividade no cenário empresarial atual.

Os principais resultados incluem que a ferramenta adapta às características únicas das empresas familiares e permite alcançar um equilíbrio entre tradição e inovação. Além da perspectiva de aprendizado e crescimento ser decisiva para o desenvolvimento das demais perspectivas com finalidade de promover a melhoria contínua e a vantagem competitiva através da colaboração dos colaboradores. Ainda traz práticas eficazes de qualificação e desenvolvimento de colaboradores, como programas de educação corporativa, gestão do conhecimento e cultura de feedback contínuo. Bem como a aplicação de um framework adaptado a ferramenta priorizando o aprendizado e crescimento para alcançar a sustentabilidade financeira de empresas familiares.

A investigação confirmou que as empresas familiares que investem na perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC demonstram melhores resultados financeiros a longo prazo, criando um ciclo virtuoso de desenvolvimento de competências, inovação e vantagem competitiva sustentável.

REFERÊNCIAS

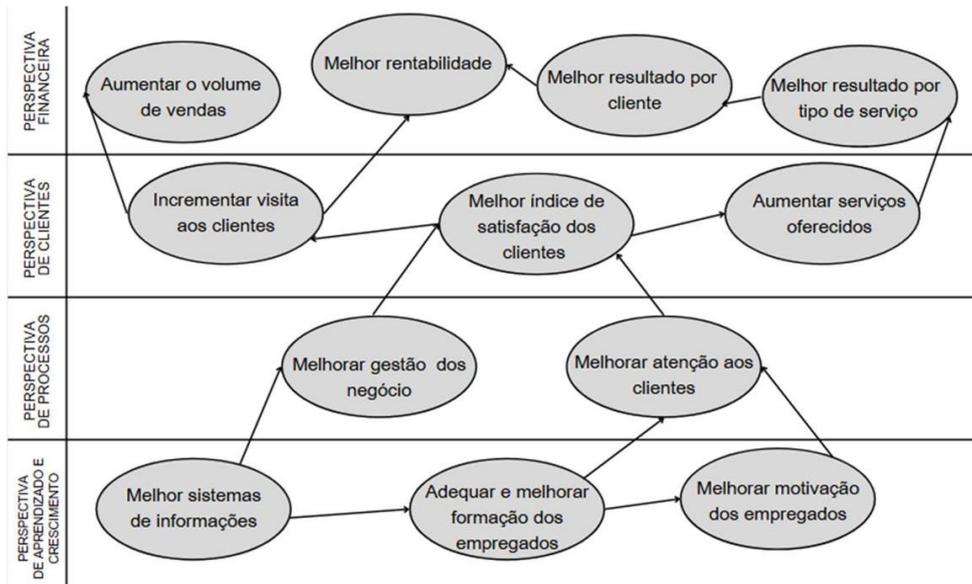
- ALURA. **Educação corporativa: o que é e como implementar na sua empresa**. 2024. Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/educacao-corporativa>. Acesso em: [data de acesso].
- BARBOSA, C.; PEREZ, G. **Implantação do Balanced Scorecard em empresa familiar do setor de serviços: um estudo de caso**. São Paulo: Editora, 2016.
- BASCO, R.; CALABRÒ, A. **Family business and strategic management: a research agenda**. Amsterdam: Elsevier, 2023.
- BEUREN, I. M.; SANTOS, V. D.; BERND, D. C. **Efeitos do sistema de controle gerencial no desempenho organizacional de empresas familiares**. Revista Contabilidade, Gestão e Governança, v. 23, n. 3, p. 367-384, 2020.
- DELOITTE. **Global Human Capital Trends 2022**. Nova York: Deloitte, 2021.
- IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2019**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.
- KEIL, C.; BOGO, V. P.; EYERKAUFER, M. L. **Estratégias e medidas de desempenho na gestão de empresas familiares: uma análise da aplicação do Balanced Scorecard**. São Paulo: Editora, 2013.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 16. ed. Nova York: Pearson, 2021.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**. 2. ed. Nova York: Free Press, 2020.
- NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. **Aprendizagem e desenvolvimento de competências coletivas em comunidades de prática: um estudo em uma organização pública brasileira**. Revista de Administração Pública, v. 55, n. 3, p. 726-744, 2021.
- PWC. **Pesquisa Global de Empresas Familiares 2023**. 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/empresas-familiares/2023/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2023.html>. Acesso em: [data de acesso].
- ROSA, D. A.; CARDOSO, R. V.; MAZON, V. E. R. **Gestão de empresas familiares: uma revisão de literatura**. Revista Espacios, v. 38, n. 13, p. 19, 2017.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. **Strategic management of the family business: past research and future challenges**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021.
- TONDO, Paulo Cesar. **Balanced Scorecard em empresas familiares: uma revisão sistemática da literatura**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

VORECOL. **Estudos de caso de empresas que obtiveram alto retorno sobre investimento com seus programas de treinamento.** [S.l.]: Vorecol, [s.d.]. Disponível em: <https://vorecol.com/pt/blogs/blog-estudos-de-caso-de-empresas-que-obtiveram-alto-retorno-sobre-investimento-com-seus-programas-de-treinamento-26895>. Acesso em: [data de acesso].

ANEXOS

Anexo I

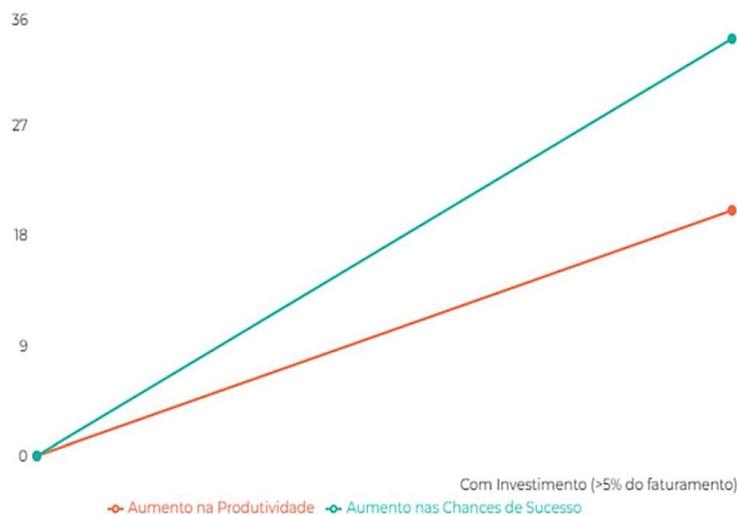
Imagem 1 - Mapa Estratégico preconizado pelo BSC.



Fonte: Pedro Mello (2020), com modificações.

Anexo II

Imagem 2 - Impacto do Investimento em Treinamento nas Empresas



Fonte: Equipe Editorial da Vorecol (2024), com modificações.

Anexo III

Imagem 3 - Motivações e Vantagens em Investir no Aprendizado dentro das Empresas



Fonte: Alura para Empresas (2024), com modificações.

Organizadora

Érica Luiza de Faria Magalhães

Mestre em Administração pela Fundação Integrada Pedro Leopoldo, Especialista em Auditoria pela Faculdade Machado Sobrinho, Especialista em Contabilidade Financeira e Tributária pela Faculdade Machado Sobrinho, Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Presidente Antônio Carlos, professora e Coordenadora dos Curso de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos desde 2012, Coordenadora da Pós Graduação em Gestão Fiscal e Tributária do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos. Contadora e Gerente Administrativo da empresa Cabana da Mantiqueira Turismo Ltda.

Índice Remissivo

A

análise 14, 15, 18, 19, 23, 29, 33, 34, 36, 44, 51, 63, 64, 66, 70, 72, 74, 78, 79, 80, 81, 84, 87, 88, 89, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 111, 112, 113
assessoria 62, 72, 73, 75, 77, 84, 85
ativos 35, 36, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84
auditoria 29, 35, 40, 41, 42, 44, 46, 47, 48, 50, 51, 54, 55

C

competitiva 17, 27, 33, 37, 70, 153, 158, 159, 161, 162, 163
conflitos 72, 74, 75, 84
contábeis 18, 24, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 55, 63, 79, 87, 88, 89, 90, 93, 96, 97, 98, 102, 105, 108, 109, 111, 112, 113
contábil 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39
contabilidade 21, 24, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 63, 64, 89, 113, 122, 134, 136, 145
corporativa 75, 124, 132, 133, 135, 136, 139, 144, 145, 146, 147
crime 118, 119, 124, 125, 128, 129, 131
crimes 118, 119, 124, 125, 126, 127, 128, 129
custos 12, 13, 15, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 25

D

decisório 40
demonstrações 31, 43, 44, 45, 50, 87, 88, 89, 90, 91, 96, 97, 98, 102, 105, 106, 108, 109, 111, 112, 113
desempenho 25, 31, 32, 36, 42, 44, 48, 50, 52, 74, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 89, 95, 108, 109, 111, 120, 121, 122, 135, 136, 137, 153, 154, 155, 156, 157, 159, 160, 161, 163
diminuição 12
dinheiro 113, 118, 119, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131
diversificação 72, 73, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84

E

economia 41, 43, 48, 60, 70, 77, 83, 89, 114, 126, 129, 134, 147, 153

elisão 56, 59

empresa 12, 13, 14, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 45, 46, 50, 52, 56, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 107, 108, 111, 112, 118, 120, 121, 122, 123, 124, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 163

empresarial 13, 15, 18, 32, 33, 40, 41, 42, 45, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55

empresas 12, 13, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 36, 38, 39, 43, 44, 45, 47, 52, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 77, 90, 111, 112, 113, 119, 120, 121, 123, 124, 129, 132, 135, 136, 138, 139, 146, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164

estratégia 15, 18, 21, 25, 41, 75, 77, 78, 82, 83, 84, 123, 128, 139, 153, 154, 155, 156, 160, 161, 162

estratégias 16, 32, 45, 46, 72, 73, 74, 76, 78, 79, 81, 84, 89, 123, 153, 155, 156, 159, 162

estratégico 35, 52, 82, 152, 153, 154, 155, 156, 157

ética 72, 73

evasão 56, 59

F

familiares 79, 119, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163

financeiras 27, 29, 30, 31, 33, 35, 44, 45, 47, 50, 62, 65, 73, 74, 75, 85, 89, 90, 96, 106, 111, 112, 119, 120, 129, 132, 133, 134, 137, 138, 139, 140, 144, 145, 146

financeiro 31, 32, 35, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 81, 85, 86, 89, 92, 94, 95, 101, 123, 126, 127, 128, 129, 136, 140, 143, 144, 145, 153, 154, 156, 157, 159, 161

fiscal 20, 25, 35, 37, 45, 49, 56, 59, 70

G

gestão 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 24, 27, 28, 29, 30, 31,

33, 34, 35, 36, 37, 38, 39
governança 72, 75, 124, 132, 133, 135, 136, 144, 145,
146, 147

H

horizontal 87, 88, 94, 95, 96, 97, 98, 102, 104, 108, 111,
113

I

interesse 45, 72, 73, 74, 75, 76, 79, 83, 84, 85
interna 17, 22, 40, 42, 46, 47, 50, 51, 53, 54, 55
investimentos 24, 38, 52, 62, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78,
79, 80, 82, 83, 84, 85

L

lavagem 118, 119, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130,
131
legislação 43, 45, 49, 50, 56, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 70,
120, 123, 125
logística 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 24, 26
logísticos 12, 13, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 25

M

mercado 14, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 27, 34, 38, 40,
41, 43, 44, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 55, 59, 64, 72, 73,
74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 84, 85, 86, 112, 119,
120, 125, 135, 139, 140, 146, 153, 154, 155, 156,
158, 162
modelos 36, 57, 72, 84

O

operações 12, 13, 18, 21, 22, 24, 27, 29, 31, 32, 34, 36,
37, 43, 45, 49, 63, 73, 75, 88, 92, 93, 94, 100, 119,
127, 128

organizacional 36, 44, 121, 122, 153, 156, 157, 158,
159, 160, 161, 163

P

planejamento 15, 16, 18, 22, 23, 24, 26, 31, 32, 44, 56,
59

prevenção 41, 118, 129

processo 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 32, 33,
34, 35, 37, 38, 40, 41, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 51, 52,
53, 55

processos 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 27, 29,
30, 31, 33, 34, 35, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46,
47, 48, 50, 51, 53, 54, 63, 118, 119, 120, 121, 122,
124, 129, 130, 132, 136, 138, 154, 156, 157, 159,
161, 162

profissional 35, 45, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 55, 62, 72, 73,
74

Q

qualidade 12, 13, 17, 18, 21, 22, 24

R

remuneração 72, 73, 74, 84

S

sistema 6

T

tecnologia 12, 22, 24, 25, 26

tecnologias 13, 24, 27

tributária 20, 25, 26, 33, 45, 49, 56, 58, 59, 60, 62, 64,
70

tributário 20, 26, 49, 56, 59, 60, 61, 63, 64, 66, 69, 70

V

vantagem 17, 27, 37, 70, 153, 158, 159, 161, 162,
163

vertical 87, 88, 94, 95, 96, 97, 98, 101, 102, 104, 105,
106, 108, 111, 112, 113



AYA EDITORA
2025

